

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
Gálík Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Sztintay 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 őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

TARTALOM

➤ CIKKEK, TANULMÁNYOK

ZILAHY Gyula

Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható
fejlődés szolgálatában

2

MÓRICZ Péter

Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek

14

CSAPÓ Krisztián

Vállalkozásoktatás diákvállalkozásokon keresztül –
– Tapasztalatok a Budapesti Corvinus Egyetemről

30

Georgiu ACHILLES

Abszorpciós modell –
A munkavállalókra jellemző abszorpciós görbe

43

FEHÉR Judit – BENCSIK Andrea

A frontvonalai munka minősége = emberierőforrás-menedzsment

55

➤ KÖNYVISMERTETŐ

➤ CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

ZILAHY Gyula

SZERVEZETEK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS SZOLGÁLATÁBAN

A vállalatok egyre gyakrabban alakítanak ki olyan kapcsolatokat, melyek célja az egymással, illetve más típusú szervezetekkel (pl. kormányzati vagy civil szervezetekkel) különféle célok érdekében megvalósuló együttműködés. Ezen együttműködési formák egy része kedvező hatással van a vállalatok környezeti, illetve társadalmi teljesítményére is, és ezáltal – a szűken vett profitérdekeken túl – elősegíti a fenntartható fejlődés társadalmi céljának megvalósítását is. Jelen cikk célja, hogy bemutassa a vállalati szférára jellemző együttműködési formákat magyarázó legfontosabb szervezetelméleti megközelítéseket, majd ezek tükrében ismertesse a fenntartható fejlődés ügyét is elősegítő együttműködési kapcsolatok korszerű megnyilvánulási formáit.¹

Kulcsszavak: együttműködés, szervezetelméletek, fenntartható fejlődés, környezeti menedzsment

A környezeti és társadalmi problémák napjainkban a társadalom egyre szélesebb rétegeit érintik és foglalkoztatják, ami alól a vállalati szféra sem jelent kivételt. Az ipari és mezőgazdasági, illetve fogyasztási folyamatokból eredő káros anyagok egyre több megbetegedésért és halálesetért felelősek (ld. például McGinn, 2000), miközben a természetes élőhelyek világszerte megfigyelhető egyre gyorsabb pusztulása és az idegen fajok bevezetése a fajok kihalásának ütemét jóval az ipari társadalmak előtti mérték fölé emelték (Wilson, 2003). E fejlemények mögött számos ok húzódik meg: a népességszám világméreteken való gyors növekedése, a fejlett országokban tapasztalható fogyasztásnövekedés által az egy főre jutó környezeti hatás mértékében előidézett növekedés, illetve a korlátozott mennyiségben rendelkezésre álló erőforrásokért való versengés kiéleződése (Ehrlich, 1995).

A vállalati szféra szerepe e folyamatokban már az erőforrás-megőrzési mozgalmak kezdeteitől, illetve az első, emberek számára mérgező kibocsátásokra vonatkozó jelentések megjelenésétől fogva központi elemét képezik a környezeti és társadalmi vitáknak. Rachel Carson úttörő munkája a környezetbe kikerülő és ott felhalmozódó káros vegyi anyagokról, illetve azok hatásairól az egyik első, mely a vállalati szféra tevékenységének a káros következményeit állítja a középpontba

(Carson, 1962) és melyet folyamatosan egyre újabbak és újabbak követnek egészen napjainkig (ld. például: Brown, 1984–2006).

Ezen fejlemények nem maradtak visszhang nélkül a gazdálkodó szervezetek körében sem. Nemzeti és nemzetközi felmérések elegendő bizonyítékkal szolgálnak a vállalati stratégiákban bekövetkezett változásokra, melyek napjainkban sokkal szélesebb célokat foglalnak magukba (a környezeti és társadalmi teljesítmény javításának a területén), mint a korábban alkalmazott, kizárólag a tulajdonosi érdekeket figyelembe vevő megközelítések (ld. például egy nemrégiben lefolytatott, az OECD által koordinált nemzetközi kutatás eredményeit: Kerekes et al., 2005; Darnall et al., 2005; vagy a Boston College keretein belül működő Center for Corporate Citizenship és az USA Kereskedelmi Kamarája által lebonyolított vállalati kutatás eredményeit, 2005). Az a tény, hogy a vállalati szféra többé nem hanyagolhatja el a környezeti és szociális problémák figyelembevételét azon tudományos kutatások eredményeiben is tükröződik, melyek képesek kimutatni a vállalatok piaci teljesítménye és a társadalmi és környezeti kérdések irányában tanúsított magatartásuk közötti kapcsolatot (ld. például Judge et al. empirikus kutatását e területen, 1998). De a vállalati gyakorlat többé-kevésbé felületes áttekintése (például az egyre több vállalat

által publikált környezeti jelentések tanulmányozása) is elegendő ahhoz, hogy feltárjuk a vállalatok számára rendelkezésre álló és általuk egyre gyakrabban alkalmazott új eszközök széles körét.

Míg ezen tevékenységek fontossága tagadhatatlan, addig sokan úgy vélik, hogy ezek csak az első lépések a Brundtland Bizottság által 1987-ben meghatározott „fenntartható fejlődés” irányába vezető úton (UNWCED, 1987).

A fenntartható fejlődés elve nem mentes az ellentmondásoktól és a tisztázásra váró kérdésektől (például pontos jelentését tekintve az egyes társadalmi csoportok részére vagy a fejlődés mérésével kapcsolatosan). Napjainkra mégis széles körű elfogadottságot vívott ki magának a legkülönbébb társadalmi csoportok körében és az ENSZ is az egyik legfontosabb alapelvének tekinti (United Nations Millenium Development Goals, UN, 2005). A fenntartható fejlődés megvalósításának egyik alapvető eszközeként jelenik meg az irodalomban az együttműködés szükségessége mind a különböző társadalmi csoportokon belül, mind azok között (a problémák holisztikus kezelésének a fontosságára már a Brundtland-jelentés is felhívta a figyelmet, UN, 1987). Ennek szükségességét felismerve számos új, korábban nem ismert együttműködési forma jelent meg az elmúlt két-három évtizedben, melyekből a gazdálkodó szervezetek is egyre inkább kiveszik a részüket.

A következőkben a vállalati szférára jellemző olyan együttműködési módokat mutatunk be, melyek esetleges egyéb céljaik mellett a fenntartható fejlődés megvalósítását is elősegíthetik. Először ismertetjük a vállalatok és egyéb szervezetek közötti együttműködést magyarázó legfontosabb elméleti megközelítéseket, majd sorra vesszük a vállalatok által a gyakorlatban leggyakrabban alkalmazott együttműködési formákat.

A szervezeten belüli kapcsolatok elméleti megközelítései

A szervezetek közötti együttműködésre vonatkozó irodalom a környezeti és társadalmi problémák vállalati megjelenésétől függetlenül, azt megelőzően jelent meg, és elsősorban a vállalatok egymással való együttműködésének a különböző formáira, mint például a közös vállalatokra vagy a stratégiai együttműködésekre összpontosít. Pecze (2003) a vállalati kapcsolatokat stratégiai szempontból elemzi és Mohr – Spekman definícióját idézi, mely szerint: „A partnerkapcsolatok célirányos stratégiai kapcsolatokként határozhatók meg a különálló cégek között, amelyek összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyökre törekednek, és elismerik a magas szintű kölcsönös függő-

ség tényét” (Mohr et al., 1994, in: Pecze, 2003: 3. o.). A különféle szektorok közötti együttműködésekre vonatkozó irodalomról Selsky és Parker (2005) nyújt áttekintést. Ezen együttműködések úgy határozzák meg, mint olyan „projekteket, melyeket kifejezetten azzal a céllal hívtak életre, hogy társadalmi kérdéseket célozzanak meg, és melyek különféle partnerek aktív, folyamatos részvételével valósulnak meg” (850. o.).

Barringer és Harrison (2000) hat különböző elméleti megközelítést tárgyal, melyek a szervezetek közötti kapcsolatok kialakulására, illetve jellemzőire próbálnak meg magyarázatot adni. Ezek a következők: a tranzakciós költségek elmélete, az erőforrásfüggés elmélet, a stratégiai választás elmélete, a stakeholder-elmélet, a szervezeti tanulás elmélete és az institucionalista megközelítés. Ezek az elméleti megközelítések betekintést nyújtanak a vállalatok egymással és más típusú szervezetekkel fenntartott kapcsolatainak a természetébe, és többek között arra a kérdésre keresik a választ, hogy miért válik sikeressé ezen együttműködések egy része, míg más szervezetek közötti kapcsolatok kudarcot valtanak. Barringer és Harrison egyik legfontosabb megállapítása, hogy bár mindegyik általuk tanulmányozott elmélet megpróbál magyarázatot nyújtani a szervezetek közötti kapcsolatokra, addig „a hat elméleti megközelítés közül egyik sem teljes körű; mindegyik szűk nézőpontból magyarázza a kapcsolatok kialakulását” (Barringer et al., 2000: 395. o.).

A *tranzakciós költségek elmélete* a vállalatok tevékenységével kapcsolatos termelési és tranzakciós költségek fontosságát hangsúlyozza. A szervezetek közötti kapcsolatok szempontjából ez a megközelítés azt vizsgálja, hogy a tranzakciós költségeknek milyen szerepe van annak a kérdésnek az eldöntésében, hogy egy-egy tevékenységet a szervezet keretein belül, vagy azon kívül, valamilyen megállapodás keretében valósítson-e meg egy gazdálkodó szervezet (lásd például: Williamson, 1991; Madhok et al., 1998). E megközelítés központi problémája a „gyártani vagy gyártatni” kérdés megválaszolása. A vállalatok közötti kapcsolatok tekintetében a tranzakciós költségek elmélete szerint a vállalatok akkor kezdeményeznek, illetve vesznek részt különböző együttműködési konstrukciókban, amikor segítségükkel csökkenteni tudják a termelési és tranzakciós költségeik *összegét*. Bár a tranzakciós költségek elmélete számos szervezeti döntés magyarázatára képes, mint például az új piacra való belépésre vonatkozó döntések, a közös vállalatok alapítása mögött meghúzódó indokok, vagy bizonyos szervezetek közötti hálózatok működése, többen úgy vélik, hogy a tranzakciós költségek nem képeznek jelentős tényezőt a menedzseri döntések során (Faulkner, 1995).

A tranzakciós költségek elmélete különösen a vállalkozó szervezetek egymás között kialakított kapcsolatainak a magyarázatára tűnik alkalmasnak, de jelentősége van akkor is, amikor a gazdasági és környezeti értelemben leghatékonyabb környezetvédelmi szabályozó eszköz kiválasztása kerül napirendre (ld. például Delmas et al., 2004). A tranzakciós költségek elmélete például magyarázatot nyújthat a környezeti problémák megoldására létrehozott kutatásfejlesztési együttműködésekre, vagy azon egyszerű megoldásokra, melyek során a speciális felkészültséget és eszközöket igénylő környezeti feladatok megoldására a vállalatok alvállalkozásokat alkalmaznak (például a vállalati hulladékgazdálkodás vagy a szennyvízkezelés területén). A tranzakciós költségek elmélete az egy-egy megoldásból származó előnyök, és a velük járó tranzakciós költségek szembeállításával ezen kívül magyarázattal szolgálhat arra is, hogy bizonyos környezeti és gazdaságossági megfontolásokból egyaránt kedvezőnek tűnő megoldások kedvező potenciális lehetőségeik ellenére miért nem valósulnak meg a gyakorlatban.

Az *erőforrásfüggés-elmélet* azon a feltételezésen alapul, hogy a szervezetek nem rendelkeznek a működésükhöz szükséges összes erőforrással, és ezért ezeket az erőforrásokat a környezetükből kell megszerezniük más szervezetekkel való különféle kapcsolati viszonyokon keresztül (Pfeffer Salancik, 1978; Das Teng, 1998). Az erőforrásfüggés-elmélet a vállalatok egyéb szervezetektől való függésére koncentrál, mint például a beszállítók, a versenytársak, a hitelezők és kormányzati szervezetek, illetve egyéb releváns szervezetek szerepére. Azt hangsúlyozza, hogy a „szervezeteknek (1) kontrollt kell szerezniük a számukra kritikus erőforrások felett abból a célból, hogy csökkentsék a más szervezetektől való függésüket és (2) ellenőrzésük alá kell vonják azokat az erőforrásokat, melyek növelik más szervezetek tőlük való függését” (Barringer et al., 2000: 372. o.). A szervezetek közötti kapcsolatok előnyeit e szerint az elképzelés szerint a működés szempontjából fontos erőforrásokhoz és képességekhez való jobb hozzáférés (például a szervezetek közötti közvetlen együttműködés vagy a különböző szövetségekben, kamarákban való részvétel révén), illetve a piaci erő ezzel járó növekedése jelenti.

Környezeti szempontból a szűkös erőforrásokhoz való biztonságos hozzáférés kérdése kapcsolódik szorosán az erőforrásfüggés-elmélet elképzeléseihez, de hasonlóan alkalmazható az elmélet a tudás/információ erőforrásként való felfogásának az esetében is. Eszerint a vállalatok partnerségi kapcsolatokat hoznak létre abból a célból, hogy hozzáférjenek a működésükhöz szükséges erőforrásokhoz és tudáshoz.

A *stratégiai választás* megközelítése számos indokot kínál arra vonatkozóan, hogy a vállalatok miért lépnek különféle kapcsolatokba egymással, illetve más típusú szervezetekkel. Ilyen megfontolások lehetnek a hatékonyság és a piaci erő növelése, a versenytársak erőfeszítéseinek a megnehezítése, illetve bármely olyan lépés, mely stratégiai előnyhöz juttatja a szóban forgó szervezetet. Powell szerint „a vállalatok együttműködési megállapodásokat kötnek abból a célból, hogy gyorsan hozzájussanak új technológiákhoz vagy új piacokhoz, hogy a közös kutatási, illetve termelési tevékenység révén kiaknázhassák a méretgazdaságosság által nyújtott előnyöket, hogy a vállalaton kívüli tudáshoz jussanak, és hogy megosszák azon tevékenységek kockázatát, melyek meghaladják egy-egy szervezet képességeit” (Powell, 1990: 315. o.).

Barringer és Harrison megjegyzi, hogy a stratégiai választás elmélete nagyon széles, mégis lehetséges a stratégiai magyarázatok négy csoportba sorolása. Véleményük szerint ezek a következők: (1) kapcsolatok, melyek a piacra való belépési korlátok felállításával vagy monopólium jellegű befolyás szerzésével növelik a piaci erőt; (2) a politikai hatalmat, illetve a belföldi és külföldi kormányzati szervezetek befolyásolására irányuló képességet növelő kapcsolatok; (3) a kutatás, termelés, marketing és egyéb funkciók hatékonyságát növelő kapcsolatok és (4) a termékek és szolgáltatások differenciálását elősegítő együttműködési kapcsolatok (Barringer et al., 2000).

A *stakeholder-elmélet* korai megnyilvánulásai az 1960-as évekig nyúlnak vissza. A részvényesek relatív fontosságának a csökkenésével kapcsolatban Taylor már 1971-ben megjegyezte, hogy „A gyakorlatban világosan látszik, hogy az 1970-es években a vállalkozások más stakeholderek javát is szolgálni fogják” (Taylor, 1971). Freeman alapvető jelentőségű műve szerint, mely a stratégiai menedzsment stakeholder megközelítését mutatja be, egy, a XX. század második felére jellemző dinamikusabb vállalati környezet a vállalatok vezetésének új megközelítését igényli (Freeman, 1984). A stratégiai menedzsment eme új megközelítése figyelembe kell, hogy vegye mind a belső, mind a külső érintett feleket. Freeman meghatározása értelmében stakeholdernek nevezzük „bármely olyan csoportot vagy személyt, aki/amely befolyásolni képes a vállalatot céljainak elérésében, illetve akikre a vállalat tevékenysége hatással van.” (Freeman, 1984, vi o.). Freeman egy új elméleti keret fontosságát hangsúlyozza, amit egyrészt a szervezetek egymás közötti hagyományos kapcsolataiban bekövetkező változások, másrészt pedig a vállalatokat befolyásoló új szervezetek megjelenése tesz szükség-

gessé (Freeman, 1984). A szervezetekre vonatkozó stakeholder-elmélet a vállalati környezet instabilitását hangsúlyozza, és azt állítja, hogy a különféle érintett felek megfelelő kezelése segíti a vállalatokat a környezeti bizonytalanságok csökkentésében (Kraatz, 1998).

A következő jelentős elméleti megközelítés, mely kapcsolatba hozható a szervezetek közötti kapcsolatok területével, a *szervezeti tanulás* elmélete. Ez a megközelítés azon a megfigyelésen alapul, mely szerint a szervezetek által felhalmozott tudás egyre fontosabb szerepet játszik versenyképességük fenntartásában, és a szervezetek tudásra tehetnek szert az egymástól való tanulási folyamatok segítségével. Powell, Koput and Smith-Doerr (1996: 118. o.) szerint: „Tudás egy olyan közösség kontextusában keletkezhet, mely mozgásban van, és állandóan fejlődik, nem kötött, statikus közösségeiben. A bürokratikus kötöttségekkel jellemezhető egyszerű, formális szervezet gyenge eszköze a tanulásnak. Az innováció forrásai nem kizárólag a szervezeten belül találhatók; sokkal inkább a vállalatok, egyetemek, kutatólaboratóriumok, beszállítók és vásárlók közötti kapcsolatokban.”

March (1991), amikor a felfedezés és a kiaknázás (exploration and exploitation) kapcsolatáról értekezik a szervezeti tanúlással kapcsolatban, megállapítja, hogy az egyensúly e kétfajta tanulási folyamat között rendkívüli fontosságú a szervezet sikerességének a szempontjából. A felfedezés mint innovációs folyamat értelmezhető, míg a kiaknázás a már rendelkezésre álló technikák finomítását jelenti. A szervezeti tanulás mindkét területen elősegíthető a különböző szervezetek közötti együttműködések támogatásával.

Végül a szervezetek közötti kapcsolatok leírhatóak az *intézményi szervezetelmélet* megközelítésének segítségével is. Az intézményi elmélet irodalmára alapozva Barringer és Harrison kijelenti, hogy „az intézményi nyomás feltehetően motiválja a cégeket, hogy olyan tevékenységeket vigyenek véghez, melyek növelik a legitimitásukat, és olyan színben tünteti fel őket, hogy megfelelnek az uralkodó szabályoknak, követelményeknek és normáknak. Az egyik módja, hogy ezt elérjék az, hogy szervezetek közötti kapcsolatokban vesznek részt” (Barringer et al., 2000: 380. o.).

Az intézményi elmélet értelmében a szervezetek közötti kapcsolatok elősegíthetik a vállalatok piaci teljesítményét láthatóságuk, reputációjuk, image-ük és presztízsük javításán keresztül. Tipikus példát kínálnak erre a környezetvédelmi hatóságok által meghirdetett önkéntes részvételű programok, melyek lehetőséget nyújtanak a vállalatok számára környezettudatos viselkedésük demonstrálására.

Barringer és Harrison szervezetek közötti kapcsolatokra vonatkozó elméleti áttekintése az irodalom egy fontos hiányosságára is felhívja a figyelmet: míg az ilyen kapcsolatokból származó előnyöket gyakran tárgyalja az irodalom, addig csak kevés figyelmet szentel potenciális hátrányaiknak (Barringer et al., 2000). Egy ilyen hátrány lehet például a részt vevő gazdálkodó szervezetek számára, hogy a különféle együttműködési formákban való részvételük megnöveli tevékenységük átláthatóságát, ami ráirányítja a figyelmet a problémákra, és ezáltal olyan elvárásokat gerjeszt, melyek az együttműködés hiányában nem, vagy csak később jelentkeztek volna.

A szervezetközi kapcsolatok gyakorlati példái

A fentiekben bemutatott elméleti megközelítések jól szemléltetik a gazdálkodó szervezetek egymással, illetve más szervezetekkel való együttműködésének potenciális előnyeit. Ezen előnyök a fenntartható fejlődés elvének a szempontjából is jelentős lehetőségeket rejtene magukban, amint azt a következőkben bemutatandó gyakorlati példák is jól szemléltetik. A továbbiakban először a termelési folyamatok hatékonyságának a növelését megvalósítani hivatott ipari ökológia megközelítését mutatjuk be a fenti elméleti megfontolások tükrében, majd a zöldbeszerzés, illetve a regionális fenntarthatósági kezdeményezések keretein belül megvalósuló együttműködések jellemezzük, végül a vállalatok és a kormányzati szféra közötti ún. önkéntes megállapodásokra térünk ki röviden (ezen együttműködési formák néhány jellemzőjét az 1. táblázat foglalja össze).

Ipari ökológiai rendszerek

A fenntartható fejlődés környezeti vonatkozását helyezik az előtérbe a vállalati környezetvédelem különféle irányzatai, mint például az ipari ökológia, mely a különféle szervezetek közötti együttműködésen alapul. Az ipari szimbiózis néven is ismert elképzelés szerint a termelési és szolgáltatási folyamatokat a különböző kémiai elemek (szén, nitrogén stb.) természetben tapasztalható körforgásának a mintájára kell kialakítani, ami egyszerre biztosítja a környezeti károk radikális csökkentését, valamint a termelési folyamatok gazdaságosságának a javítását. Ugyan az ipari ökológia gyökerei korábbra nyúlnak vissza, az irányzat egyik elindítójává a Frosch és Gallopoulos által 1989-ben a Scientific American-ben publikált cikke vált. A szerzők felvázolták az erőforrások használatával kapcsolatos potenciális problémákat, és egy, a jelenleginél integráltabb modellt vázoltak fel az

A szervezetközi együttműködés gyakorlati példáinak összevetése

Jellemzők	Ipari ökológia	Zöldbeszerzés	Helyi és regionális kezdeményezések	Önkéntes megállapodások
Elsődleges cél	Melléktermékek ártalmatlanítása, erőforrásokhoz való hozzájutás és mindezekkel a költségek csökkentése	A folyamatok, ill. a termékek és szolgáltatások környezeti jellemzőinek a javítása	A fenntartható fejlődés elősegítése a régió szintjén (környezeti, gazdasági, társadalmi vonatkozások)	Egy-egy konkrét környezeti probléma megoldása, kibocsátások csökkentése
Résztvevők	Termelő és szolgáltató vállalatok, a megvalósítást elősegítő tanácsadók	A beszállítói lánc mentén elhelyezkedő szervezetek: vállalatok és/vagy hatóságok	Vállalatok és egyéb szervezetek (önkormányzatok, egyetemek, nonprofit szervezetek stb.)	Vállalatok és szövetségeik, illetve hatóságok, egyéb szervezetek korlátozott bevonásával
A részvétel feltételei	Önkéntes	Önkéntes vagy a vevő „előírása”	Önkéntes	Önkéntes, de gyakran „szabályozási nyomás” alatt
Egyéb jellemzők, megvalósulás	Tervezett vagy spontán, az „együttműködő” szervezetek nem feltétlenül ismerik egymást; a gyakorlatban elszigetelt példák	A környezeti elvárások megfogalmazásának az eszköze a beszállítók irányába; a kormányzati erőfeszítések jelentősége a volumen és a nevelő hatás miatt	Társadalmi egyeztetésen alapuló célmeghatározás, célok megvalósítása; Régióként jelentős eltérések a kezdeményezések értelmezésében, megvalósításában	A megállapodás be nem tartása esetén szankció; bizonyos országokban jelentős, máshol nem alkalmazzák

ipari termelés számára, melyet a természeti körforráshoz hasonlítottak. A szerzők véleménye szerint a hulladékok nyersanyagként való újrahasznosításának a szükségességét alapvetően az erőforrások szűkös tartalékai, a fogyasztási szint világszerte tapasztalható emelkedése, illetve a hulladékok ártalmatlanításának egyre növekvő nehézségei teszik szükségessé. Bár megállapítják, hogy a gazdasági folyamatokat nem lehet teljesen hulladékmentessé tenni, de ha fenn akarjuk tartani a fejlett társadalmakra jellemző magas életszínvonalat, akkor mind a termelőknek, mind a fogyasztóknak meg kell változtatniuk viselkedési formáikat (Frosch et al., 1989).

Eltérnek a vélemények arról, hogy ez az irányzat mennyire új, illetve arról, hogy milyen módon lehetne elősegíteni az elterjedését a vállalati szférában (lásd például Desrouchers, 2004). Napjainkban a kedvező példák ellenére megállapítható, hogy a gazdálkodó szervezetek jelentős része még nem használja ki az együttműködésnek e formáját, és ezáltal a hulladékok hasznosításában rejlő potenciális lehetőségeket.

A gazdálkodó szervezetek ipari ökológia mintájára való együttműködésére az irodalomban egyik leggyakrabban emlegetett példa a dán Kalundborg ipari parkja, mely hosszú évek alatt, tudatos tervezés nélkül,

spontán jött létre (az eset részletes leírását lásd például Ehrenfeld et al., 1997. További példákat mutat be Cote et al., 1998).

A kalundborgi példához hasonló, természetes fejlődés eredményeképpen létrejött hálózatot tártak fel osztrák kutatók az ausztriai Stájerországban is. A hulladékok széles skálájára kiterjedő hasznosítási folyamatok itt is gazdaságossági megfontolásokon alapulnak, és a rendszer itt sem tudatos tervezés eredményeképpen alakult ki. A kalundborgi példához hasonlítva megállapítható, hogy az osztrák vállalatok hálózata bonyolultabb, és többféle szervezetet foglal magába, mint a dán példa, de kevésbé tudatosan szervezett annál (Steiner et al., 2006). A hálózatban mezőgazdasági, élelmiszer-, műanyag-, papír-, építő- és fémipari és energiatermelő vállalatok, illetve a hulladékok kezelésével foglalkozó szervezetek vesznek részt, anélkül, hogy ismereteik lennének a hálózat rajtuk kívül eső részeinek működéséről. A hálózatban való részvétel legfontosabb motiváló tényezője a hulladékokat átadó szervezetek részére a hulladékok átadásával járó pénzügyi előny kiaknázása, illetve a hulladékok ártalmatlanításának a megbízható megoldása. A hulladékokat átvevő szervezetek szintén növelik gazdaságosságukat, azáltal, hogy nyersanyagokat váltanak ki velük, sőt, néhány feltárt esetben az

átvett hulladék jobb minőségűnek bizonyult, mint az egyéb forrásokból beszerezhető nyersanyag. A hálózat működése a gazdaságossági előnyökön kívül jelentős környezeti eredményeket is jelent, hiszen az évente a régióban ilyen módon hasznosított különféle hulladékok mennyisége több százezer tonnát tesz ki (Steiner et al., 2006).

A kalundborgi példa alapján, de már tudatos szervezőmunka eredményeképpen jött létre a holland Rotterdam kikötői térségében működő ipari ökológiai jellegű együttműködés, az INES projekt, melyet 80 iparvállalat és egy, a részvételükkel működő ipari szövetség kezdeményezett 1992-ben (Baas et al., 2004). A projekt eredeti célja az volt, hogy környezeti irányítási rendszerek bevezetését támogassa az egyes vállalatoknál. A projektben az iparvállalatokon és szövetségükön kívül tanácsadók és egyetemi kutatók is részt vettek. Az iparterületen működő vállalatokra jellemző, hogy számos szervezet hasonló tevékenységet végez: legtöbbjük az olajfeldolgozás, illetve a vegyipar területén működik. A kikötő évente mintegy százmillió tonna olajat kezel, és a terület 60%-át adó olaj- és vegyipari vállalatok közvetlenül mintegy 14.000, míg közvetetten 66.000 munkahelyet biztosítanak. A rotterdami INES projekt első fázisa 1994 és 1997 között zajlott le, a második fázis a 2002-ig terjedő időszakot ölelte fel, míg jelenleg a harmadik szakasz megvalósítása folyik (2007-ig).

Az INES projekt célja az ipari ökológia és a tisztább termelés elveinek gyakorlati megvalósítása a térségben és egy „fenntartható ipari terület” kialakítása. E célokat három fázison keresztül valósítják meg: (1) a részt vevő vállalatoknak az ipari ökológia elveivel való elkötelezettségének a megteremtése, (2) az anyag- és energiaáramok elemzése és (3) projektek, illetve munkacsoportok kialakítása a vállalatok és egyéb szakértők részvételével (a rotterdami együttműködés által elért eredményeket és a továbbhaladást nehezítő körülményeket Baas [2005] elemzi részletesen.).

Az ipari ökológia fent ismertetett gyakorlati megvalósulásai jól mutatják a gazdálkodó szervezeteket részvételre motiváló tényezőket: a közvetlen pénzügyi előnyökhöz való jutást a hulladékok értékesítésén vagy az azoktól való olcsó „megszabaduláson” keresztül, illetve a hulladékfelhasználás segítségével elért költségmegtakarítást. További fontos előnye az ipari ökológiai hálózatoknak, hogy megállapodások révén, hosszú távon is biztonságos megoldást nyújthatnak a részt vevő szervezetek számára a hulladékok megfelelő ártalmatlanítására. A fenti esetekben csak másodrangú tényezőként jelentek meg a részvételből származó egyéb potenciális hasznok: a részt vevő szervezetek megítélésének

javulása, illetve a termelési folyamatok továbbfejlesztése, a közös tanulási folyamat. Mindezek alapján az ipari ökológiai megoldások leginkább a stratégiai választás, illetve az erőforrásfüggés koncepciók elméleti megfontolásaival magyarázhatóak, hiszen elsődleges céljuk a vállalati működés hatékonyságának növelése, illetve a működéshez szükséges erőforrások biztosítása. A tranzakciós költségek (nevezetesen a különféle melléktermékek elhelyezésével, hasznosításával kapcsolatos ismeretek megszerzése, a szállítási költségek, szükséges technológiai módosítások stb.) fontos szerepet játszanak az ipari ökoszisztémák létrejöttében, de elsősorban mint korlátozó tényező jelentkeznek. A magas tranzakciós költségek ugyanis az ipari ökoszisztémák kialakulását gátló egyik legfontosabb tényezők, különösen olyan melléktermékek esetében, melyek felhasználása költséges, illetve jelentős környezeti kockázatot jelent. Bár a bemutatott holland hálózat korlátozott mértékben lehetőséget nyújt a különböző típusú szervezetek együttműködésére (tanácsadó és kutatóintézmény), de a spontán kialakult együttműködési hálózatokra ez nem jellemző. Az ipari ökológiai megoldások gyakran a háttérben működnek, anélkül, hogy a részt vevő vállalatok érintett felei tudomást szereznének róluk, és ezért nem járulnak hozzá jelentős mértékben a résztvevők kedvező megítéléséhez. A stakeholder-megközelítés ezért nem tűnik alkalmasnak az ipari ökológiai rendszerek leírására, és az intézményi elmélet megfontolásai is csak marginálisan alkalmazhatóak az ilyen jellegű gyakorlati megoldásokra.

Együttműködés az ellátási láncok mentén

Az ipari ökológia megközelítéséhez hasonlóan a fenntartható fejlődés környezeti pillérére koncentrálni a vállalati beszerzések környezeti szempontú átalakítására törekvő irányzat is. A beszerzési láncok „zöldítése” az életciklus szemléleten alapul, mely szerint a termékek és szolgáltatások környezeti hatásait a nyersanyagok kitermelésétől kezdve az összes feldolgozási lépés és a fogyasztás, valamint az elhasználódás során keletkező környezeti károk együttese határozza meg, és ezért a környezetbarát megoldások kidolgozása során a termékek és szolgáltatások teljes életciklusát figyelembe kell venni. E szemlélet gyakorlati megvalósítását tűzi ki céljául a vállalati szférában a környezetbarát vagy zöld beszerzés. A zöld beszerzés, az ipari ökológiához hasonlóan, széles teret nyújt a gazdálkodó szervezetek közötti együttműködésnek: a nagy mennyiségben vásárló multinacionális cégek által meghatározott elvárásoktól (melyek például a felhasználni tiltott alapanyagok listáját

tartalmazza) a termékek környezetbarát tervezésére vonatkozó együttműködésekig. Ezen együttműködésekre is jellemző azonban, hogy a vállalati szférán kívül legfeljebb tanácsadók, illetve kutatószervezetek bevonásával valósulnak meg, és nem vonják be az érintett felek szélesebb körét a döntési folyamatokba. A környezetbarát beszerzés egyik megvalósulási formája a kormányzati szervezetek által alkalmazott zöld közbeszerzés, mely a helyi vagy regionális önkormányzatok, illetve különböző kormányzati szervezetek számára termékeket és szolgáltatásokat értékesíteni kívánó gazdálkodók számára határoz meg feltételeket.

A zöld beszerzés gyakorlati megvalósítására világszerte számos példa kínálkozik, amit a legtöbb fejlett országban kormányzati erőfeszítések is támogatnak. Az Európai Unióban működik például az Európai Zöld Beszerzési Hálózat (EGPN, European Green Purchasing Network), melynek célja, hogy minden folyamat, termék, szolgáltatás a lehető legkisebb környezeti hatást okozza függetlenül előállításáról, illetve fogyasztása helyétől. Az EGPN szerint a zöld beszerzés számos előnyt nyújt az azt alkalmazó szervezetek számára: a nyersanyagok, energiahordozók és a hulladékok hatékonyabb kezelése által csökkenti a vállalati költségeket; javítja a beszerzési folyamat biztonságát; elősegíti az innovációt és javítja a vállalatok megítélését (EGPN: <http://epe.be/programmes/egpn>). Az USA-ban az EPA³ adott ki útmutatót a vállalati anyaggazdálkodással és beszerzéssel foglalkozó szakemberek számára a környezeti szempontok beszerzési tevékenységbe való integrálásával kapcsolatban. Útmutatójában az EPA a zöld beszerzés közvetlen pénzügyi előnyeinek kívül hangsúlyozza, hogy segítségével a vállalatok csökkenthetik a veszélyes anyagok kezelésére és az ehhez tartozó képzési feladatokra fordított erőfeszítéseiket és az alkalmazott veszélyes anyagok mennyiségét.

A Business for Social Responsibility Education Fund nevű szervezet a beszállítók szempontjából vizsgálta a zöld beszerzés előnyeit, illetve lehetőségeit (BSR, 2001). A szervezet 25, az autópárházban, elektronikai iparban, erdészeti termékek gyártásával, illetve üzleti szolgáltatásokat nyújtó vállalat képviselőivel készített interjúkat és megállapítja, hogy a legtöbb megkérdezett vállalatot már megkeresték környezeti kérdésekkel vállalati vevőik, amelyek alapján azok a környezeti teljesítményüket érintő intézkedéseket hoztak. E megkeresések igen eltérőek voltak a különböző ágazatokban: az autó- és elektronikai iparban például elsősorban a különféle veszélyes anyagok kiváltására, míg az erdészeti termékek előállításával foglalkozó vállalatok esetében a fenntartható erdőgazdálkodásra

vonatkozó kérdések voltak a jellemzőek. Bár jóval kisebb mértékben, de a szolgáltatási szférában tevékeny vállalatokat is megkeresték már környezeti kérdésekkel vevőik. A kutatás szerint a beszállítók érdekes módon leggyakrabban amiatt panaszkodtak, hogy vásárlóik ugyan érdeklődnek környezeti teljesítményük iránt, de e szempontokat általában nem integrálják megfelelően beszerzési döntéseikbe és azok továbbra is alapvetően a kínált termékek, illetve szolgáltatások árára épülnek. Összesen 14 megkérdezett vállalat nyilatkozott úgy, hogy vevőik környezeti elvárásai hatására javult gazdasági teljesítményük, kilenc vállalat úgy, hogy nem változott, és mindössze két szervezet nyilatkozott úgy, hogy az új elvárások kedvezőtlenül érintették pénzügyi teljesítményüket (BSR, 2001).

Számos – elsősorban multinacionális – vállalat folytat aktív tevékenységet a környezetbarát beszerzés területén. A General Motors vezetésével jött létre 2003-ban az autópárház óriást és beszállítóit, illetve az EPA-t magába foglaló együttműködés (SP, Suppliers Partnership for the Environment), melynek célja az amerikai vállalatok versenyképességének és környezeti teljesítményének együttes javítása. A szervezet az iparágban alkalmazott legjobb környezeti megoldások fórumául szeretne szolgálni, és szándékai szerint különösen a kisebb beszállítók számára fog majd segítséget nyújtani. Az SP tevékenységét munkacsoportokon keresztül fejti ki, melyek jelenleg a csomagolóanyagok környezetbarát tervezésére, a termelővállalatok környezeti teljesítményének mérésére és a fenntartható termékek előállításának a lehetőségeire koncentrálnak (SP: <http://www.supplierspartnership.org>).

A környezetbarát beszerzés viszonylag rövid múlt-ra tekinthet vissza, de mind a vállalati, mind pedig a kormányzati szféra számára jó lehetőségeket kínál a fenntartható fejlődés gazdasági és környezeti követelményeinek megvalósítása terén. A fenti példák jól mutatják, hogy az ipari ökológiai tapasztalatokhoz hasonlóan, a zöld beszerzés megvalósításában is szerepe van a konkrét pénzügyi előnyök kiaknázására való törekvéseknek, de már a gyakorlatban is megjelentek a szervezetek közötti mélyebb együttműködés különböző formái (pl. a környezetbarát terméktervezés területén). A beszállítói lánc mentén történő együttműködés is jelentős erőforrásokat igényelhet, ami különösen a kisméretű vállalatok számára nehezíti meg a részvételt. E nehézségeket azonban ellensúlyozhatja a nagy méretű vevők jelentős piaci ereje, ami az ipari ökológiai megoldásoknál hiányzik. Ez a piaci nyomás a beszállítókat arra kényszerítheti, hogy a megnövekedett (kezdeti) költségek ellenére vegyenek részt az együttműködésben és javítsák környezeti tel-

jesítményüket. Mindezek az erőforrásfüggés-elmélet, illetve a stratégiai választás elméletének magyarázó erejét bizonyítják a beszállítási láncok mentén megvalósuló együttműködések esetében. A nagyvállalatok piaci előny megszerzésére használhatják javuló környezeti teljesítményüket, míg beszállítóik hosszú távon is biztosíthatják a termékeik felvételét jelentő kapcsolatokat. A beszállítói láncok másik előnyét jelentheti az a tanulási folyamat, mely a teljes lánc „zöldüléséhez” vezethet. Az ilyen jellegű együttműködések keretében ugyanis a beszállítók olyan ismeretek birtokába juthatnak, melyek számukra korábban nem voltak elérhetőek. Példaként említhető a környezeti irányítási rendszerek bevezetése vagy a közösen kidolgozott termelési eljárások, a környezetet kevésbé károsító alapanyagok alkalmazása stb.

Az ipari ökoszisztémákhoz hasonlóan a beszállítói láncok mentén történő együttműködésre is jellemző, hogy túlnyomó részben csak vállalati partnerekre épül, egyéb szervezetek legfeljebb mint tanácsadók vesznek részt az ilyen irányú kezdeményezésekben. Ezért a stakeholder-elmélet érintett felek szerepére vonatkozó megállapításai csak korlátozott mértékben alkalmasak az ilyen jellegű együttműködések magyarázatára, akárcsak a szervezetek társadalmi elfogadottságát a középpontba állító intézményi szervezetelmélet megközelítése.

Helyi és regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben való részvétel

A különböző társadalmi csoportokkal való együttműködés lehetőségét nyújtja a vállalatok számára a helyi és regionális szinten megvalósuló fenntarthatósági kezdeményezésekben való részvétel. Ezek egyik alapját az 1992-ben Rio de Janeiróban az ENSZ környezet és fejlődés konferenciáján⁴ elfogadott Agenda 21 (Feladatok a XXI. századra) című dokumentum, illetve az erre épülő, az ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives, a Helyi Környezeti Kezdeményezések Nemzetközi Tanácsa) által kezdeményezett Local Agenda 21 képezi. A Local Agenda 21 a különböző társadalmi csoportok, így a vállalati szféra részvételét és az együttműködésen alapuló célmeghatározás fontosságát hangsúlyozza a helyi tervezési folyamatok során. A kezdeményezés sikerességét jelzi, hogy egy az ICLEI által készített felmérés szerint 1996 végére 64 ország több mint 1800 helyi önkormányzata végzett tevékenységeket a Local Agenda 21 keretében (ICLEI, 1997). Mindazonáltal jelentős eltérések tapasztalhatók az egyes önkormányzatok által elért eredmények területén, illetve az érintett felek bevonásának sikerességét illetően is.

Az USA Oregon államában található Portland városát gyakran emlegetik a fenntartható városfejlesztés egyik kiemelkedő példájaként. Portland városának célja, hogy az amerikai településekre jellemző kedvezőtlen folyamatokat (mint például a lakónegyedek városközponttól való egyre távolabb való költözése, az autóhasználat csaknem kizárólagos volta stb.) visszafordítsa, és egy vonzó életfeltételeket kínáló, modern, fenntartható nagyvárost alakítson ki. A város által működtetett Fenntartható Fejlődés Iroda (Office of Sustainable Development) számos, a vállalati szféra számára tervezett önkéntes programot kínál a hulladékok hasznosítása, a környezetbarát épületek, az energiahatékonyság és a megújuló energiahordozók, illetve a klímaváltozás és a fenntartható élelmiszertermelés területein. A vállalatok az e programok keretében nyújtott tanácsadás, technikai segítségnyújtás, illetve pénzügyi támogatás segítségével javíthatják környezeti teljesítményüket. Egy, a helyi vállalkozásokat tömörítő nonprofit szervezet, a Sustainable Business Network of Portland (SBNP, Portland Fenntartható Vállalkozók Hálózata) egy olyan erős hálózat létrehozását tűzte ki céljává a helyi közösségre építő vállalkozók, nonprofit szervezetek és a lakosság képviselőinek részvételével, mely alapjául szolgálhat Portland térségének fenntarthatóvá tételéhez. Az SBNP a helyi vállalkozások és egyéb helyi társadalmi csoportok együttműködését célozza meg, és az ún. „helyi élő gazdaság” (local living economy) megteremtésén fáradozik, melynek lényege, hogy a gazdaságot a természeti környezet által szabott korlátok figyelembevételével a helyi közösségbe ágyazza. A szervezethez csatlakozó vállalkozások vállalják, hogy méltányos profitot termelnek, és működésük során figyelembe veszik a környezeti fenntarthatóságot, és az érintett felekkel szembeni felelősségüket (SBNP: <http://www.sbnportland.org>).

Az SBNP a Business Alliance for Local Living Economies (BALLE, a Helyi Élő Gazdaságok Üzleti Szövetsége) nevű szervezet tagja, mely a fentiekben bemutatott célokat valósítja meg mintegy harminc független, az USA-ban és Kanadában működő üzleti hálózat és az általuk felölelt több mint 5000 vállalkozás segítségével (BALLE: <http://www.livingeconomies.org>).

Európában 1994-ben került kidolgozásra az ún. Aalborg Charter, mely az európai városok számára jelöli ki az irányt a fenntartható fejlődés helyi szintű megvalósításának érdekében. Mára mintegy 2500 önkormányzat írta alá a dokumentumot, mely a fenntartható fejlődés helyi megvalósításának alapjául szolgáló elveket, ajánlásokat tartalmaz. E sikeres kezdeményezés folytatásaként 2004-ben „Aalborg+10” elnevezés-

sel tartottak konferenciát, melynek eredményeképpen fogalmazták meg az ún. Aalborgi Kötelezettségeket, melyek célja, hogy megerősítsék a már folyamatban lévő fenntarthatósági kezdeményezéseket és új lendületet adjanak a Local Agenda 21-ben lefektetett elképzeléseknek. Az e dokumentumot aláíró önkormányzatok tíz területen vállalnak kötelezettségeket, melyek a kormányzás, a helyi vezetés, a természeti erőforrások, a fenntartható fogyasztás, a tervezés, a közlekedés, az egészségügy, a társadalmi egyenlőség és igazságosság, a globális problémák és a helyi gazdaság fenntarthatóvá tételének a területeire vonatkoznak. Ez utóbbi témában az önkormányzatok vállalják, hogy elősegítik a munkahelyteremtést és az új vállalkozások indítását, illetve együttműködésre törekcsenek a helyi vállalkozásokkal a helyes vállalati gyakorlat kialakításának érdekében, fenntarthatósági elveket fejlesztenek ki a vállalkozások telephelyeire vonatkozóan és támogatják a helyi, illetve regionális termékek piacait, valamint a fenntartható helyi turizmust. E kezdeményezések kiváló lehetőséget nyújtanak a vállalati szféra számára a helyi közösségekkel való együttműködésr. Ám a gyakori lehetőségek a gyakorlatban jelentős részben még kihasználatlanok maradnak.

A helyi és regionális kezdeményezésekben való vállalati részvételt a legkézenfekvőbbben a stakeholder-elmélet alapvetéseivel lehet magyarázni, hiszen a helyi közösségek részvétele a mindennapi életben kiváló lehetőségeket nyújt a vállalatok érintettek általi megítélésének a javítására. Ugyanezen gondolatmenet az intézményi elmélet felvetéseit is igazolni látszik, hisz a helyi közösségek életében való vállalati részvétel a szervezet legitimitását is nagymértékben növelheti. A helyi vagy regionális szintű tervezési folyamatokban való részvétellel, a jelenlét a lakossági fórumokon, illetve az aktív közreműködés a megoldási javaslatok kivitelezésében mind kiváló lehetőséget kínálnak a szervezetek ismertségének növelésére, megítélésének javítására. Végül a szervezeti tanulásra vonatkozó elmélet is képes megmagyarázni a helyi szintű kezdeményezésekben való vállalati részvételt, azáltal, hogy a vállalatok ilyen irányú tevékenysége elősegíti a szorosabb kapcsolat kialakítását a vevőkkel, beszállítókkal és egyéb érintettekkel, aminek révén a szervezetek a piaci tevékenységükhöz szükséges információkhoz juthatnak.

Önkéntes megállapodások

Az önkéntes környezetvédelmi megállapodások általában a környezeti szabályozás megfelelő eszközeinek a kiválasztásával kapcsolatban kerülnek előtérbe, mint a közvetett környezeti szabályozás korszerű, a kormányzat és a gazdálkodó szervezetek, illetve az

egyéb társadalmi csoportok számára kölcsönös előnyöket nyújtó alternatív eszközök. Az önkéntes megállapodások jellegzetessége, hogy képesek lehetnek a környezeti szabályozás hagyományos eszközeinek kiváltására és létrejöttük során alapvető szerepe van a vállalatok és a környezetvédelmi hatóságok, illetve az egyéb érintett felek közötti konzultációnak, egyeztetésnek. Alkalmazásukra világszerte számos példát lehet találni, de egyes területeken (mint például Hollandiában és Németországban) sokkal jelentősebbek, mint máshol (Magyarországon például még nem alkalmazzák a hatóságok ezt a szabályozási formát).

Bár az USA nem írta alá az üvegházhatású gázok kibocsátásának korlátozására vonatkozó Kiotói Egyezményt, az EPA számos együttműködési projektet dolgozott ki az energiafelhasználás hatékonyságának növelése és a káros kibocsátások csökkentése érdekében. Az USA környezetvédelmi hatósága vállalatokkal, fogyasztókkal, helyi és állami szintű kormányzatokkal és egyéb szervezetekkel dolgozik együtt e projektek keretében, melyek a résztvevők számára önkéntesek (EPA: <http://www.epa.gov/cpd.html>). A Climate Leaders (Klímavezetők) egy 2002-ben létrejött, az ipar és a kormányzati szféra közötti együttműködési projekt, melynek résztvevői hosszú távú klímaváltozási stratégiákat és célokat dolgoznak ki. A partnervállalatok önkéntes üvegházhatású gáz csökkentési vállalásokat tesznek, és folyamatosan figyelemmel kísérik kibocsátásaikat, melyeket jelentenek az EPÁ-nak, és ezáltal maradandó feljegyzések készülnek eredményeikről. Az elképzelések szerint az együttműködésben részt vevő vállalatok a környezetvédelem területén vezető szervezetekként azonosítják majd magukat, és a kezdeményezés segítségével megerősíthetik stratégiai pozíciójukat a klímaváltozással kapcsolatos kormányzati politikával kapcsolatban. Ezen felül a legfontosabb motivációs tényező a részt vevő szervezetek számára az általuk elért eredmények nyilvánosságának biztosítása, illetve az EPA által a rendelkezésükre bocsátott útmutatók, technikai segítség. Jelenleg mintegy 89, jelentős részben multinacionális vállalat vesz részt a Climate Leaders nevű kezdeményezésben (EPA, 2005 és <http://www.epa.gov/climateleaders/index.html>). Az EPA a Climate Leaders programot a már korábban meghirdetett specifikus programjainak keretétül is ajánlja. Ezek közül a legismertebb az energiahatékonyság javítását célzó Energy Star program, de működik program a tiszta energiahordozók piacának támogatása érdekében (Green Energy Partnership), vagy a kombinált energiatermelés elterjedésének támogatására is (Combined Heat and Power (CHP) Partnership)⁵.

Az önkéntes megállapodások alapvető célja a vállalati szféra szempontjából a kiszámítható, a lehetőségeiket is figyelembe vevő környezeti szabályozási légkör kialakítása. Míg a hagyományos eszközök (pl. adók vagy díjak) alakulása előre kiszámíthatatlan, és megállapításuk során a vállalati szféra gyakran csak informális csatornákon keresztül tud hatást gyakorolni a jogszabályalkotókra, addig az önkéntes megállapodások évekre előre jól meghatározott célokat fektetnek le, melyek a vállalatok teljesítőképességén belül maradnak.

Mindezekon felül az önkéntes megállapodások a vállalatok image-ét is képesek lehetnek javítani, és amennyiben a civil szervezetek és egyéb érintettek bevonásával jönnek létre, az ezekkel való társadalmi kapcsolatok javítására is alkalmasak lehetnek. Mivel a vállalatok előírás szerinti működését segítik elő, ezért az önkéntes megállapodások nagymértékben hozzájárulnak a vállalatok legitimációjához, és ezzel az intézményi elmélet megállapításait is igazolják. A megállapodásokhoz elvezető utat azonban mintegy tanulási folyamatként is értelmezhetjük, melynek során a problémákra újszerű, eddig még nem alkalmazott megoldások születhetnek.

Összegzés

Az elmúlt évek fejleményeinek a következményeképpen a környezetvédelem szerepe a vállalati gazdálkodás során egyre inkább felértékelődik. Ezzel párhuzamosan a fentiekben bemutatott, a vállalati szféra és egyéb társadalmi csoportok együttműködésére épülő eszközökkel is egyre gyakrabban találkozhatunk. Már a hazai nagyvállalatok egy része is figyelmet fordít beszerzései során a környezetvédelmi szempontokra, és megjelentek a törekvések az ipari parkok ipari ökoszisztémák mintájára való újjászervezésére, illetve az önkéntes megállapodások alkalmazásának lehetősége is felmerült mind a gazdálkodó, mind a kormányzati szférában. Mindazonáltal még elmondható, hogy a vállalati részvétel a fenntartható fejlődés problémáinak megoldásában – néhány még különlegességgnek számító kivétellel – nem megy túl a kötelező jogszabályok betartásán, illetve a vállalatokról kialakult képet közvetlenül meghatározó intézkedéseken. Mindezek a fejlemények annak ellenére jellemzik a gazdálkodó szférát, hogy tudjuk, radikális változtatásokra lenne szükség annak érdekében, hogy a még fennmaradt természeti kincseinket megőrizzük.

A szervezetelméletek – e konkrét társadalmi problémáktól függetlenül is – számos magyarázattal szolgálnak a vállalatok közötti és a vállalatok és más társadalmi csoportok közötti együttműködésre (lásd a cikk megállapításait összefoglaló 2. táblázatot). Megállapítható, hogy e magyarázatok a fentiekben bemutatott esetekben is megállják a helyüket, és ugyan egyik megközelítés sem képes maradéktalanul megmagyarázni a gyakorlati életben tapasztaltakat, mégis betekintést nyújthatnak a vállalatokat az együttműködés irányába terelő motivációs tényezőkbe.

A szervezetelméletek – e konkrét társadalmi problémáktól függetlenül is – számos magyarázattal szolgálnak a vállalatok közötti és a vállalatok és más társadalmi csoportok közötti együttműködésre (lásd a cikk megállapításait összefoglaló 2. táblázatot). Megállapítható, hogy e magyarázatok a fentiekben bemutatott esetekben is megállják a helyüket, és ugyan egyik megközelítés sem képes maradéktalanul megmagyarázni a gyakorlati életben tapasztaltakat, mégis betekintést nyújthatnak a vállalatokat az együttműködés irányába terelő motivációs tényezőkbe.

2. táblázat

A szervezetek közötti együttműködést alátámasztó elméletek összefoglalása

(kiemelés: jelentős magyarázó erő)

	Tranzakciós költségek elmélete	Erőforrásfüggés elmélet	Stratégiai választás elmélete	Stakeholder-elmélet	Szervezeti tanulás	Intézményi megközelítés
Ipari ökoszisztémák	A tranzakciós költségek elsősorban, mint korlátozó tényezők jelennek meg (szállítási, szervezési stb. költségek)	Egy folyamat nemkívánatos melléktermékei egy másik folyamat erőforrásaiként hasznosulnak	A hulladékok költséghatékony kezelése, az olcsó erőforrások versenyelőnyt jelenthetnek	Az érintett felek általában nem játszanak jelentős szerepet az ipari ökoszisztémák kialakulásában	A melléktermékek piacának megismerése, ritkábban a folyamatok átalakítása tanulási folyamatot jelent	Az ipari ökoszisztémák általában kevésbé ismertek, a vállalatok társadalmi megítéléséhez csak korlátozottan járulnak hozzá
Környezetbarát beszerzés	A beszállítókkal való kapcsolat szorosabbra fogása csökkentheti a tranzakciós költségeket (pl. a beszállítókkal való hosszabb távú kapcsolat stb.)	A beszerzési funkció szerepe a megfelelő (pl. környezetet kímélő) erőforrások biztosítása a szervezet tevékenységéhez	A beszállítói hálózaton belüli együttműködés erősítheti a részt vevő szervezetek piaci pozícióját (stabilabb felvevő/beszállító, végtermékek jobb teljesítménye stb.)	Kizárólag a beszállító-vevő kapcsolatokra koncentrálnak (a kormányzati beszerzés kivételével, de a tágabb hatások ebben az esetben is nagyon korlátozottak)	A beszállítók számára új ismereteket nyújt a környezetvédelem terén; a vevők jobban megismerik beszállítóikat; „együtt tanulás”	Csak a vállalati körön belül járul hozzá jelentősen a szervezet megítéléséhez

A szervezetek közötti együttműködést alátámasztó elméletek összefoglalása
(kiemelés: jelentős magyarázó erő)

	Tranzakciós költségek elmélete	Erőforrásfüggés elmélet	Stratégiai választás elmélete	Stakeholder-elmélet	Szervezeti tanulás	Intézményi megközelítés
Helyi és regionális fenntarthatósági kezdeményezések	Az érintett felekkel való együttműködés javíthatja a vállalatok megítélését, ami segítheti az együttműködést egyéb területeken is	A helyi/regionális erőfeszítések elsősorban a munkaerő megtartása, vonzása területén lehetnek kedvezőek	A helyi/regionális piacok ismerete versenyelőnyt jelenthet a vállalat számára	A helyi/regionális kezdeményezések a különböző társadalmi csoportok együttműködésének fontos szinterei lehetnek	Kedvező feltételeket teremtenek az érintett felek (fogyasztók, hatóságok stb.) igényeinek, illetve akár a versenytársak tevékenységének megismerésére is	A helyi, regionális kezdeményezésekben való aktív, pozitív részvétel nagymértékben hozzájárulhat a szervezet társadalmi elfogadottságához
Önkéntes környezetvédelmi megállapodások	A megállapodási folyamat egyik fontos eredménye a felek között kialakuló bizalom, ami jelentős mértékben csökkentheti a vállalatok költségeit (például egy-egy engedélyezési eljárás időtartamának lecsökkentésével stb.)	A megállapodások vállalati működés társadalmi környezetét biztosítják a szervezetek számára	Az egyedi megállapodások a vállalat versenypozícióját javítják; ezek, illetve az iparági szintű megállapodások mind hozzájárulnak a szabályozási környezet kiszámíthatóságához	Az érintett felek számára lehetőséget nyújt a vállalati tevékenység befo-lyásolására, a vállalat számára az együttműködés kereteit adhatja, de az érintettek széles köre gyakran távol marad	A hatóságok szándékainak feltérképezése a vállalatok számára, a vállalati működésbe való betekintés a hatóságok számára jelent új ismereteket	Az intenzív munka eredményeképpen a megállapodásban rész vevő partnerek egymást jobban megismerhetik, elfogadhatják, de a résztvevők köre gyakran igen szűk

E terület kutatása éppen ezért fontos: a vállalati szféra szerepének jelentősége miatt minden lehetőséget meg kell ragadni a cikk által is világosan bemutatott – illetve egyéb, a társadalmi együttműködést előmozdító – megoldások pontosabb megismerésére és különösen arra, hogy feltárjuk: milyen módon lehetne ösztönözni a különféle szervezeteket a párbeszédre, a közös munkára.

Lábjegyzet

- ¹ A cikk a Fulbright Bizottság által finanszírozott, az USA Tennessee Egyetemén működő Energy, Environment and Resources Center-nél végzett külföldi kutatómunka eredményeként jött létre. Köszönetemet fejezem ki prof. Don Huisingh-nak a cikk megírása során nyújtott segítségéért.
- ² Azaz egyetlen szervezetelméleti megközelítés sem képes a későbbiekben is bemutatott gyakorlati példák minden jellemzőjének magyarázatára, de egy-egy fontos ismérvüket, azok kialakulását jól jellemezhetik.
- ³ Environmental Protection Agency, az USA környezetvédelmi minisztériuma
- ⁴ UNCED, United Nations Conference on Environment and Development
- ⁵ Az EPA által kínált programok listáját, illetve leírását lásd az alábbi internetes oldalon: <http://www.epa.gov/climateleaders/resources/volprograms.html>

Felhasznált irodalom

- Baas, L. W. – és F. A. Boons (2004): An industrial ecology project in practice: exploring the boundaries of decision-making level in regional industrial systems; *Journal of Cleaner Production*, 12 (2004): 1073–1085. o.
- Baas, L. W. (2005): *Cleaner Production and Industrial Ecology; Dynamic Aspects of the Introduction and Dissemination of New Concepts in Industrial Practice*; Eburon Academic Publishers, Delft
- Barringer, B. R. – és J. S. Harrison (2000): Walking the Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships; *Journal of Management*, 26 (3): 367–403. o.
- Brown, L. R. (1984-2006): *State of the World*; Worldwatch Institute
- BSR (2001): *Suppliers' Perspective on Greening the Supply Chain*; Business for Social Responsibility Education Fund
- Buzády Z. (2006): Helyzetkép a hazai közép vállalatok stratégiai szövetségeiről, *Vezetéstudomány*, XXXVII. évf. 4.
- Carson, R. (1962): *Silent Spring*; Houghton Mifflin Company
- Center for Corporate Citizenship, Boston College és U.S. Chamber of Commerce (2005): *The State of Corporate Citizenship in the U. S.; Business Perspectives in 2005*
- Cote, R. P. – E. Cohen-Rosenthal (1998): Designing eco-industrial parks: a synthesis of some experiences; *Journal of Cleaner Production*, 6 (1998): 181–188. o.

- Darnall, N. – A. Pavlichev (2005): Environmental Policy Tools and Firm-level Management Practices in the United States; OECD
- Das, S. – B. Teng (1998): Resource and risk management in the strategic alliance in firm valuation; Academy of Management Journal, 41: 27–41. o.
- Delmas, M. – és A. Marcus (2004): Firms' Choice of Regulatory Instruments to Reduce Pollution: A Transaction Cost Approach, Business and Politics, 6 (3)
- Demeter K., – Gelei A. – Jenei I. (2006): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközökre; Vezetéstudomány, XXXV. évfolyam, 4. szám.
- Desrouchers, P. (2004): Industrial symbiosis: the case for market coordination; Journal of Cleaner Production, 12 (2004): 1099–1110. o.
- Ehrenfeld, J. – N. Gertler (1997): Industrial ecology in practice: The evolution of interdependence at Kalundborg; Journal of Industrial Ecology, 1 (1997): 67–79. o.
- Ehrlich, P. R. (1995): The Population Bomb; Buccaneer Books
- EPA (2005): A Program Guide to Climate Leaders; United States Environmental Protection Agency
- European Union (2002): Consolidated version of the Treaty on European Union; Official Journal of the European Communities, C 325/5
- Faulkner, D. O. (1995): International strategic alliances: Co-operating to compete; Maidenhead, U.K.: McGraw-Hill
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach; Boston: Pitman
- Global Reporting Initiative (2006): Sustainability Reporting Guidelines. Draft. Version for Public Comment
- ICLEI (1997): Local Agenda 21 Survey. A Study of Response by Local Authorities and their National and International Associations to Agenda 21. International Council for Local Environmental Initiatives és United Nations Department for Policy Coordination and Sustainable Development
- Judge, W.Q. – T. Douglas (1998): Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment; Journal of Management Studies, 35(2): 241–262. o.
- Judge, W.Q. – D. Elenkov (2005): Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms; Journal of Business Research, 58: 893–901. o.
- Kerekes, S. – Harangozó, G., – Németh, P. – Nemcsicsné Zs. A. (2005): Environmental Policy Tools and Firm-level Management Practices in Hungary; OECD
- Kraatz, M. S. (1998): Learning by association? Inter organizational networks and adaptation to environmental change; Academy of Management Journal, 41(6): 621–643. o.
- Labuschagne, C., – A. C. Brent – és R. P. G. van Erck (2005): Assessing the sustainability performance of industries; Journal of Cleaner Production, 13 (2005): 373–385. o.
- Madhok, T. – S. B. Tallman (1998): Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships; Organization Science, 9: 326–339. o.
- Manring, S. L. – S. B. Moore (2006): Creating and managing a virtual inter-organizational learning network for greener production: a conceptual model and case study; Journal of Cleaner Production, article in press: 1-9
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning; Organization Science, 2(1): 71–87. o.
- McGinn, A. P. (2000): Why Poison Ourselves? A Precautionary Approach to Synthetic Chemicals; Worldwatch Institute
- Kraatz, M.S. (1998): Learning by association. Inter-organizational networks and adaptation to environmental change. Academy of Management Journal, 41: 621–643. o.
- Mohr, J. – R. Spekman (1994): Characteristics of Partnership Success: partnership Attributes, Communication Behavior And Conflict Resolution Techniques; Strategic Management Journal, 15 (2005): 135–152. o.
- Pecze, K. (2003): Stratégia és a vállalatközi kapcsolatok; Vezetéstudomány, XXXIV. évf. 6. szám
- Pfeffer, J. – G. R. Salancik (1978): The external control of organizations; New York: Harper & Row
- Potoski, M. – A. Prakash (2005): Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance; American Journal of Political Science, 49 (2): 235–248. o.
- Powell, W. W., – K. W. Koput, – K.W. – L. Smith-Doerr (1996): Interorganizational cooperation and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology; Administrative Science Quarterly, 41: 116–145. o.
- Selsky, J. W. – B. Parker (2005): Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice; Journal of Management, 31 (6): 849–873. o.
- Steiner, M. – C. Hartmann (2006): Organizational learning in clusters: A case study on material and immaterial dimensions of cooperation; Regional Studies, 40 (5): 493–506. o.
- United Nations (2005): The Millennium Development Goals Report
- United Nations Conference on Environment and Development (1992): Agenda 21
- United Nations World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future (The Brundtland Report); Oxford: Oxford University Press
- Williamson, O. F. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives; Administrative Science Quarterly, 36 (1991): 269–296. o.
- Wilson, E. O. (2003): The Future of Life; New York: Vintage Books

Cikk beérkezett: 2006. 10. hó
Lektori vélemény alapján javítva: 2007. 2. hó

MÓRICZ Péter

ÜZLETI MODELLEZÉS ÉS AZ INTERNETES ÜZLETI MODELLEK

Az „üzleti modell”, amely az internetes vállalkozások felfutásának idején az egyik leggyakrabban használt, de legkevésbé megértett fogalom volt, napjainkban kezd visszatérni a menedzsment gyakorlatába és irodalmi szóhasználatába. A szerző bemutatja, hogy honnan ered a kifejezés, mitől vált felületessé, és miért érdemes mégis megjegyeznünk. Az üzleti modell az értékteremtés mechanizmusáról rajzol elénk egy rendszert, ezzel a folyamatábránál átfogóbb nézőpontot képvisel: egy alapvető működési logikát, amelyre a szervezet egyedi stratégiája illeszthető. A modellezés egysége lehet az üzletágnál szűkebb, egy üzleti probléma, vagy tágabb, egy ellátási lánc vagy értékhálózat is. Az üzleti modellezés három fokozat valamelyikével történhet: a szöveges (az eset), a grafikus (a térkép) és a számszerű (a szimulátor) modell más-más felhasználási szempontokat szolgál. A szerző áttekinti e szempontokat, de az üzleti modellezés gyakori buktatóit is megjelöli. A cikk második része kiemelten foglalkozik az internetes üzleti modellezéssel. Ennek során az értékJánlat, a szervezeti/hálózati modell, a bevétel-költség modell, valamint az infrastruktúra és szabályozási környezet összetevők mentén mutatja be azon szakirodalmi javaslatokat, amelyekből átgondolt üzleti modellek szerkeszthetők. Meglátása szerint azonban az internetes üzleti modelleknél sem tekinthetünk el a fizikai folyamatok, a stratégia, valamint számos puha tényező szerepétől.

Kulcsszavak: üzleti modell, internet, stratégiaalkotás.

Az ezredforduló táján a kezdő internetes üzleti vállalkozások gyors sikere kapcsán a menedzsment-folyóiratok és a gazdasági sajtó egyaránt rátalált az internetes üzleti modellekre (e-business models) varázsszóra. A sikerreceptekre éhes közönség elé jól hangzó sémák tucatjait tárta elő a szakirodalom. A vállalkozások látványos tőzsdei zuhanása sem a sémák elvetését hozta, sokkal inkább azzal érveltek az elbukott kezdeményezések boncnokai, hogy az adott vállalkozásnak „nem volt jó az üzleti modellje”. Napjainkban már az optimistább elemzők is óvakodnak internetes üzleti modellek emlegetéséről, viszont maga az üzleti modellezés (business modelling) témaköre új erőre kapott.

A szakirodalom áttekintésével két kérdésre válaszolok. Ismeretes, hogy az internettel kapcsolatban felvetett új üzleti modellek kevés magyarázatot fűznek a koncepció üzleti modellként való értelmezéséhez. Ezért egyrészt áttekintem, mit nevezünk egyáltalán üzleti modellnek, modellezésnek, milyen szinteken értelmezhetjük ezeket, és mint eszköz, mire használható a vezetés, stratégiaalkotás során. Az internetes üzleti modellekre

rátérve másrészt azt vizsgálom, milyen pontokon mutat hiányosságot a szakirodalom ahhoz, hogy valóban modellként tekinthessünk a gyakran idézett internetes koncepciókra. Az üzleti modellezés és az internetes modellek összekapcsolásával olyan eszközhöz jutunk, amely valódi segítséget nyújt egy innovatív üzleti ötlet kidolgozásához és bevezetéséhez – függetlenül attól, hogy az újítás központjában az internet áll-e.

Az értéklánctól az üzleti modellig

Az üzleti modellezés fogalma az 1970-es években a számítástechnikai, számítástudományi magazinokban, folyóiratokban jelent meg. Stähler (2002) Konczal, illetve Dottore cikkére hivatkozik, akik elsők között ajánlották a vezetők figyelmébe a korábban a matematikusok által kedvelt modellezést. A fő üzenet ekkor a szervezet folyamatainak, tevékenységeinek, adatainak és kommunikációs kapcsolatainak modellezésével egy, a napi munkát támogató informatikai rendszer kiépítése volt. Ebbe a vonalba csatlakoztak be a személyi szá-

mítógép terjedésével a folyamatmodellező eszközök és a táblázatkezelők. Az előbbi a *folyamatok, adatkapcsolatok* összefüggérendszerének megtervezésében, ábrázolásában nyújtott segítséget. Az utóbbi segítségével viszont a tervezési sémák fősorait alábonthattuk, a részösszetevőkkel teszteket hajthattunk végre, néhány billentyű lenyomásával „mi lenne, ha” típusú elemzések váltak végezhetővé (Magretta, 2002). Korábban az „üzleti modell” csak a tények után vált világossá, ezekkel az eszközökkel viszont a vállalkozás viselkedése modellezhetővé vált. Az üzleti modellezés számítástudományban való gyökerezése nem véletlen, hiszen egy adott szoftver rendszerterve, „architektúrája” régóta az elemek és a közöttük lévő kapcsolatok kitalálását, leírását jelentette.

Az 1980-as években az üzleti modellezés – az adat- és folyamatmodellezés világából – az üzleti folyamatok és a stratégia környezetébe helyeződött. Napjaink üzleti modelljeinek szerzői leggyakrabban Porter (1985) *értéklánc-konceptióját* tekintik klasszikus üzleti modellnek. Ez alapvető és támogató tevékenységeket különböztetett meg, melyek mentén a fogyasztói érték teremődik, illetve a költségvetés vagy a megkülönböztetés megvalósul. Hogy ennek ellenére „a stratégiák sokáig nem foglalkoztak az üzleti modellel”, az annak tudható be, hogy iparáganként volt egy közismert, általánosan követett modell. Sőt, iparágak felett álló alapvető jellemzője volt ezeknek, hogy a vertikális integráció jellemzőit osztották (Tapscott, 2001: 5. o.). Az üzleti modellek napjainkban is a klasszikus értékláncból (értékrendszerből) indulnak ki, a történetmesélés régi hagyományait követve, minden új üzleti modell a „régis történeteket” variálja (Magretta, 2002). Ebbe a vonulatba sorolhatók a virtuális értéklánc-modellek is, melyek még az internetrobbanás előtt kezdtek hangsúlyozni, hogy az információ és az információtechnológia átszövi a hagyományos értéklánc folyamatait és kapcsolatait (például Rayport – Sviokla, 1995). Az üzleti modell kifejezés más közelítésben új szervezeti-működési modellként is megjelent. Viscio – Pasternack (1996) amellett érvel, hogy a vállalatot újra fel kell fedezni: az „új üzleti modell” a globális központ, az üzleti egységek, a belső szolgáltatások és a kormányzás elemeiből áll, melyek között a kapcsolódások vannak. Ez a nézet az üzleti modellezést inkább a szervezés-szervezetalakítás, semmint a célkitűzés és stratégiaalkotás vezetési funkcióhoz kapcsolja (a vezetési funkciókról lásd Dobák, 1996).

Az üzleti modell fogalom használatának az internet terjedése és az új gazdaság irodalmának megszületése adott lendületet. Az 1990-es évek második felében először a népszerű üzleti és számítógépes magazinok hasábjain jelent meg, majd felfedezték maguknak az

e-business témájára szakosodott tudományos folyóiratok. Az ezredfordulótól kezdődően az általános vezetési szakirodalom által is kedvelt témává vált. Sorra születtek a legkülönbözőbb felfogásban értelmezhető *internetes üzleti modellek*, melyek inkább hallgatólagos értéknövelési modellek voltak, minthogy a mögöttes előfeltevések kifejtése többnyire hiányzott (O’Daniel, 2001). A fogalom népszerűségének gyors felfutása az értelmezés sokféleségét eredményezte. Az ezredfordulóra egyre több szerző hangsúlyozta, hogy az üzleti modell

- irodalma nem konzisztens, és sokáig híján volt a konkrét meghatározásoknak (Timmers, 1998: 2. o.; Mahadevan, 2002: 55. o.; Chesbrough – Rosenbloom, 2002: 532. o.),
- az egyik leggyakrabban használt, de legkevésbé megértett fogalom az internetes üzlettel kapcsolatban (Rappa, 1999: 1. o.),
- egy jól csengő varázsszó, általánosan elfogadott jelentés nélkül (Osterwalder – Pigneur, 2002: 2. o.),
- fogalmát az elemzők össze-vissza említik, mindenféle használatra (Tapscott, 2001: 4. o.),
- gyakran a szerzők homályos eredetű receptje arra vonatkozóan, hogyan kell kinéznie egy üzletnek ahhoz, hogy sikeres legyen (Stähler, 2002: 6. o.).

Nem meglepő tehát, hogy az üzleti modell meghatározására tett kísérletek is sokféle eredményt hoztak. A legfontosabb szakirodalmi meghatározásokat az 1. függelékben foglalom össze. Az ott bemutatott megközelítések közül az üzleti modell fogalmának következő jellemzői rajzolódnak ki:

- az üzleti modell egyszerre rajzol elénk egy rendszert és mesél el egy történetet,
- az értékteremtés logikája, mechanizmusa áll a középpontjában,
- egy architektúra, amely egyrészt a szervezeten, másrészt ellátási láncban belüli folyamatokat és kapcsolataikat, harmadrészt a mozgósított erőforrások összekapcsolását írja le,
- a modellt fenntartó bevételek forrását, áramlását összekapcsolja a többi elemmel.

Egyes szerzők ezen túlmenően külön meghatározást kínálnak az új vagy *internetes üzleti modellekre*. Venkatraman (2000: 18. o.) szerint ezeknél kritérium, hogy „az értékajánlat nagyságrendi és fenntartható növelését kínálja a vevőknek a hagyományos üzleti modellt követő vállalatokhoz képest” (Venkatraman, 2000: 18. o., Lam – Harrison-Walker, 2003: 18. o.) pedig azokat a módszereket, koncepciókat, sémákat és architektúrákat tekintik e-business modellnek, amelyek segítségével a szervezetek az internetet vagy a világhálót a stratégia megvalósítására használhatják.

Az üzleti modellek a gyakorlatban két szempontból mérettetnek meg: a *számok, illetve az elbeszélés tesztje* szerint. Azaz, éppen úgy megbuknak, ha az „eredménykimutatás számai nem egyeznek”, mint akkor, ha „a történetnek se füle, se farka”. A jó üzleti modell „egy logikus történetet mesél el, hogy kik a vevőink, mit tekintenek értéknek, és hogyan keletkezik pénzünk ezen értékek nyújtásából” (Magretta, 2002: 90. o.). A teszt nem egyszeri, a piac folyamatosan vizsgálja, hogy a történet még mindig érvényes feltevésekre épül-e. „Az üzleti modell [azonban] csak akkor áll meg, ha a vevőkről alkotott feltételezéseinket józan gazdaságossággal kapcsoljuk össze: ebből kell az eredményt megkapnunk” (Magretta, 1998: 4. o.).

Az üzleti modell és a stratégia

Az üzleti modell fenti meghatározásának félreértéséből fakadó, az e-business vállalkozásoktól gyakran hallott idézet volt, hogy mostantól nem számít, milyen „üzletben utazunk”, csak az, hogy milyen üzleti modellt használunk (idézi Lam – Harrison-Walker, 2003: 18. o., valamint Applegate – Collura, 2000: 2. o.). „A vállalatoknak nem volt szükségük stratégiára, vagy valamilyen különleges szakértelemre, de még vásárlókra sem; nem kellett más, csak egy internetes üzleti modell, amely a távoli, meghatározhatatlan jövőben óriási nyereséget ígért” (Magretta, 2002: 86. o.). Ezek „az üzleti tevékenységre és bevételszerzésre vonatkozó laza koncepciók” távolról sem bizonyultak elegendőnek, „hibás gondolkodáshoz és önámításhoz vezettek”. Az iparági környezetben értelmezett értékteremtés, a versenyelőny-szerzés módjának tisztázása nélkül az üzleti modell „igen gyenge alap” egy vállalat vagy üzletág felépítéséhez – mutat rá Porter (2001: 73. o.).

A stratégia és az üzleti modellezés azonban nemcsak a gyakorlatban, hanem a szakirodalomban is keveredik. Magretta (2002: 92. o.) egyenesen úgy fogalmaz, hogy „az »üzleti modell« és a »stratégia« manapság az üzleti élet szinte legfelületesebben használt kifejezéseivé váltak. Jelentésüket gyakran a végletekig kibővítik, és mindent értenek alatta, mígnem végül oda lyukadnak ki, hogy semmit sem jelentenek.

A keveredés első számú oka, hogy a stratégia és az üzleti modellek egyaránt a „mit?”, a „kinek?” és a „hogyan?” kérdésekre épülnek. Óhatatlanul találunk olyan elméleti ajánlásokat, amelyek átnyúlnak az egyik témakörből a másikba. Markides (1997; 1998) stratégiai innováció felfogása rokon az új üzleti modellek szószólóinak megközelítésével, amikor az egy-egy iparág rejtett előfeltevéseivel („mental modell”) való szakítást figyelmeztet a hagyományos piacvezetőkkel szemben

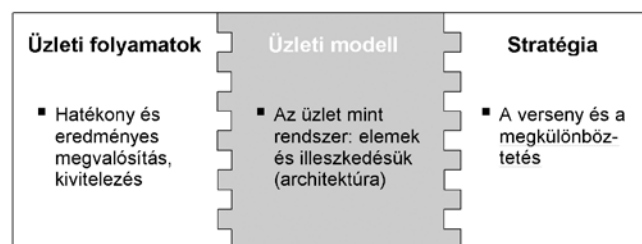
sikeres kihívóknál. Pateli (2002) és más szerzők üzleti modell meghatározásában másfelől a szegmentáció és a megkülönböztetés témája is szerepel, amelyek túlmutatnak egy általános iparági sémán, és hagyományosan a stratégia érdeklődési körébe tartoznak. Chesbrough – Rosenbloom (2002: 535. o.) pedig a stratégiaalkotás egy speciális esetének tekinti az üzleti modellezést:

- az üzleti modellezés a vevőknek nyújtott értékből vezeti le az értékteremtés valamennyi jellemzőjét („tisztá lap”),
- a tőkefinanszírozás gyakran kimarad belőle („új vállalkozás”),
- a szervezeti-stratégiai előzmények által nem befolyásolt („felszabadult gondolkodás”).

Az üzleti modellek azonban sokkal közelebb állnak a stratégia megvalósításához, mint a kijelöléséhez (a stratégiai tervezésről lásd Antal-Mokos és szerzőtársai, 1997). Az üzleti modell ott ér véget, ahol a stratégia kezdődik (Tapscott, 2001). Ugyanis, „az üzleti modellek – mint egy rendszer – azt írják le, hogy miként illeszkednek egymáshoz az üzlet darabkái. Ám nem számolnak a teljesítmény egy igen kritikus tényezőjével: a versennyel” (Magretta, 2002: 91. o.). Igaz ugyan, hogy egy nehezen utánozható és az iparág gazdasági viszonyait megváltoztató új modell versenyelőnyhöz vezethet – ilyen volt a számítógépgyártók között a Dell „közvetlenül a gyártótól” modellje –, de az esetek többségében – ahogyan az „internetes bukások” is jelzik – az üzleti modellt megkülönböztető stratégiával kell kiegészítenünk (Porter, 2001; Magretta, 2002). Ebbe a felfogásba illeszkedik Osterwalder és Pigneur (2002: 3. o.) megjegyzése, miszerint az üzleti modell „a hiányzó láncszem a stratégia és az üzleti folyamatok között”. Az 1. ábra kiemeli, hogy az üzletimodell-elemeket és azok illeszkedését vizsgálja. A versenyhez való viszonyát a stratégia határozza meg, míg a tényleges működéshez hatékony üzleti folyamatokra kell bontanunk a modell elemeit. Következésképp, az internetes üzleti modellek sem kész receptek, hanem legfeljebb új lehetőségek, amelyekre – az átalakuló stratégiai környezet is számba véve – többféle stratégia építhető.

1. ábra

Az üzleti modellezés a stratégia és az üzleti folyamatok között



A számos internetes kudarc további tanulsága, amint azt az 1. táblázat ugyancsak mutatja, hogy egy új üzlet indítása során nem tekinthetünk el a részletek kimunkálásától csupán azért, mert az üzleti modell kirívóan ígéretesnek tűnik. Ha a modell egyes elemei mögött rosszul átgondolt vagy gazdaságosan megvalósíthatatlan folyamatok állnak, akkor a jónak tűnő modell is elbukik. Az internetes kereskedelemben a készletezés és a logisztika számos esetben bizonyult ilyen kihívásnak.

Az üzleti modellezés alkalmazása

A szakirodalom alapvetően három felhasználási irányát különbözteti meg az üzleti modelleknek: a javaslatot, az általánosítást és a szimulációt (Alt – Zimmermann, 2001). Viszonylag nagy egyetértés mutatkozik abban is, hogy az üzleti modell nem jelent „megoldást”, a siker tudományos levezetését, sokkal inkább a modell adott szituációban való „működte-tése” vezethet sikerekhez (Rayport, 1999). Az üzleti modellek felhasználását ezért a következő területeken remélhetjük (Alt – Zimmermann, 2001; Stähler, 2002; Osterwalder – Pigneur, 2002; 2005; Chesbrough • Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Shoder, 2003):

- a működés mögötti feltételezések kinyilvánítása, hogy az alkalmazás során a piac tesztjének vessük alá ezeket,
- a kulcs tényezők és -mechanizmusok, valamint ezek kapcsolatának megértése egy adott üzleti területen („tervezőeszköz”, „összkép”),
- az üzlet értékelésében releváns mutatók azonosítása és alakulásuk követése,
- a meglévő üzleti modell megváltoztatási és fejlesztési lehetőségeinek azonosítása a változás elősegítése érdekében, vagy befektetési döntések megala-pozása,
- kockázatmentes szimuláció (kísérletezés, tanulmányozás) és tanulás ebből,
- a menedzsment támogatása adott üzlet lényegének és a kialakított értelmezésének érintettek felé történő kommunikálásában,
- az információrendszerek értékalkotásban betöltött szerepének meghatározása.

Az üzleti modellezés során az elemzés egysége többféle lehet. Kézenfekvő, hogy egy üzletágat (vagy új kez-deményezést) állítsunk a középpontba, annak mögöttes logikáját, ezáltal érzékenységét, életképességét vizsgálva. Ilyenkor az értékteremtő folyamatok, mecha-nizmusok, és az ezekhez hozzájáruló résztvevők sze-repe hangsúlyos. Az üzleti modellezés ugyanakkor jól használható egy konkrét üzleti probléma szintjén is, a komplex helyzetben szerepet játszó tényezők (gyakran

természetes mutatók, például kapacitás, teljesítmény) azonosítására. A modellezés rávilágíthat a tényezők között olyan „ördögi körökre”, amelyek korábban a probléma megoldását hátráltatták. Az üzleti modellezés egysége lehet az üzleti szintnél magasabban is, egész szervezetek, sőt végső fogyasztókat kiszolgáló szerve-zetközi értékhálózatok működésének elemzésére. Több iparágban is megfigyelhető a hagyományos értéklán-cok jogilag független szervezetekbe való szétbomlása (részletesen lásd Evans – Wurster, 2000), miközben a végső fogyasztó szempontjából továbbra is a korábbi, immár önálló vállalatokból álló üzleti modell határozza meg az értéket. A 2. ábra az üzleti modellezés elemzési egységének e három szintjét foglalja össze: a szintek eltérő elemekből építkeznek (balra), és a vizsgálatok fókuszja is más hangsúlyt kap (jobbra).

2. ábra

Üzleti modellezés különböző szinteken



Az elemzés egységétől függetlenül is igen külön-böző típusú üzleti modellekkel találkozhatunk a gya-korlatban. A különbség főként a kifejtés módjában, a bemutatás jellegében rejlik. Itt az üzleti modellezés három fokozatáról beszélhetünk. A fokozat nem jelent fázist, azaz szükségszerűen egymást követő lépéseket, viszont mindegyik fokozathoz eltérő felhasználási te-rület említhető (1. táblázat). A szövegesen kifejtett, „kvalitatív” üzleti modellek elsősorban ötleteket tud-nak adni. Az üzleti modell grafikus bemutatása az adott helyzet, azon belül pedig ok-okozati kapcsolatok meg-értését segíti. A számszaki összefüggéseket tartalmazó formalizált modellektől a kísérletezés, szimuláció le-hetőségét remélhetjük: a modell egyes tényezőkre való érzékenységének vizsgálatát, vagy különböző forgató-könyvek tesztelését.

1. fokozat: az eset. A vállalati esettanulmányok jó ideje – körülbelül egy évtizede Magyarországon is – meghatározó elemei a menedzsmentiskolák oktatá-sának. A módszertan arra épül, hogy a vezetők általá-

Az üzleti modellezés fokozatai

	I. fokozat: Az eset	II. fokozat: A térkép	III. fokozat: A szimulátor
Jellege	■ Szöveges	■ Ábrázolt	■ Számszaki
A modell kifejtése	■ Siker vagy bukás történetéből kirajzolódó kvalitatív mintázat	■ Kulcstényezők, mutatók összefüggésének iránya, nagyságrendje	■ A tényezők egymásra hatásának formalizált modellje
Tipikus felhasználás	■ Javaslattétel, tanácsadás	■ Megértés és általánosítás	■ Érzékenységvizsgálat, forgatókönyv-elemzés
Módszertani eszköz példák	■ Esettanulmány benchmarking, szerepjátékok	■ Gondolati térképek, stratégiai térképek	■ Táblázatkezelők, üzleti játékok

ban komplex üzleti helyzetben hoznak döntéseket, ahol az egyidejű információbővség és -hiány megnehezíti a háttérben lévő összefüggések felrajzolását. Néhány vállalat ezt felismerve készített önmagáról esettanulmányt, ennek összeállítása, majd megvitatása során ötleteket szerezve az üzleti modellje továbbgondolásához. Más vállalatok új kezdeményezéseik tervezésekor iparágon belüli vagy akár kívüli példaképek, elődök esettanulmányait dolgozzák fel, lehetőségeket, legjobb gyakorlatokat és buktatókat kutatva (*esettanulmány-benchmarking*). A (főleg informatikai) beruházások tervezésének újszerű módszertana, az *üzleti esettanulmány* ugyanakkor csak nevében kapcsolódik ide. Bár az üzleti modellezéshez hasonlóan az elbeszélés és a számok világának összekapcsolásával dolgozik, nem modellezés.

II. fokozat: a térkép. Szervezeti és folyamatábrák szerkesztésére számos módszertani ajánlás és célszoftver létezik. Nem így a működés mögötti logika grafikus felvázolására. Léteznek gondolati térkép készítését támogató, ún. *mindmapping* alkalmazások, ezeket azonban inkább bizonyos feladatok rendszerezésére, ellenőrző listák látványos bemutatására, esetleg megbeszélés- emlékeztetők készítésére használhatjuk (Drótos – Kupás, 2004). Kifejezetten az üzleti modellek leírására és ábrázolására két vezető módszertan van kialakulóban (Gordijn et. al., 2005). Gordijn – Akkermans (2001) *e³value* módszertana a végső fogyasztói érték előállítására és az ellátási láncon való áramlására összpontosít, többek között a szoftvertervezésben használt UML egységes modellezési nyelvre építve. Osterwalder (2004) *BMO* (üzleti modell ontológia) módszertanában hagyományos stratégiai kategóriák (erőforrások és képességek, értékesítési csatornák stb.) mentén készül térkép, az internetes tartalmakhoz kifejlesztett XML (kiterjeszthető leíró nyelv) felhasználásával. A gyakor-

latban azonban nagyon is sokféle ábrázolásmódot találhatunk alkalmasnak, amelyek mindig az adott esetben lényeges szemszögből készülnek. Makó és szerzőtársai (2003) digitális értékláncokról készítették térképeket különböző megvilágításból. Megemlítendő, hogy az üzleti modell ábrázolásánál a gyakorlatban valamivel elterjedtebb rokon módszertan a *stratégiai térkép* készítése, amely a vállalati stratégia lebontását, megvalósításának nyomon követését támogatja. Kaplan és Norton (2000) ajánlása szerint a balanced scorecard kiegyensúlyozott mutatószámai közötti összefüggések ábrázolása „hozzásegíti a szervezeteket, hogy a stratégiájukat egy összetartozó, egységes és szisztematikus keretben tekinthessék át”.

III. fokozat: a szimulátor. A vállalati vezetői képzésekben gyakran szerepel valamilyen üzleti játék modul, ahol a résztvevők csoportjai egy szimulált piacon versenyezhetnek egymással. Egyes szoftverek egy-egy vállalati területre (például disztribúciós hálózat vagy marketingstratégia) összpontosítanak, míg mások egy vállalat egészének a működését modellezik. Megfelelő paraméterezéssel akár a valós üzleti problémához hasonló helyzettel is kísérletezhetnek a résztvevők, jóllehet, az igazi kísérletezés pont a paraméterezésben van, mert a paraméterezés jelenti a piacra, versenytársak viselkedésére, fogyasztói magatartásra való feltevések becslését, azaz az üzleti modellezés fő kihívását. A grafikus üzleti modellek felől közelítve adódik a lehetőség, hogy amennyiben ismerjük az üzletünk fő összefüggéseinek irányát, nagyságrendjét, az összefüggések pontosabb becslésével akár számszaki modellhez is juthatunk. Bizonyos szintig az általános táblázatkezelő programok is segítségül hívhatók az olyan elemzésekhez, amikor az üzleti modell egyes tényezőit változtatva azok hatását vizsgálnánk. Egyes vállalatok ezt felismerve egyedi fejlesztésű programok nélkül is

képesek összetettebb szimulációk végzésére (egy korai példa Hall – Menzies, 1983). Emellett a fent említett e³value módszertan az értékteremtés számszaki követésében is segít.

Az üzleti modellek jellemző összetevői

A modellezés általános jelentéséből fakadóan elvárás az üzleti modellekkel szemben, hogy a célok szempontjából fontos elemeket magába foglalja. Ahogyan a stratégiai térképezéskor segítségül hívhatók a balanced scorecard nézőpontok, úgy az üzleti modellezés során is hasznos lehet az üzleti modellek fő összetevőit azonosítanunk. Magretta (2002) például négy kérdés megválaszolását várja az üzleti modellektől: ki a fogyasztó, mi az érték számára, honnan érkezik a bevétel, mitől lesz mindez gazdaságos? További kutatók eltérő nézőpontból építik fel az üzleti modellek elvi vázát.

- Venkatraman (2000) mintha egy szervezetet próbálna leírni, amikor az üzleti modellt a stratégiai jövőkép, az erőforrás-hozzárendelés, a vállalkozás kormányzás, és a működés infrastruktúrája eredőjeként tekinti.
- Amit– Zott (2001) az üzleti modell középpontjában álló (értékteremtő) tranzakció kifejtését tartja fontosnak, méghozzá a tranzakció tartalma, struktúrája és kormányzása köré csoportosítva.
- Különböző értéktényezők szereplők közötti áram-

irányú kapcsolódási pont segítségével közvetítik az értékátadásokat a szervezet vagy tevékenység „belseje” felé.

- O’Daniel (2001) szerint négy szempontból (szóhasználatában szerepből) kívánatos jellemezni az üzleti modelleket: ezek a szerveződés (a piactól a hierarchiáig), a strukturális elemek (a szerveződés infrastruktúrája), a funkciók (a strukturális elemek betöltése során), és a kereskedelmi szerepek (árazás, termékfókusz, megvalósítás).

Az üzleti modellezésről szóló kiadványok nagyobb része azonban tartalomjegyzékszerűen kísérli meg felsorolni az üzleti modellek összetevőit. Ezekből négy (mondhatjuk: három plusz egy) markáns tétel emelkedik ki, elsősorban Alt – Zimmermann (2001) javaslatainak összevonásával (2. táblázat):

- értékajánlat,
- szervezeti/hálózati modell (struktúrák és folyamatok),
- bevétel-költség modell,
- infrastrukturális és szabályozási környezet (mint „keresztbe fekvő” összetevő).

Bármely fenti fokozat mentén fejthetjük ki az üzleti modellt, e négy összetevőt érdemes végiggondolnunk. Ez az egységes keret segíthet különböző üzleti modellek és ellátási láncok összevetésében: ezzel kapcsolatban kiemelhető Makó és szerzőtársai (2003) tanulmánya, melyben az új gazdaság digitális értékláncait hat európai régióban elemezték e négy összetevő mentén.

2. táblázat

Az üzleti modellek tipikus összetevői

Pateli (2002)	Tapscott (1999)	Alt és Zimmermann (2001)	Osterwalder és Pigneur (2002)	Mahadevan (2000)
■ Küldetés és stratégiai célok	■ Fő motívum	■ Küldetés	■ Termékinnováció	■ Értékajánlat
■ Értékteremtés	■ Értékajánlat			
■ Működési kör				
■ Alapvető képességek	■ Tudás szerepe	■ Struktúra	■ Infrastruktúrra menedzsment	■ Logisztikai áramlat
■ Értéklánc, -hálózat				
■ Tevékenységek és folyamatok	■ Kulcsfolyamatok	■ Folyamatok	■ Vevői kapcsolatok	
■ Piaci trendek	■ Vevők szerepe			
■ Árazási politika és bevételi áramlatok			■ Bevétel	■ Pénzügyek
■ Szabályozás	■ Bizalom	■ Jogi kérdések		
■ Technológia		■ Technológia		

lását emeli ki Gordijn és Akkermans (2001). Külön hangsúlyozzák, hogy a szereplők érintkezési felületekkel rendelkeznek, melyek egy-egy ellentétes

(A táblázat fejlécében szereplő hivatkozások saját összehasonlítása; a táblázat balról jobbra a részletesebb felsorolásoktól az átfogóbbak felé halad.)

Az üzleti modellezés gyakori buktatói

Más menedzsmentgyakorlatokhoz hasonlóan az üzleti modellezés sem csodaszer. A gyógyszerekkel viszont annyiban mutat hasonlatosságot, hogy a helytelen használat vagy „félrekezelés” – a várt javulások elmaradásán túl – katasztrofális következményekkel járhat. Valójában, az internetes vállalkozásokkal kapcsolatosan az üzleti modellezés olyan szintű és számú téves gyakorlatáról olvashattunk, hogy magának a menedzsmentgyakorlatnak a hasznossága is megkérdőjeleződött. A tévesen kigondolt vagy felhasznált üzleti modellek nem az új gazdaság sajátosságai. A menedzsment – és főleg a marketing – szakirodalom bőven mutat internet előtti példákat az üzleti modellben való gondolkodás félresiklására (Magretta, 2002). Az alábbiakban három tipikus buktatóra térek ki.

Az első buktató az üzleti modell változatlan formában való alkalmazása függetlenül attól, hogy milyen körülmények közepette vetik be. Magretta (2002) a Disneyland klasszikus példáját mutatja be. Az Amerikában sikeres modellt változatlanul kezdték alkalmazni Franciaországban, de az európai piac számos tekintetben másnak bizonyult. A modellben változtatni kellett többek között az éttermek működtetése, az éttermi bevételek szerepe, a legnépszerűbb játékok és az átlagos játékok igénybevételének folyamata terén. A sikeresnek kikiáltott üzleti modellek másolása tehát nemcsak a másolás tökéletlenségén, hanem a másolás értelmességén (a körülmények különbözőségén) is megbukhat.

Az üzleti modellek könnyen tűnnek kész útmutatásnak. Porter (2001) Stratégia és internet című cikkének intelme, hogy az az internetes üzleti modell, amelyhez nem kapcsolódik megkülönböztető stratégia, hosszabb

távon biztosan kudarchoz vezet. Ez a második buktatója lehet valamennyi üzleti modellnek. Tapscott (2001) megjegyzi, hogy elterjedt egy olyan (elhibázott) hozzáállás, hogy minden olyan üzleti modell hasznos, amelyik az internetre épül. Az internet helyére bármilyen csodatechnológia vagy formula beilleszthető, az nem menti fel az üzleti modellt a versenysztratégia szabályai alól.

Az üzleti modellezés fő erénye, hogy a kulcstényezők közötti összefüggéseket világítja meg. A harmadik buktató ezért az, ha egyoldalúan, csupán néhány tényezőre – például csak az értékteremtésre, a bevételsszerzésre, vagy a szervezetközi kapcsolatokra – koncentrálva fogalmazódik meg a modell. Számos briliáns üzleti ötlet szerepel népszerű menedzsmentkönyvekben, melyeknél azonban egy-egy „apróság” – például bevételi forrás, vevő, vagy beszállító – hiányzott ahhoz, hogy életképes legyen.

Internetes üzleti modellek szerkesztése

A cikk első részében bemutattam az üzleti modellezés fogalmát, alkalmazási területeit és tipikus buktatóit. A megállapításokból következik, hogy egy új üzleti ötlet kidolgozásánál hasznos segédeszköz lehet az üzleti modell felvázolása, függetlenül attól, hogy „hagyományos” vagy internetes kezdeményezésről beszélünk. Egy internetes vállalkozás esetében azonban erős a csábítás, hogy valamely közismert internetes üzleti modellt vegyük alapul. Ebben a fejezetben a legkülönbözőbb szakirodalmi modelleket bontom olyan javaslatokra, amelyből a közismerteknél átgondoltabb, egyedibb modellek barkácsolhatók (ami továbbra sem helyettesíti a stratégiát).

3. táblázat

Az internetes üzleti modellek fókuszai

Megkülönböztető szempont	Internetes üzleti modellek
A szervezet viszonya az internethez	<i>Tisztán internetes, click-and-mortar</i>
A piac irányultsága	<i>B2B, B2C</i>
Ágazat	<i>Gyártó, nagykereskedő, kiskereskedő</i>
Résztvevő felek koncentrációja	<i>Egy vevő egy eladó, 1-sok, sok-1, sokszereplős</i>
Funkció az ellátási láncban	<i>Közvetett, ezen belül piactér és portál, közvetlen, ezen belül e-bolt és közvetlen eladás</i>
Közvetítési mechanizmus	<i>Tőzsde, árverés, aggregálás/katalógus</i>
Struktúra	<i>Agora, szövetség, tudáshálózatok, e-szervezet</i>
Bevételi modell	<i>Ingyenes, fizetett, ezen belül előre vagy utólag</i>
Tevékenység	<i>Ár-összehasonlítás, termékkapcsolás, internetes közmű</i>
Összehangoltság, fejlettség	<i>Tartalom, interakció, tranzakció, transzformáció</i>

(Alt – Zimmermann, 2001; Chen, 2003; Essler – Whitaker, 2001; Kühn – Junginger – Bayer, 2000; valamint Osterwalder – Pigneur, 2002 felhasználásával)

Az internetes üzleti modellekre minden szerzőnek van egy saját listája. Ez akár a modellek lépésenkénti átgondoltságára és kidolgozásuk mélységére is utalhatna. Valójában sokkal inkább azt látjuk, hogy a modellek átfednek, vagy ugyanazon modellek köszönnek vissza különböző néven – rendszerint olyan néven, amely valamelyest misztikussá teszi az adott modellt –, vagy éppen összeegyeztethetetlenek eltérő megközelítésük miatt.

Az internetes üzleti modellek sokféleségének egyik oka, hogy az elvonatkoztatás eltérő szintjén készültek. A téma legtöbb publikációja az ellátási láncban betöltött funkciókra építi modelljeit. Ezek közé azonban gyakran keverednek közvetítési mechanizmusok, bevételi források, vagy konkrét tevékenységek, mint az adott modell lényegi elemei, meghatározói. A 3. táblázatban bemutatott megkülönböztető szempontok mentén a szakirodalom internetes üzleti modelljei elviekben egy tízdimenziós térben rendszerezhetők. Három szempont összekapcsolásával azonban áttekintést kaphatunk a leggyakrabban említett típusokról, ahogyan ezt a 3. ábra mutatja. (Részletesen elemzi ezeket Móricz, 2005.)

nek. Egyes területek, mint például a tartalom-intenzív iparágak, folyamatos változásban maradnak: például a hagyományos újságírást fenyegető on-line portálok immár az olvasók által létrejövő tartalom üzleti modelljeivel, a blogszférával versenyezhetnek. Más iparágakban, mint például a légiközlekedésben, egy nagyobb hullámban változtak az uralkodó üzleti modellek: a „fapados modell” ötletétől vezérelve (vagy nyomására) számos légitársaság módosított modelljén az internet lehetőségeit kiaknázva, ám az iparág összességében a hagyományos mederben halad (lásd McGahan, 2004). Vannak iparágak, mint például a biztosítások, ahol az internet hozta új üzleti modellek egyelőre csak kiegészítik a hagyományos iparági sémát: az internetes biztosítók és az internetes alkuszok megjelenésével a hagyományos biztosítók is elgondolkoznak az új modellek felhasználásáról. Nehéz olyan iparágat említeni, amelyet egyáltalán nem érintettek az internetes üzleti modellek, bár az érintettség meglehetősen alacsony szintű lehet, különösen, ha olyan környezeti tényezőket is figyelembe veszünk, mint a gazdaság fejlettsége, a piac (internetre) érettsége, vagy az ország kulturális hozzáállása.

3. ábra

A tipikus internetes üzleti modellek rendszerezése

Internetes üzleti modellek				
Ellátási láncban betöltött szerep				
Közvetítés		Integrálás		Infrastruktúra
Közvetítés fókusz		Integrálás tárgya		
Tranzakció	Közösség és tartalom	Értékesítés és elosztás	Ellátási lánc és „termelés”	
▼	▼	▼	▼	▼
Internetes piactér	Internetes portál	Internetes kereskedelem	Internetes ellátási lánc integrálás	Internetes közmű
■ Katalógus ■ On-line árverés ■ Tőzsde ■ Vállalkatközi ~ ■ Internetes áruház ■ Csoportos vásárlás ■ Te mondd az árat ■ Fogyasztóközi ~ ■ Közbeszerzési ~	■ Tartalomszolgáltató ■ Ár-összehasonlító ■ Virtuális közösség ■ Információközvetítő ■ Közösségépítő honlap	■ B2B ~ ■ E-bolt ■ Közvetlenül a gyártótól ■ On-line szolgáltatások ■ On.l. marketing ■ Társulás	■ E-beszerezés ■ Értékláncintegráció ■ Együttműködési platform	■ Értéklánc-katalizátorok ■ Internet-infrastruktúra ■ Alkalmazás-szolgáltatás

Az internetes üzleti modellek hangsúlyossá válása csak látszólag korlátozódik néhány speciális iparágra. Ahogy az új gazdaság és a hagyományos összeolvad, a hagyományos vállalatok és iparágak is új lehetőségekkel, de egyúttal fenyegetésekkel is szembesül-

Bár csupán a kérdés jelentős elnagyolásával vállalkozhatunk a hagyományos és az internetes üzleti modellezés összehasonlítására – minthogy ilyen szélsőségesen hagyományos vállalat, iparág, vagy üzleti modell alig létezik –, 4. táblázat kiemel néhány különbséget.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A következőkben a táblázat jobb oldalát részletesebben is bemutatom, majd külön fejezetben tárgyalom az internetes üzleti modellezés vitapontjait, melyek éppen arra hívják fel a figyelmet, amiben a hagyományos és az internetes üzleti modellezés hasonló, összefonódó.

A szervezeti/hálózati modell összetevő

Miközben az új gazdaság tézisei között kiemelten szerepel az értékláncok szétbomlása és az ellátási láncok átalakulása, az internetes üzleti modellek többnyire egyedi szervezetben gondolkodnak (ezt is mutatja a

4. táblázat

Az internetes üzleti modellezés összevetése az elméleti „hagyományos” modellezéssel

	„Hagyományos” üzleti modellezés	Internetes üzleti modellezés
Értékajánlat	A piaci igények magas értéket képviselő módon való kielégítése	„Kifordított” értékajánlatok, új értékteremtési lehetőségek keresése
Szervezeti/hálózati modell	Vertikálisan integrált vállalat értéklánca	Dinamikus értékhálózatok, specializálódó szerepek
Bevétel-költség modell	Rögzített érték-ellenérték kapcsolatok	Rugalmasan vegyíthető hozzájárulások és bevételi áramok
Infrastruktúra és környezet	Irányítást és ellenőrzést támogató IT, viszonylag állandó szabályozási környezet, kialakult társadalmi kapcsolatok	Működéskritikus IT, megkésett jogalkotás, kérdések a bizalom és a használati szokások területén

Az értékajánlat összetevő

A szakirodalom legtöbb internetes üzleti modell leírása az értékajánlattal foglalkozik. A szakcikkek arról szólnak, mi a „lényege” (küldetése) a modellnek, és hogyan (kinek) teremt értéket. Ezek a leírások gyakran mégsem egyértelműek. Például a közismert internetes piactér modellt előnyök listájával szokták jellemezni, melyek azonban mégsem rajzolnak ki egy összefüggő értékáramlatot. Más modellek esetében egyáltalán nem világos, hogy ki és milyen értéket teremt. Erre példa a Lam – Harrison-Walker (2003) által idézet „jutalombróker” modell, vagy egy másik, az egyszerűen csak „ingyenesnek” nevezett. Mahadevan (2000), aki részletesebben vizsgálta az értékajánlat összefüggéseit a legnépszerűbb internetes üzleti modelleken belül, az értékteremtés négy csoportját mutatta be:

- virtuális közösség létrehozása, melyen belül az érték és a tudás egyedi és másolhatatlan módon áramlik,
- az üzletkötés költségeinek drámai csökkenése,
- az információk aszimmetria jövedelmező kiaknázása, azaz valamely érdekelt bizonytalanságának csökkentése, információval való ellátottságának javítása,
- értéknövelt piacteremtő-párosító folyamat.

Mahadevan (2000) úgy vélte, hogy míg az internetes portálok a közösségépítésben és a piacteremtésben, a termék és -szolgáltatás nyújtók pedig a közösségépítésben és az üzletkötés költségeinek csökkentésében jeleskednek, addig a piactereknél (elvileg) mind a négy értékáramlat előfordul.

3. ábra). Az értékteremtésre összpontosítás mellett a modell illeszkedése egy nagyobb láncolatba vagy hálózatba rejtve marad. Az üzleti modellek egy másik része meg azért nem tekinthető modellnek, mert szinte kizárólag a struktúrák és folyamatok kérdésével foglalkozik, s az értékajánlat kifejtésével alig. Ezek a modellek ugyanakkor támpontul szolgálhatnak ahhoz, hogy hogyan képzeljük el a többi modell (például egy e-bolt vagy egy információközvetítő) szervezeti/hálózati felépítését.

A szervezeti/hálózati modell alapváltozatának, a klasszikus értékláncnak továbbfejlesztésekor Rayport és Sviokla (1995) hangsúlyozza: az ún. értékmátrixban kiosztandó az információgyűjtés, -rendezés, -válogatás, -összefoglalás és -elosztás szerepe.

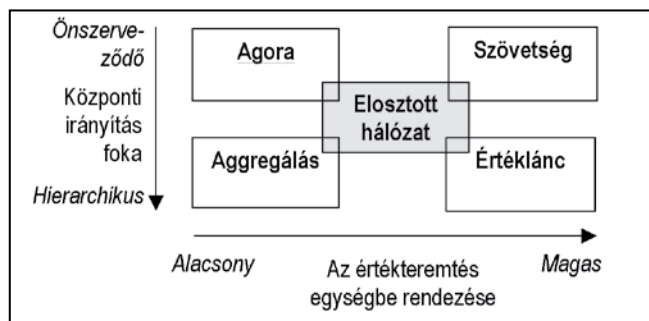
A Werbach (2000: 88. o.) szerint az értékteremtés az értékhálózatokban alkotó, összekapcsoló (ez a cikkének címében is szereplő szindikátor), elosztó és fogyasztói szerepeken keresztül zajlik. Minden üzleti modellnél – különösen a tartalomintenzív iparágakban – érdemes volna végiggondolni, hogy egy adott üzleti modell miként kapcsolódik e szerepek hálózatába.

Tapscott – Ticoll Lowy (1998) az ún. „e-business közösségekben” megfigyelt hálózatokat írják le, melyeket b-webnek kereszteltek el (4. ábra). Rámutatnak, hogy az érték előállítása történhet hierarchikusan, de önszerveződő módon is (lásd még Drótos – Nemeslaki, 2002; Móricz – Drótos, 2006), mégpedig a központi irányítás különböző szintje mellett. Az

on-line újságok például leggyakrabban az „off- line világból” származó értéklánc modellnél maradtak. Az olvasók szűkebb köre által írt webnaplók becsatornázásával az aggregálás irányába mozdulhatnak. Vannak azonban ún. blogkeresők, melyek az olvasóik szavazatai alapján automatikusan válogatnak címdalra ilyen webnapló bejegyzéseket, ami a görög piactér hasonlatával írható le. A legismertebb internetes lexikon, a Wikipedia azonban elkötelezett a szócikkek folyamatos egységesítése és „tisztítása” mellett, ezért minimális hierarchia mellett szoros ellenőrzést biztosít az önszerveződő szerzők felett. (Megjegyzendő, hogy Tapscott és társai jóval konkrétabban foglalmazták meg az öt szerveződési/hálózati modellt, amelyek így erősen köthetők a 3. ábra öt fő internetes modelljéhez.

4. ábra

**Tapscott értékhálózati architektúrái
(üzleti modelljei)**



(Tapscott – Ticoll – Lowy, 1999: 206. o. kis módosítással)

Tapscott szerzőtársaival (2000) az öt hálózati típusban megfigyelhető szerepekre is kitér, az értékteremtés résztvevőit öt „osztályba” sorolják:

- a vevők, akik nemcsak befogadják a feléjük nyújtott értéket, de hozzá is járulnak,
- a környezetet szolgáltatók, akik az értékteremtést megtervező, szabályozó különböző tevékenységeket vezetnek,
- a tartalomszolgáltatók, akik a vevői igényeket kielégítő termék vagy szolgáltatás magját adják,
- a kereskedelmi szolgáltatók, akik az üzletkötéseket bonyolítják a vevőkkel, valamint
- az infrastruktúra-szolgáltatók, akik az előbbieket informatikai és fizikai háttérrel (szerverek, járművek, ingatlanok stb.) biztosítják.

Rayport, Werbach, valamint Tapscott et. al. koncepciója egyaránt rámutat arra, hogy az internetes üzleti modellek értékteremtése legalább annyira múlik a résztvevők közötti szerepelosztáson és folyamaton, mint a szűken vett értékajánlaton.

Mahadevan (2000) elgondolása szerint a legelterjedtebb internetes üzleti modellek nagyon is eltérő szervezeti/hálózati modellre építenek. Míg a közvetlenül a gyártó modellnek nevében a lényege, a közvetítők kiiktatása, addig a portálok esetében közvetítő lép be, a piacterek esetében pedig többszolgáltatásokat nyújtó közvetítéssel találkozunk. A szervezeti/hálózati modell részletes elemzéséhez Amit és Zott (2001: 514. o.) a stratégiai hálózatok elméletének elemzési keretét javasolják.

A bevétel-költség modell összetevő

Az internetes üzleti modellekről szóló cikkeket olvasva olybá tűnhet, hogy a modell fő motívuma (például piactér, vagy e-bolt) egyúttal a bevételi áramlatokat is egyértelművé teszi. Valójában pont azért van értelme modellezésről beszélnünk, mert a bevételek különböző forrásból származhatnak, és ezek nagysága, tartóssága többek között az értékajánlattal és a szervezeti/hálózati modellel kapcsolatos választásokon múlik. Applegate és Collura (2000) összegyűjtötték az internetes modellek esetében leggyakoribb bevételi forrásokat vagy áramlatokat. Az 5. táblázat jelzi, hogy a legtöbb internetes üzleti modell esetében ebből a széles „kínálatból” választhatjuk meg, hogy melyik bevételi forrásokban gondolkozunk.

5. táblázat

**Internetes üzleti modellek jellemző
bevételi forrásai**

Kereskedelem	Közösség
■ Termékértékesítés ■ Szolgáltatásnyújtás ■ Jutalék, tranzakciós díj	■ Reklám- és hirdetési díj ■ Társulási, partneri díj ■ Tagsági díj
Tartalom	Infrastruktúra
■ Előfizetési díj ■ Letöltési díj ■ Regisztrációs, részvételi díj	■ Hardver-, szoftvereladás ■ Installáció és integráció ■ Karbantartás, fejlesztés ■ Kapacitásbérlet díja ■ Hozzáférés díja

(Applegate – Collura, 2000: 15. o.)

A már többször idézett Mahadevan (2000) a bevételekkel kapcsolatban is összevontabb kategóriákat említ. A közvetlenül a gyártótól modellben a hagyományos tevékenységek feletti nagyobb haszonkulcs és az árazási stratégiák a bevételi áramlatok fő összetevői. Az internetes portálok és a piacterek elsősorban a közvetítés alapján, valamint hirdetésekkel szereznek bevételeket, ez a piacterek esetében az információs aszimmetria ki-

aknázásának ellentételezésével egészül ki. Mindhárom modellben szerepet kaphat az önkéntes hozzájárulások sajátos „bevételi” formája.

Még azok az internetes üzleti modellek is, amelyek hangsúlyt fektetnek a bevételi áramokra, gyakran megfelelnek a kapcsolódó költségek számbavételéről. Sőt, egyes cikkek külön ki is emelik, hogy az internetes üzleti modellek „olcsóbbak”, mint a hagyományos üzlet, mert „nem kell más hozzá, mint egy számítógép, meg minimális személyzet”.

Valójában éppen fordítva van, a költségkategóriák eltérése a „megszokottól” a költségek gondosabb áttekintését, tervezését, kontrollját kívánja meg. A témával foglalkozó kevés publikáció között Applegate és Collura (2000: 16. o.) a következő költségkategóriákat emeli ki:

- emberek és partnerkapcsolatok (szükséges képességek és tapasztalatok megszerzése),
- hirdetés, marketing és értékesítés (az offline és az online médiában is),
- üzletfejlesztés (vállalkozás, közös vállalat megtervezése és felállítása),
- anyagok és készletek (a termék előállításához felhasznált javak, a termék-kiegészítőket is ide értve),
- beruházások az infrastruktúra nélkül (speciális berendezések, tőkeköltés),
- kutatás-fejlesztés (digitális termékek és szolgáltatások tervezése és megvalósítása),
- fizikai létesítmények és infrastruktúra (központ, irodák, gyárak, raktárak, elosztóközpontok, üzletek, szolgáltatóközpontok),
- információtechnológiai infrastruktúra (számítógépek és perifériák, adatbázisok felállítása és működtetése, szoftvertervezés, -fejlesztés, -bevezetés, -karbantartás, hálózat és hálózati berendezések kiépítése és működtetése).

A bevétel-költség modell fontosságát mutatja a mozifilm kölcsönzéssel kapcsolatos újítások történelme. A Blockbuster az 1980-as években azzal hívta fel magára a figyelmet, hogy nem vásárolta meg – a korábbi gyakorlat szerint – tetemes összegért a filmek korlátlan alkalommal való kölcsönadási jogát, hanem a kölcsönzési díj egy részének átadásáról állapodott meg a stúdiókkal, így csak a tényleges kölcsönzéskor merült fel költség. Egy évtizeddel később a Netflix több ponton is újszerű modellt vezetett be a DVD kölcsönzésben: rögzített havidíjat szedett, és csupán az egyszerre a foygasztónál lévő filmek számát korlátozta, a kölcsönzési időt nem. A házhozszállításon alapuló rendszer merőben új költségstruktúrát eredményezett, miközben a fogyasztók lényegesen kényelmesebben kölcsönözhettek (Morris, 2003).

Az infrastrukturális és szabályozási környezet összetevő

Alt és Zimmermann (2001), valamint Pateli (2002) az előző három kérdéskört átfogó, másodlagos összetevőként említi a technológiát és a szabályozási környezetet.

Az „infrastruktúra-szolgáltatásokat” az üzleti modelleken keresztül ívelő témának tekinti Weill és Vitale (2002) is. Más szerzők a bizalom kérdését tekintik hasonlóképp (amely a szervezeti/hálózati modell része is lehet).

A technológia lehetőség és kényszer az új üzleti modellek tervezésénél és bevetésénél (Alt – Zimmermann, 2001). Az üzleti modell részét kell képezze az, hogy milyen információtechnológiára építkezik az értékteremtés során. Másfelől a biztonság, az adatvédelem kérdései által is különböző mértékben érintettek az egyes üzleti modellek. Weill és Vitale (2002: 26. o.) táblázatban foglalja össze, hogy nyolc különböző internetes üzleti modell esetében mennyire játszik fontos szerepet kilenc meghatározott „infrastruktúra-szolgáltatás”. Felméréssel támasztják alá, hogy a biztonság valamennyi internetes üzleti modellnél alapvető kérdés, míg a legtöbb infrastruktúrával kapcsolatos szolgáltatást a portál-tartalom-szolgáltató modell igényli. A jogi környezet szintén hatással van az üzleti modellekre, mindenekelőtt az adózás, a hitelesség, a titoktartás és a szerzői jog kérdéseivel. A további támogató, lehetőséget teremtő és korlátozó hatások között számos kulturális elemmel találkozunk.

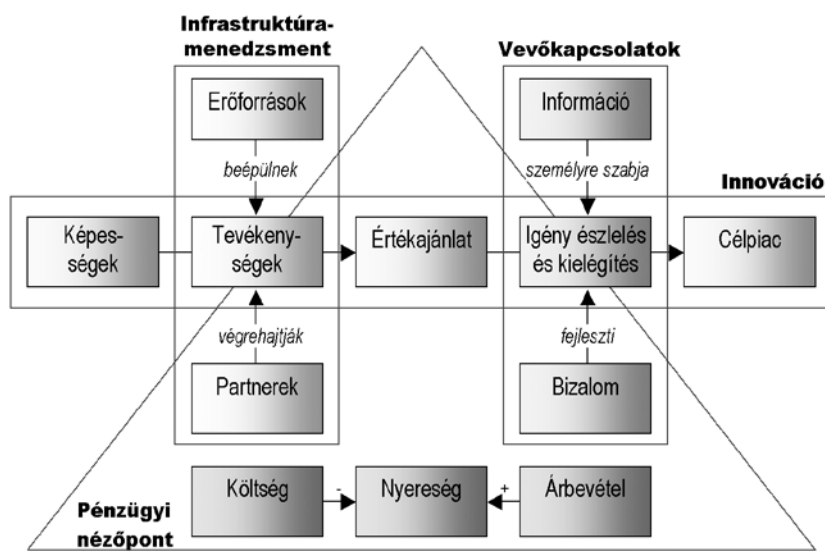
Anélkül, hogy túlhangsúlyoznák ezen összetevő fontosságát az üzleti modellezésben, kijelenthetjük, hogy az első három összetevő alapján végiggondolt modellnek át kell jutnia az infrastrukturális és szabályozási kérdések tesztjén. Azaz, nem lehetetlenítenie el a kigondolt modellt valamilyen infrastrukturális vagy szabályozási tényező? Másrészt, nem derül-e fény például olyan technikai lehetőségekre, amely kiaknázatlanul maradt?

A szakirodalomban a modellek leggyakrabban természetesnek veszik, hogy az internet mint infrastruktúra a modell alapja, és mélyebb elemzések ennek nyomán nem készülnek. Ahogy azonban az internet-technológia a mobil eszközöktől a háztartási gépekig terjed, megkerülhetetlenné fog válni ezen összetevő hangsúlyos tárgyalása. Ahogy az internetes üzleti modellek a társadalom újdonságkereső rétegén túli tömegeket kezdik megszólítani, reflektorfénybe fognak kerülni a – kíváncsiság hajtotta „korai kipróbálók” esetében jóval kevésbé kritikus – kulturális különbségek.

Az összetevők összekapcsolása

Az előbbieken bemutatott négy alapvető üzleti modell összetevővel kapcsolatban bemutattam a tipikus témaköröket, kérdéseket. Ezek végiggondolása árnyalja, testre szabja az üzleti modellt. Egy jól kigondolt internetes üzleti modell az értékajánlat, a szervezeti/hálózati modell és a bevétel-költség modell tekintetében a már kidolgozott elméleti opciókat vegyíti. Nem öt, nem is harminc, hanem lényegesen több internetes üzleti modell képzelhető így el. Továbbá, e modelleket aztán adott környezetben egy stratégiával kell összhangba állítani, ami tovább differenciálja a modellt. Nem igaz tehát, hogy az internetes üzleti modellek szükségszerűen az egyediség rovására mennek. Csupán a modell teljes felépítésére van szükség. Az internetes üzleti modellek továbbgondolását ez az elemzés abba az irányba tereli, hogy egy adott modell minden lényeges tényezőt vegyen számításba, hozza meg a velük kapcsolatos döntéseket, és elemezze ki a közöttük lévő összefüggéseket. Az összetevők közötti összefüggés keresésében egy további hasznos támpont lehet Pigneur (2002) üzleti modell sablonja, amely az általam bemutatotthoz hasonló négy fő pillér egymásba ágyazottságát ábrázolja.

Az üzleti modellek összetevőinek általános összefüggérendszer



(Pigneur, 2002: 1. o.)

Az internetes üzleti modellezés gyakori buktatói

Az üzleti modellezéssel kapcsolatban bemutatott gyakori buktatók az internetes kezdeményezések esetében is sűrűn felmerültek. Van azonban emellett három előfeltevés, amely kifejezetten az e-business körül ala-

kult ki, és amely tévútra vezethet az internetes üzleti modellezés során. Az ingatag előfeltevések a következők:

- az internetes üzleti modellek nem a hagyományos üzletmenet „elektronikus” változatai, hanem radikálisan új lehetőségek,
- az internetes üzlet elszakad a fizikaitól, jellemzővé válik a csak fizikai vagy csak információs üzletben való részvétel, versenyzés,
- az internetes üzleti modellek általánosan és korlátlanul bevethetők, és az értékajánlat, a folyamatok és a bevételforrások tisztázásával, valamint egy megkülönböztető stratégia hozzárendelésével lefedik a figyelembe veendő tényezők körét.

Az első előfeltevés jelenik meg a legmarkánsabban. „Az internetre építetten a szervezetnek és külső egyedekkel való párbeszédének alapvetően új üzleti modelljei jelentek meg” – írja Tapscott (1999: 199.o.). „Az internettel mint új médiummal együtt az üzlet folytatásának új útjai is érkeztek” – olvashatjuk Timmersnél (1998: 3. o.). A szakirodalomban a leggyakrabban talán éppen őket hivatkozzák, így megközelítésük valóban az internetes üzleti modellek előfeltevésévé vált. Az Electronic Markets folyóirat üzleti modelleknek szentelt különszámában Essler és Whitaker (2001: 12.

5. ábra

o.) majdnem egy oldalt szán hasonló érvelésének. „Általában az [internetes üzleti modellekről szóló] elemzések újra és újra a való világ fizikai tranzakcióival kapcsolatos történelmi tapasztalatokra építkeznek. (...) Az ezekből a tapasztalatokból származtatott üzleti modellek a kibertér új színpada által csupán támogatott, nem pedig létrehozott folyamatokat ragadják meg. (...) Ezek a modellek alkalmatlanok a kibertér röghöz kötöttségtől megszabadult jellegének leképezésére.” Timmers (1998: 7. o.) népszerű internetes üzleti modell csoportosításának egyik szempontja, hogy mennyiben jelent radikális újítást az adott modell a hagyományosakhoz képest. A 3. ábra öt modellje közül az internetes kereskedelmet tekinti inkább egy koráb-

bi üzleti modell kiterjesztésének, míg a másik négy modell – leginkább az ellátási lánc integráció – az újító szegmensbe esik koordinátarendszerében.

Az üzleti modellezés elmélete – például, hogy minden üzleti modell a korábbiakat variálja –, valamint internetes tapasztalataink ugyanakkor óvatosságra intenek ezzel az előfeltevéssel kapcsolatban. Az internetes üzleti modellek egyes összetevők mentén

különböző mértékben tekinthetők radikálisnak a hagyományos elgondolásokhoz képest. Így a modellben hagyományos és újító elemek keverednek. Egyetlen újítás sem jelenti azonban azt, hogy a modellel bármely vállalat is elszakadhatna a verseny hagyományos erőitől.

A második előfeltevés konkrétan ritkábban jelenik meg az új gazdaság íásaiban, de annál inkább kirajzolódik „összességében”. A leggyakrabban hivatkozott szerzőket hozhatjuk fel példaként. Evans és Wurster (2000: 15. o., 234. o.) információgazdasági megállapításainak alapja a fizikai és az információ üzlet szétválása, melynek során többek között Negroponte cikkeire is hivatkoznak. A hagyományosan az információt a fizikai folyamatokkal összekötő „üzletek” – érvelésükben – veszélybe kerülnek, mert az információ kihasználására új üzleti modellek specializálódnak. Tapscott (1999: 199. o.) szóhasználatában „iparágról iparágra ezek az új üzleti modellek szétzúzzák a vagyonszerzés régi modelljeit”. Az új modellek középpontjában az információ- és kommunikációtechnológia áll, amely „üzleti modellek széles skáláját teszi lehetővé” (Timmers, 1998: 4. o.). Kevésbé konkrétan, de a hagyományos és az internetes modellek közötti csekély átjárásra utalnak azok a cikkek is, amelyek a hagyományostól az internetes felé való eltolódásról beszélnek (például Alt – Zimmermann, 2001).

Néhány szerző – például Coltman et. al. (2001), de az „ellenkezőleg” hivatkozott Evans és Wurster is – konkrét példákat mutat arra, hogy az „internetes” üzleti modellek ezzel szemben nemcsak hogy összefonódnak hagyományos, fizikai tevékenységekkel, de e tevékenységek döntővé is válhatnak a modell sikere szempontjából. Ahogyan az internetes üzleti modellek között átjárás, sőt kapcsolódás van (Chen, 2003), úgy feltételezhető, hogy hagyományos és internetes modellek is keverednek, ha egyáltalán e különbségtételt indokoltnak tekinthetjük.

A harmadik előfeltevés alapvetően rejtett. Az internetes üzleti modellek „tálalása”, sőt eleve a modell szó arról szól, hogy amit olvasunk, az számba veszi az adott üzletre ható összes lényeges tényezőt és ezek hatását. A modell alkalmazásához adott „testre szabási” útmutató rendszerint a modell alváltozatai közötti választásra, esetenként egy-két kritikus sikertényezőre összpontosít. Ilyen sikertényező lehet a piactereknél a tyúk vagy a tojás dilemma megoldása – a vevők és az eladók is kívánnak a másik oldal belépéséig (Brunn, Jensen – Skovgaard, 2002) –, vagy az internetes kereskedelemben az utolsó kilométer problémája (Lee – Wang, 2001). Ritkább esetben elemzés szól arról,

hogy milyen korlátok akadályozhatják egy internetes üzleti modell sikeres működését, de a szakirodalom ilyenkor vezetési-szervezési, stratégiai és általános iparági (például technológiai intenzitás), egyszerűen „racionális” tényezőket sorol (például Saban, 2001).

Szervezetelméletek, valamint a stratégiai hálózatról szóló elemzések azonban arra figyelmeztetnek, hogy modelljeink olyan – magatartási, hatalmi, kulturális – tényezőktől is erősen függhetnek, amelyek nem technikailag, hanem legfeljebb szociológiai szempontokból tekinthetők racionálisnak. Az ún. „puha tényezők” szerepét számos internetes kudarc tüzetesebb vizsgálatok felfedezhetjük (Drótos – Móricz, 2005).

Összességében azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az internetes üzleti modellezés egyre kevésbé tekinthető önálló területnek. Az üzleti modellezés fő vonásai meg egyeznek az internet által kevésbé, vagy éppen jobban érintett iparágakban. Azok a jellemzők pedig, amelyeket az előbbiekben az internetes üzleti modellezés lényegéként mutattam be, valójában valamennyi vállalat, iparág esetében fontos szempontokká válhatnak.

Következtetések

Az üzleti modellezésre kétségkívül az internetes üzleti modellek virágzása hívta fel a figyelmet. Valójában az üzleti modellezés egy olyan vezetési eszköz, amely a folyamatmenedzsment és a stratégiaalkotás közötti láncszem lehet. Lényege, hogy egy adott probléma, üzletág vagy (érték)hálózat mögötti tényezők összefüggésére, logikájára mutat rá. Attól függően, hogy a modellt szövegesen, grafikusán, vagy számszerűsítve fejtik ki, különböző felhasználási területei lehetnek. A leegyszerűsítés, a képi megjelenítés és a szimuláció megfelelő aránya a vezetők problémalátását, döntéshozatalát, döntései kommunikációját segítheti. Ötleteket, információkat bár adhat hozzá, ugyanakkor nem helyettesíti a stratégiaalkotást az üzleti modellezés.

Az internetes üzleti modellezés során a meglévő, ismert modellek átvétele helyett átgondolt modellalkotás javasolható. Ennek során az értékajánlat, a szervezeti/hálózati modell, a bevétel-költség modell, valamint az infrastruktúra és szabályozási környezet összetevőiként érdemes a lehetőségeket számba venni. Az internetes üzleti modelleknél sem tekinthetünk el a fizikai folyamatok, a stratégia, valamint számos puha tényező szerepétől. Ezzel azonban visszajutottunk magához az üzleti modellezéshez, amelyen belül egyre kevésbé kell különbséget tennünk „hagyományos” és internetes változat között.

Meghatározások az üzleti modell fogalmára

Az üzleti modellek ismert és jellegzetes meghatározásait az általánosabbtól az analitikusabb megközelítésekig haladva mutatja az alábbi gyűjtés.

Szerző	Az üzleti modell
Petrovic et. al., 2001	„...a vállalatnak (mint üzleti rendszernek) a tényleges folyamatai mögött húzódó értékteremtési logikáját írja le.”
Magretta, 2002:87	„...a vállalat működését elbeszélő történet.”
Venkatraman – Henderson, 1998, idézi: Stähler, 2002. 5. o.	„...a virtualizálódó szervezet felépítménye három vektor: a vevői interakciók, az eszközök konfigurációja és a tudás felhasználása mentén.”
Amit – Zott, 2001: 511. o.	„...az üzleti lehetőségek kiaknázásával teremthető érték létrehozására tervezett tranzakciók tartalmát, struktúráját és kormányzását írja le.”
Tapscott, 2001: 5. o.	„...a szervezet alapvető architektúrája, a vevők számára megkülönböztető érték nyújtása a meghatározó (nemcsak szervezeten belüli) erőforrások felvonultatásával.”
O’Toole, 2002: 2. o.	„...a termékek, a szolgáltatások, az imázs és az elosztóhálózat – és a támogató információtechnológia – egyedi kombinációja, amellyel a vállalat egyedi értéket termel a piacon.”
Turban et. al., 2002	„...az üzletvitel módja, amellyel a szervezet önmagát fenntartó bevételi áramokat termel. A modell a vállalat az ellátási láncon való pozicionálását feje ki.”
Weill – Vitale, 2001, idézi Pateli, 2002: 2. o.	„...a vállalat fogyasztói, vevői, szövetségesei és szállítói közötti szerepek és kapcsolatok leírása, mely a fő termék-, információ- és pénzáramlást, illetve a résztvevők fő hasznait azonosítja.”
Timmers, 1998	„...leírja a termék, szolgáltatás és információáramlás rendszerét, ide értve a különböző üzleti aktorokat és szerepüket is; továbbá rögzíti a különböző szereplők potenciális hasznait, illetve a bevételek forrásait.”
Osterwalder–Pigneur, 2002	„...a vállalat által kínált érték megfogalmazása a különböző vevői szegmensek irányába, valamint a vállalat és partnerei hálózata felépítésének – mely ezen értéket előállítja, értékesíti és eljuttatja – leírása, továbbá az a kapcsolati tőke, mely nyereségtermelő és fenntartható bevételi áramlatokat generál.”

További üzleti modell összetevők a szakirodalomban

Amit és Zott (2001) Tranzakció tartalma Struktúrája Kormányzása Chesbrough és Rosenbloom (2002) Versenystratégia Értékajánlat Célpia-Értékálózat Belső értéklánc Költségszerkezet és nyereségtermelés Gordijn és Akkermans (2001) Szereplők (actors) Tevékenységek (value activities) Értéktényezők (value objects) Kapcsolódási pontok (value ports) Érintkező felületek (value interface) Értékátadások (value exchange) Hamel (2000) Alapvető stratégia Stratégiai erőforrások Értékálózat Vevői „interfész”	Magretta (2002) Ki a fogyasztó? Mi az érték számára? Hogyan lesz pénz? Miért lesz pénz? O’Daniel (2001) Szerveződés (piac vs. hierarchia) Strukturális elemek (a szerveződés infrastruktúrája) Funkciók (a strukturális elemek betöltése során) Kereskedelmi szerepek (árzás, termék fókusz, megvalósítás) Remenyi és Brown (2002) Értékteremtés A profit- és növekedés motorja Kiszolgálási rendszer Bevételt generáló rendszer Venkatraman (2000) Stratégiai jövőkép Erőforrás-hozzárendelés Vállalkormányzás A működés infrastruktúrája
---	--

Megjegyzés:
A 2. táblázatban összevetett források nélkül.

Felhasznált irodalom

- Alt, Rainer – Hans-Dieter Zimmermann (2001): 'Preface: Introduction to Special Section – Business Models', *Electronic Markets* Vol. 11 (1): 3–9.
- Amit, Raphael – Christopher Zott (2001): 'Value Creation in E-Business', *Strategic management Journal*, 22: 493–520.
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (1997): *Stratégia és szervezet*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Applegate, Linda M. – M. Collura (2000): 'Overview of E-business Models', *Harvard Business School Discussion Paper*, 9-801-172.
- Brunn, Peter – Martin Jensen – Jakob Skovgaard (2002): 'e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy', *European Management Journal* Vol. 20 (June): 286–298.
- Chen, Stephen (2003): 'The real value of "e-business models"', *Business Horizons* (November-December): 27–33.
- Chesbrough, Henry – Richard S. Rosenbloom (2002): 'The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies', *Industrial and Corporate Change* Vol. 11 (3): 529–555.
- Coltman, Tim – Timothy M. Devinney – Alop Latukefu – David F. Midgley (2001): 'E-Business: Revolution, Evolution or Hype?', *California Management Review* Vol. 44 (1): 57–86.
- Dobák Miklós (szerk.) (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Budapest: KJK
- Drótos György – Móricz Péter (2005): 'Critical factors of attracting supply chain network members to electronic marketplaces: The case of Sunbooks Ltd. and the Hungarian Book Trade', *EMNET Conference Paper*, Budapest
- Drótos György – Kupás Tibor (2004): *Gondolati térképek készítése, mind mapping technikák alkalmazása az üzleti modellezésben*; Előadás, szept. 23., Informatikai menedzsment program, Budapesti Vezetőképző Központ
- Essler, Ulf – Randall Whitaker (2001): 'Re-thinking E-commerce Business Modelling in Terms of Interactivity', *Electronic Markets* Vol. 11 (1): 10–16.
- Evans, Philip and Thomas S. Wurster (2000): *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Boston: Harvard Business School Press
- Gordijn, Jaap – Alexander Osterwalder – Yves Pigneur (2005): 'Comparing two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations', *Proceedings of the 18th BLED conference (e-Integration in Action)*, D. R. Vogel, P. Walden, J. Gricar, G. Lenart (eds.), university of Maribor, cdrom
- Gordijn, Jaap – Hans Akkermans (2003): 'Does e-Business Modeling Really Help?', *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference On System Sciences*, IEEE
- Gordijn, Jaap – Hans Akkermans (2001): 'E3-value: Design and Evaluation of e-Business Models', *IEEE Intelligent Systems* 16(4):11–17.
- Hall, Roger I. – William B. Menzies (1983): 'A Corporate System Model of a Sports Club Using Simulation as an Aid to Policy Making in a Crisis', *Management Science* 29(1): 52–64.
- Kaplan, Robert S. – David P. Norton (2000): *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: HBS Press. Magyarul megjelent: Kaplan, Robert S. és David P. Norton (2002) *A stratégiaalközpontú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* Budapest: Panem
- Kühn, Harald – Stefan Junginger – Franz Bayer (2000): *How Business Models Influence the Development of E-business Applications*, in: Stanford-Smith, Brian and Paul T. Kidd eds. (2000) *E-business – Key Issues, Applications and Technologies*, Amsterdam: IOS Press, 1024–1030.
- Lam, Long W. – L. Jean Harrisson-Walker (2003): 'Toward an objective-based typology of e-business models', *Business Horizons* (November-December): 17–26.
- Lee, Hau L. – Seungjin Whang (2001): 'Winning the Last Mile of E-Commerce', *MIT Sloan Management Review* (Summer): 54–62.
- Magretta, Joan (1998): 'The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell', *Harvard Business Review*, March-April
- Magretta, Joan (2002): 'Why Business Models Matter', *Harvard Business Review*, May: 86–92. Magyarul megjelent: Magretta, Joan (2003) 'Miért fontosak az üzleti modellek?', *Harvard Business manager*, március-április: 26–33.
- Mahadevan, B. (2000): 'Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy', *California Management Review* Vol. 42 (4): 55–69.
- Makó Csaba – Móricz Péter – Illéssy Miklós (2003): *Business Models in the Digital Value Chains: The Example of the TEDIP Regions*, Research Report, TEDIP (Technology, Economics and Diversity in the Periphery) project, Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet
- Markides, Constantinos (1997): 'Strategic Innovation', *Sloan Management Review* 39(Spring): 9–23.
- Markides, Constantinos (1998): 'Strategic Innovation in Established Companies', *Sloan Management Review* 40(Spring): 31–42.
- McGahan, Anita (2004): 'How industries change', *Harvard Business Review* 82 (October): 87–94.
- Móricz Péter – Drótos György (2006): 'Changing Structure and Identity of Virtual Organizations: The Case of the Hungarian Electronic Library'. *EGOS Conference Paper*, Bergen
- Móricz Péter (2005): *Az internetes üzleti modellek kritikai elemzése*, PhD tézis-tervezet, BCE Gazdálkodástani PhD program

- Morris, Langdon* (2003): 'Business Modell Warfare: The Strategy of Business Breakthroughs', White Paper, Ackoff Center for the Advancement of Systems Approaches
- O'Daniel, Thomas* (2001): 'A Value-added Model for e-Commerce', *Electronic Markets* Vol. 11 (1): 37–43.
- Osterwalder, Alexander – Yves Pigneur – Christopher L. Tucci* (2005): 'Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept', *Communications of AIS* 15(May)
- Osterwalder, Alexander* (2004): The business model ontology. A proposition in a design science approach, These, Universite De Lausanne, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
- Osterwalder, Alexander – Yves Pigneur* (2002): 'An e-Business Model Ontology for modelling e-Business', 15th Bled Electronoc Commerce Conference. E-Reality: Constructing the e-Economy (June): 1–11.
- Pateli, Adamantia* (2002): 'Reviewing and Organising Research on Business Models (BMs)', The HERMES Newsletter by ELTRUN Issue 18 (October-November): 1–5.
- Pigneur, Yves* (2002): 'A framework for defining e-business models', Brief Paper, 1–2.
- Porter, Michael E.* (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter, Michael E.* (2001): 'Strategy and the Internet', *Harvard Business Review*, March: 63–78. Magyarul megjelent: Porter, Michael E. (2002) Stratégia és internet, *Harvard Business manager*, 2: 45–62.
- Rappa, Michael* (1999): 'Business models on the web', Course Material, downloaded from <http://www.ecommerce.ncsu.edu/topics/models/models.html>, 06/22/2003
- Rayport, Jeffrey F.* (1999): 'The Truth about Internet Business Models', *Strategy + business* Issue 16 (3): 1–3.
- Rayport, Jeffrey F. – J. J. Sviokla* (1995): 'Exploiting the Virtual Value Chain', *Harvard Business Review* 73(6) (Nov-Dec): 75–85.
- Saban, Kenneth A.* (2001): 'Strategic Preparedness: A Critical Requirement to Maximize E-commerce Investments', *Electronic Markets* Vol. 11 (1): 26–36.
- Shoder, Detlef* (2003): *Geschäftsmodelle*, EBM Präsentation, WHU Lehrstuhl für Electronic Business
- Stähler, Patrick* (2002): 'Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing', Draft Working Paper.
- Tapscott, Don* (2001): 'Rethinking Strategy in a Networked World, (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet)', *Strategy+business*, Issue 24 (Fall).
- Tapscott, Don – David Ticoll – Alex Lowy* (1999): 'Rise of the Business Web', *Business 2.0*, November: 198–207.
- Tapscott, Don – Alex Lowy – David Ticoll eds.* (1998): *Blueprint to the Digital Economy*. New York: McGraw-Hill
- Timmers, Paul* (1998): 'Business Models for Electronic Markets', *Focus Theme* Vol. 8 (2): 3–8.
- Venkatraman, N.* (2000): 'Five Steps to a Dot-Com Strategy: How To Find Your Footing on the Web', *Sloan Management Review (Spring)*: 15–28.
- Viscio, Albert J. – Bruce A. Pasternack* (1996): 'Toward a New Business Model', *Strategy + Business* (2): 1–7.
- Weill, Peter – Michael Vitale* (2002): 'What IT Infrastructure Capabilities Are Needed To Implement E-Business Models?', *MIS Quarterly Executive* Vol. 1 (March): 17–34.
- Werbach, Kevin* (2000): 'Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era', *Harvard Business Review* (May-June): 84–93.

Cikk beérkezett: 2006. 11. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 2. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Zilahy Gyula, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Móricz Péter**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, **Csapó Krisztián**, Ph. D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, **Georgiu Achilles**, informatikai menedzser, FlexiTon Kft., **Fehér Judit**, Ph.D. hallgató, Veszprémi Egyetem, **Dr. Bencsik Andrea**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Győr

CSAPÓ Krisztián

VÁLLALKOZÁSOKTATÁS DIÁKVÁLLALKOZÁSOKON KERESZTÜL

TAPASZTALATOK

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEMRŐL

A vállalkozásoktatás¹ szerepe az elmúlt évtizedek során folyamatosan felértékelődött. Ennek egyik jeleként számos vállalkozási program, kurzus jelent meg a felsőoktatási intézmények kínálatában. A szerző cikke első felében a vállalkozásoktatás szakirodalmának áttekintésére vállalkozik, így bemutatja a kurzusok típusait, az oktatás módjait és a programok értékelését. Ezt követően a vállalkozásoktatás egyik legeredményesebb módszerével, a diákvállalkozások alapításán keresztül megvalósuló oktatással foglalkozik. Példaként a Budapesti Corvinus Egyetemen elindított programjukat mutatja be, majd a program értékelését követően javaslatokat fogalmaz meg a továbbfejlesztés lehetőségére. Célja a program minél több felsőoktatási intézményben való elterjesztése.

Kulcsszavak: vállalkozástan, kisvállalkozás, egyetemi oktatás

Az elmúlt két évtizedben Nyugat-Európa felsőoktatása drámai változásokon ment keresztül, a tömegoktatás keretében a népesség egyre nagyobb része szerez felsőfokú végzettséget. A megnövekedett számú diplomást a munkaerőpiacok nem tudják befogadni, hiszen éppen ekkortájt kezdték a nagy multinacionális vállalatok a globalizáció előnyeit kihasználva, az olcsóbb munkaerőköltség miatt, keletre telepíteni tevékenységük egy részét. A kormányzatoknak így új, korábban nem várt problémára, a diplomás munkanélküliség csökkentésére kell gyógyírt találniuk. Megoldásként sokszor – más ötlet híján – a vállalkozói létet jelölik ki követendő útként a hallgatók elé, kisvállalkozások alapítása felé próbálják terelni őket (Matlay, 2005). Az ilyen kis cégek előnye, hogy a multiknál sokkal rugalmasabban tudnak reagálni a környezet változásaira.

A vállalkozás az elmúlt évek során több országban hívó szó lett az egyéni, szervezeti, sőt a nemzeti sikerre is (OECD, 1998). A legtöbb fejlett és fejlődő országban a kisvállalkozásokra mint valami csodaszerre tekintenek, mely megoldja a stagnáló vagy hanyatló gazdaság problémáit.

Az Európai Unió is a KKV-szektorban látja a gyógyírt a tagországok számos gazdasági problémájának megoldására. Ennek jele, hogy az Európai Bizottság 2005 februárjában új alapokra helyezte a lisszaboni stratégiát, melynek keretében az unió erőfeszítései a határozottabb és tartósabb növekedés megvalósítására, és több, jobb minőségű munkahely teremtésére irányulnak (Európai Községek, 2006). Újabb kutatások (GEM, 2004) is alátámasztották azt a korábbi feltételezést, hogy a vállalkozási szektor helyzete és a gazdasági növekedés szorosan összefüggenek. A vállalkozások szerepének felértékelődésével párhuzamosan ezért került egyre inkább a figyelem középpontjába a vállalkozások támogatása, és ennek egyik formájaként a vállalkozási ismeretek oktatása, amitől a vállalkozók számának növekedését várják. A vállalkozásoktatás a tananyagok alapvető fontoságú eleme lett, mely a legtöbb gazdasági felsőoktatási intézmény kínálatában megjelent (Matlay, 2005).

Az unió elszántságát mutatja a vállalkozások fiatalok körében való népszerűsítésére az, hogy ez lett az Európai Tanács által 2005 márciusában elfogadott Európai Ifjúsági Paktum egyik központi eleme (Európai Községek, 2006). Korábbi tapasztalatok ugyan-

is azt mutatták, hogy bár a vállalkozási képzésekben részt vevő fiatalok közül nem mindenki választja a vállalkozói pályát, azonban közöttük sokkal magasabb azok aránya, akik később ilyen módon gondoskodnak megélhetésükről, mint azok között, akik nem vettek részt ilyen képzésben. Ezt igazolja a „Minivállalatok a középfokú oktatásban” című – az Európai Unió számára készült – szakértői dokumentum is, mely arról a tapasztalatról számol be, hogy a középiskolai minivállalkozásokban részt vevők körülbelül 20%-a később, tanulmányai befejezését követően saját céget hozott létre (European Commission, 2005). Egy-egy ilyen képzésben való részvétel azok számára is hasznos lehet, akik tudják magukról, hogy sosem lesznek vállalkozók, hiszen ezek a kurzusok hozzájárulnak a hallgatóság látókörének bővítéséhez, szemléletének formálásához. Az oktatás a vállalkozási kultúra terjesztésével és a vállalkozói készségek, képességek fejlesztésével azon túl is számos előnyt jelent a társadalomnak, hogy a tanított ismeretek beépülnek az új vállalkozásokba. Tágan értelmezve a vállalkozói szemlélet mint egyfajta viselkedés- és magatartásforma is felfogható, ami a mindennapi élet minden területén alkalmazható (Szirmai – Csapó, 2006). A vállalkozói gondolkodásmóddal és készségekkel rendelkező fiatalok jelenléte csak pozitív hatással lehet mind a vállalkozói szektor, mind a társadalom számára (Európai Községek, 2006).

Az Európai Unió (bővebben ld. Európai Községek, 2006) a vállalkozói ismeretek oktatásának beépítését szorgalmazza a főiskolák és az egyetemek (kiemelve a műszaki oktatási intézményeket) tanterveibe, illetve javasolja ilyen kurzusok elvégzésének ajánlottá tételét a hallgatók számára. Az ilyen órák keretében elsajátított ismeretekre építve a hallgatók „eredményesebben tehetik pénzzé elképzeléseiket és a kifejlesztett technológiákat” (Európai Községek, 2006). A Budapesti Corvinus Egyetemen azt tapasztaltuk, hogy az ilyen vállalkozási alapismeretekről szóló kurzust nem kell kötelezővé tenni a hallgatók számára, e nélkül is töretlen az érdeklődés. Inkább az jelent akadályt, hogy a tanszék erőforrásai végesek, így nem tudunk minden érdeklődő hallgatót befogadni.

A következőkben a vállalkozási ismeretek oktatásával kapcsolatos nemzetközi szakirodalmat tekintjük át, majd értékeljük – immár közel 3 év távlatából – a diákvállalkozások alapításának támogatására kialakított programunkat.

A vállalkozásoktatás mint önálló diszciplína

Az első vállalkozási tárgyak megjelenése óta (1947, Harvard University; ld. Brockhaus, 2001) mára burján-

zásnak indultak az ilyen témájú kurzusok (Penaluna et al., 2006). Ezt mutatja az is, hogy míg 1970-ben csupán 16 amerikai felsőoktatási intézmény kínálatában szerepeltek vállalkozási kurzusok, 1995-re ez a szám meghaladta a 400-at. 2000-ben pedig a felsőfokú képzéssel foglalkozó intézmények közül 1400-nál voltak ilyen tárgyak (ISBA, 2004).

A vállalkozási kurzusok térnyerésével egy időben éles vita bontakozott ki arról, hogy vállalkozónak csak születni lehet-e, vagy a vállalkozói létre nevelni is lehet (Timmons, 2003; Kuratko, 2003; Henry et al., 2004). Jelenleg úgy tűnik, mára ez a vita idejétmúlt (Solomon et al., 2002). Egyre több tanulmány (pl. Gorman et al., 1997) ugyanis arról számol be, hogy a vállalkozói létre nevelni is lehet, vagy legalábbis bátorítani a vállalkozási ismeretek oktatása által. „Egyre nyilvánvalóbbá válik, hogy a vállalkozás, vagy néhány területe tanítható” (Kuratko, 2003: 11. o.). A vállalkozásindítást befolyásoló tényezők területén végzett újabb kutatások (pl. Davidsson, 1995), azt mutatták, hogy az olyan jellemzők, mint a képzettség, szakmai ismeretek és tapasztalatok (azaz tanulható és fejleszthető jellemzők) legalább annyira befolyásolják azt, hogy valaki vállalkozó lesz-e, mint a velünk született személyes tulajdonságok. Természetesen az is előfordulhat, hogy ezek a tulajdonságok valakiben megvannak, mégsem lesz vállalkozó. Sokszor ugyanis a környezet befolyásoló szerepe is közrejátszik, a vállalkozói lét felé mind húzó (pull), mind pedig toló (push) tényezők vezethetnek (Matlay – Storey, 2003). A vállalkozók egy részét valamilyen pozitív vagy negatív tényező (nyomó hatás) tereli a vállalkozás útjára. Vállalkozói karrierbe mégis a legtöbben valamilyen lehetőség nyomán, annak húzó hatására reagálva kezdenek bele, ezzel teljesítik változási, növekedési vagy fejlődési személyes igényeiket (OECD, 1998).

A vállalkozásoktatás előmozdítását célul kitűző Consortium for Entrepreneurship Education nemzetközi szervezet is azt a véleményt osztja, miszerint hatékony vállalkozásoktatás segítségével elsajátíthatók azok a képességek és az a tudás, melyek vállalkozás alapításához és növekedési pályára állításához szükségesek. A szervezet a vállalkozásoktatás hasznát nemcsak az új vállalkozások számában, hanem szélesebb körűen is tekinti. Azok a községek, melyek ösztönzik a vállalkozásoktatást, azt tapasztalták, hogy az ilyen szemléletű hallgatók gyakran jobban teljesítenek, és az intézmény megítélése is javul (Consortium for Entrepreneurship Education, 2006).

A „vállalkozónak csak születni lehet” álláspont képviselői is egyetértenek abban, hogy ezek a kurzusok, ha nem is nevelnek vállalkozót minden diákból, nagyon

sok hasznos, praktikus, az élet bármely területén elhelyezkedve hasznosítható ismeretet tanítanak. Az órák keretében megismert vállalkozói szemlélet a hallgatók mindennapi viselkedésére és magatartására is hatással van (Csapó, 2006).

A vállalkozó meghatározása

A vállalkozási ismeretek oktatásakor joggal merül fel az igény a vállalkozó fogalmának definiálására. A szakirodalomban többféle meghatározással találkozhatunk, melyek főbb elemeikben megegyeznek, legalábbis erősen hasonlítanak. Cikkünknek nem feladata ezek részletes bemutatása, csak néhányat emelünk ki közülük. Colette és szerzőtársai (2005a: 99. o.) szerint a vállalkozó „egy vállalkozás tulajdonosa vagy menedzsere, aki kockázatot vállalva és kezdeményezőkéssége által profitszerzésre törekszik”. Mások (pl. Meredith et al., 1982, idézi: Collette, 2005a: 99. o.) továbbmennek, és a vállalkozási folyamatban betöltött szerepét is kiemelik. Értelmezésük szerint vállalkozó az, „akinek megvan a képessége ahhoz, hogy meglássa és értékelje az üzleti lehetőséget, megszerezze a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat, és a megfelelő lépéseket meg is teszi, hogy az ötletet sikerre vigye”.

Az előbbi két definíció leglényegesebb elemeit ötvözi az, amit a Budapesti Corvinus Egyetemen hallgatóinknak tanítunk, miszerint „vállalkozó az, aki felismer egy üzleti lehetőséget, és felépít egy szervezetet a lehetőség kihasználására, vállalva az ezzel együtt járó kockázatot a várható szakmai, piaci, pénzügyi, társadalmi siker reményében” (Vecsenyi, 2003: 26. o.).

A vállalkozásoktatási kurzusok tartalmuk szerint

A vállalkozási kurzusok tartalmuk alapján többféleképpen csoportosíthatók. Az egyes kurzusok tartalma már csak azért is jelentős eltérést mutat, mivel maga a vállalkozásoktatás fogalom is többféleképpen értelmezhető.

Erre az Európai Unió Általános Vállalkozásoktatási Igazgatósága is rámutatott egy 2002-ben megjelentetett, a legjobb vállalkozásoktatási gyakorlatokat bemutató tanulmányában. Eszerint tágan értelmezve a vállalkozásoktatás olyan vállalkozási készségek és szakértelem oktatását jelenti, melyek a hallgatók bizonyos személyes jellemzőit fejlesztik; ugyanakkor új vállalkozások létrehozásának segítése nem szerepel a kitűzött célok között. Ezzel szemben a szűken értelmezett vállalkozásoktatáson a vállalkozásindításra és működtetésre való felkészítést érti a tanulmány (European Commission, 2002).

Az EU egy másik tanulmánya szerint a vállalkozásoktatásban két alapvető szemlélet különíthető el: a vállalkozásokról és a (leendő) vállalkozóknak szóló oktatás. Az első kategóriába a vállalkozások gazdasági szerepéről, gazdaságpolitikáról, finanszírozásról stb. szóló kurzusok, míg a másodikba a vállalkozói készségek, képességek (kreativitás, kockázatvállalási készség, kezdeményezőkésség, felelősségérzet) fejlesztését célul kitűzők tartoznak (European Commission, 2004).

Jamieson (1984) tovább bontja ezt a csoportosítást, és a vállalkozásoktatás következő 3 területét különbözteti meg. Az első kategóriába tartozó kurzusok („oktatás a vállalkozásokról”) a vállalkozásokról alapvető – elsősorban elméleti – ismereteket tanítanak az érdeklődőknek. Alapvető céljuk, hogy megkedveltessék a hallgatósággal a vállalkozói létet, a vállalkozói életformát. Általában a vállalkozás alapítása és működtetése kérdéskörével foglalkoznak elméleti megközelítésben. A felsőoktatásban leggyakrabban ilyen tantárgyakkal találkozhatunk, ugyanis ezek a legkönnyebben megszervezhető, kivitelezhető kurzusok.

A kurzusok második csoportja („oktatás a vállalkozásért”) az előző szinten túllép, és a vállalkozásba vágni kívánók számára igyekszik olyan konkrét gyakorlati ismereteket átadni, melyek a vállalkozás indításához és a működtetés első lépéseihez nélkülözhetetlenek. Az ilyen kurzusok gyakran foglalkoznak üzleti terv készítésével, de ide tartoznak a saját vállalkozások elindítását (kezdőtőkével és/vagy mentori segítséggel) támogató programok is.

A harmadik kategória kurzusai („oktatás a vállalkozásban”) már a meglevő, működő vállalkozásoknak szólnak, és arra koncentrálnak, hogyan tudnak segíteni menedzsmentkérdések megoldásában, illetve hogyan lehet a vállalkozás növekedését és fejlődését előmozdítani. Azaz ezek a kurzusok nem a csupán az alapítókat és esetleg családjukat eltartani képes, minimális növekedési motivációval rendelkező „életmód vállalkozások” létrejöttét támogatják. A különböző vállalkozásmenedzsment-kurzusokon kívül ide tartoznak a termékfejlesztéssel, marketinggel, illetve a napjainkban oly népszerű high-tech iparágak cégei által keresett innovációs és szabadalmi kérdésekkel foglalkozó tantárgyak. Az ilyen kurzusok népszerűségének hátterében annak felismerése áll, hogy a vállalkozások nagy száma önmagában nem jelent gyógyírt a gazdasági problémákra, nem garancia a dinamikus gazdasági növekedésre (Szerb et al., 2004). Ezért a kormányok fokozottan támogatják olyan növekvő, terjeszkedő vállalkozások alapítását és segítését, melyek segítenek megoldani a gazdaság strukturális problémáit.

A vállalkozásoktatás módjai

A vállalkozásoktatási programok nemcsak tartalmukban, hanem az alkalmazott oktatási módszertan alapján is eltérnek. A szakirodalom legtöbbször a vállalkozásoktatás következő három alapvetően eltérő módját különbözteti meg: a tanári előadás, a szimulált vállalkozás és a valódi vállalkozás keretében való tanítást (1. táblázat).

eredmények egyértelműen értékelhetőek. Az ilyen kurzusok esetében nagyon sok múlik a tanáron, hiszen a vállalkozási ismereteket hitelesen átadni csak az tudja, aki maga is gyakorolja ezt a tevékenységet. Az ismeretek oktatásának ez a módja azonban kizárólag elméleti ismeretek átadására korlátozódhat, és a vállalkozói világban fokozottan érvényes az, hogy nem biztos, hogy az lesz a legjobb vállalkozó, aki a tankönyvben olva-

1. táblázat

A vállalkozásoktatási módszerek előnyei és hátrányai

Tanári előadás		Szimulált vállalkozás		Valódi vállalkozás	
Előny	Hátrány	Előny	Hátrány	Előny	Hátrány
Kiválóan tervezhető és lebonyolítható.	A vállalkozói képzést besorolja a „szokásos tantárgyak” rendszerébe.	Megfelelő rugalmasság mellett tervezhető.	A vásárokra koncentrálnak kampányszerűvé válik.	Erős tanulói motiváció érhető el.	Nehezen tervezhető és közben tartható.
Az előadó diktálja a témát, nincs eltérés.	Nehéz fenntartani a diákok érdeklődését.	Jó módszerek alkalmazásával játékosan tehető.	A diákok számára nem elég életszagú, művinek látják.	Egyes képességek erősen fejleszthetők.	Igen nagy felelősség van a tanáron.
Jól mérhető, értékelhető az iskolában megszokott módon.	Szinte kizárólag ismeretekre és nem készségekre koncentrál.	Sokféle képesség kifejtésére alkalmas.	A teljesítmény iskolai keretek között nehezen mérhető.	Valódi, pl. iskolai igényeket is kielégíthet.	A profitorientáció a tanulás rovására mehet.
Kevés pluszköltséggel jár.	Nehéz a valóban „illetékes szakemberek” megtalálása.	Relatív költséghatékony.	A vállalkozói felelősség leértékelődik a szimuláció által.	Jogilag élő, rendezett.	Rendkívül nagy pluszterhet ró diákra, tanárra egyaránt.
Jól illeszkedik az iskolai órák megszokott rendjéhez.	A megtanult ismereteket a diákok gyorsan elfelejtik.	Jobban kézben tartható, mint a valódi vállalkozás.	Ritkán elég a rendelkezésre álló 45 perces óra.	Iskolán túl is folytatható.	A magyar jogrendszerbe nehezen illeszthető.
Tanárnak, diáknak egyaránt megszokott.	Úszni nem lehet csak könyvből megtanulni.	Olyan, mint az úszás mentőövvel és parafamellennel.	Sokkal inkább függ a tanuló hozzáállásától az eredmény.	A vállalkozói felelősség közvetlen, néha zsebbevágó.	Sok tekintetben „kilóg” az iskolai rendből.

Forrás: Szomor, 1997

A tanár – bármilyen kiváló oktatóról legyen is szó – legfeljebb elmondani, leírni tudja, mi is a vállalkozás. A tanári előadás szinte kizárólag az ismeretekre fókuszál és nem képes készségeket fejleszteni a tanulóknak. Ugyanakkor a három oktatási mód közül a legkönnyebben, a legkisebb költséggel megvalósítható, hiszen az ilyen kurzusok keretében az oktatók egyszerre nagyszámú hallgatóval foglalkozhatnak. A hagyományos, tanári előadás keretében történő oktatás további előnye, hogy szinte minimális kockázattal jár, a tanár végig ellenőrzése alatt tudja tartani a képzést, az előadó által diktált témától és menetrendtől nincs eltérés. Az előadások könnyen beilleszthetőek a tanrendbe, mind a diákok, mind a tanárok által megszokott keretben történnek. A számonkérés is könnyen megvalósítható, az

sottakat bemagolta. Annál is inkább igaz ez, hiszen a tapasztalatok sokszor azt mutatják, hogy az ilyen úton megszerzett tudást a diákok gyorsan elfelejtik. A vállalkozóvá váláshoz a vállalkozói képességek fejlesztésére is szükség van, hiszen úszni se lehet tökéletesen megtanulni tankönyvből – itt is igaz, hogy „gyakorlat teszi a mestert” (Szirmai – Csapó, 2006).

Az előadáshoz képest éppen ezért ezek a szimulált vállalkozások nagyon jelentős előnnyel rendelkeznek, hiszen többféle képességet fejlesztenek ki, kézben tartható módon a gyakorlati tevékenységbe vezetik be a résztvevőket. Segítségével a vállalkozói készségek jelentős része fejleszthető, ugyanakkor költséghatékony, a tanár számára viszonylag könnyen kontrollálható. Azonban ebben az esetben már nem elegendő a 45 perces óra ahhoz, hogy a hallgatók egy-egy alkalommal kellő mértékben azonosuljanak a feladattal. Az ilyen

kurzusok vagy dupla órák keretében, vagy délutánonként valósulnak meg, amikor kisebb az órarendi kötöttség. Kétségtelen ugyanakkor, hogy a diákok tudatában vannak annak, hogy ez a vállalkozás csak „szimulált”, s így felelősségük, ezzel párhuzamosan motivációjuk, korlátozott. Hasonlással élve olyan ez, mint az „úszás mentőövvel”, ahol probléma esetén van kapaszkodó, lehetőség a kilépésre.

A valódi vállalkozás megalapításán keresztül történő oktatás éri el a diákok körében a legnagyobb hatást, itt érhető el a legnagyobb tanulói motiváció, kötődés a vállalkozás iránt. Az ennek keretében végzett tevékenység nem korlátozódik csupán az iskolai órákra, azok után is végezhető, sőt, ha sikeresek szeretnének lenni a hallgatók, a vállalkozás működtetésének jelentős része az iskolaidőn kívülre esik. Ez egyben hátránya is: a hallgatókra jelentős terhet ró a profitábilis működés elérése, ezért könnyen a tanulás rovására mehet. Mind a tanárra, mind a diákra hatalmas felelősség hárul, hiszen egy-egy ilyen vállalkozás nehezen tervezhető és kézben tartható. A költségeket is könnyen alultervezhetik, és a való életben az alapítóknak kell vállalniuk a vállalkozás működtetésének minden következményét (Szirmai – Csapó, 2006).

A vállalkozásoktatás tárgya

Mint korábban láthattuk, a vállalkozási kurzusok mind tartalmukban, mind módszertanukban jelentősen eltérnek. Nem véletlen, ugyanis egyes szakértők véleménye abban is eltér, hogy melyek a vállalkozásképzés keretében elsajátítható/elsajátítandó alapvető ismeretek, készségek. A Consortium for Entrepreneurship Education (2006) a készségek fejlesztésére helyezi a hangsúlyt, és az alábbiakat tartja a legfontosabbnak:

- lehetőségek felismerésének képessége,
- az ilyen lehetőségek létrehozása új ötletek kitalálása és az erőforrások menedzselése segítségével,
- új vállalkozás létrehozásának és működtetésének képessége,
- kreatív és kritikus gondolkodás képessége.

Hisrich és szerzőtársai (2005) szintén a vállalkozói készségek fejlesztését tartják elsőrendűnek. A véleményük szerint szükséges elsajátítandó vállalkozói készségeket 3 fő csoportba sorolhatjuk: technikai készségek (írás, szóbeli kommunikáció, szervezőképesség, csapatmunka stb.), menedzsmentképességek (tervezés, célok kitűzése, döntés, tárgyalás, emberi erőforrások kezelése, marketing) és személyes vállalkozói készségek (kockázatvállalás, innovativitás, kreativitás, változáskeresés, vezetői készségek, kitartás stb.).

A fentiekkel ellentétben a középfokú oktatásban működő legjobb gyakorlatokat összefoglaló Európai uniós

tanulmány az üzleti/vállalkozói ismeretek megszerzését is alapvető fontosságúnak tartja, ezekre is legalább akkora energiát kellene fektetni, mint a készségek fejlesztésére. A tanulmány szerint az alábbi képességeket és ismereteket kellene oktatni a középiskolákban a vállalkozásoktatás keretében:

2. táblázat

Egy vállalkozási képzés fejlesztendő területei

Egyéni készségek/ tulajdonságok	Üzleti ismeretek, szakértelem
♦ Csapatmunka	♦ Alapvető gazdasági ismeretek
♦ Kommunikációs ismeretek	♦ Pénzügyi műveltség
♦ Önbizalom növelése	♦ Piackutatási ismeretek
♦ Kezdeményezőképeség	♦ Üzletiterv-készítési ismeretek
♦ Problémamegoldás	♦ Finanszírozásszerzési ismeretek
♦ Kiszámítható kockázatvállalás	♦ Értékesítési technikák ismerete
♦ Vezetői képességek	♦ Tárgyalási ismeretek

Forrás: European Commission, 2005

A 2. táblázatban szereplő készségek, ismeretek maradéktalanul csak a valódi vállalkozás alapításán és működtetésén keresztül szerezhetők meg, illetve sajátíthatók el. A szimulált vállalkozás, mivel csak „olyan mintha” valódi lenne, ezek többségének alacsonyabb szintű elsajátításához nyújt lehetőséget, azonban mivel a meghozott döntések nem „élesben mennek”, ezért pl. a kiszámítható kockázat vállalásával nem kell hogy szembesüljenek a diákok. A tanári előadás során az elméleti üzleti ismeretek szerezhetők meg, azonban ezek gyakorlati tapasztalattal kiegészülve teljesebben csak ki.

Colette és szerzőtársai (2005a) arra is felhívják a figyelmet, hogy a vállalkozási kurzusok tartalmának, illetve a fejlesztendő területek meghatározásakor a vállalkozó/vállalkozás múltbeli tapasztalatát is figyelembe kell venni, hiszen a vállalkozók képzési igénye fejlődésükkel párhuzamosan is változik. Nagyon fontos ezért a hallgatóság igényének előzetes felmérése, és a kurzus tartalmának, az oktatás módjának ehhez igazítása.

Vállalkozási ismeretek oktatásának értékelése

Vállalkozási ismeretek oktatását számos, gyakran jelentősen eltérő program, egyetemi kurzus vállalja fel. A heterogenitásból fakadóan az egyes képzések hatékonysága és relevanciája jelentősen eltér (McMullan – Gillin, 2001). Sokan osztják ezért azt a véleményt, hogy ezeket a képzéseket valamilyen egységes módszerrel mérni és értékelni kellene, és azokat támogatni,

melyek a leghatékonyabbak. Ez az igény fokozottan jelenik meg az állam, illetve az Európai Unió által támogatott programok esetében.

McMullan és szerzőtársai (2001a) számos okot említenek, hogy miért tartják a vállalkozási kurzusok értékelését alapvető fontosságúnak. Először is azért, mert egyes feltételezések szerint bizonyos vállalkozói képzések hozadékát sokszor messzemenően meghaladja a befektetett energia és anyagi áldozat (költség). Másrészt ezek a kurzusok nagyon sokba kerülhetnek a szponzorok számára, a potenciális vállalkozóknak pedig nagyon sok idejét és energiáját elvihetik, ezért csak akkor éri meg számukra a részvétel, ha van valamilyen gyakorlati haszna. Harmadrészt arra hívják fel a szerzők a figyelmet, hogy olyan rejtett költségek is megjelenhetnek, melyekre a program kialakításakor nem gondoltak: pl. külső előadók, tanácsadók, mentorok – akiknek ha nem is fizetünk, később szívességsüket gyakran viszonznunk kell, ami többbe kerülhet, mint ha fizetnénk. Negyedrészt, a résztvevők is kockázatot vállalnak, hiszen nem garantálható, hogy az előadók tanácsai, javaslatai minden cég esetében sikerre vezetnek. Különösen igaz lehet ez bizonyos számviteli, illetve adózási területen, ugyanis ha az előadó tudása ekkor nem naprakész, és a vállalkozó megfogadja tanácsát, még hátrány is érheti. Ezért a szerzők javaslata szerint az ilyen kurzusok értékelésekor mind a költség-hatékonyaságot, mind pedig az alternatív költségeket (opportunity cost) figyelembe kell venni.

A vállalkozói programok többségét bevált gyakorlat szerint 3 módon értékeli (Wyckham, 1989). Egyrészt vizsgákkal mérik, hogy mely ismereteket, képességeket sajátították el a hallgatók (ez elsősorban főiskolai és egyetemi tárgyak esetében jellemző). Ezzel a hallgatók felkészültségén túl arról is visszajelzés kapható, hogy mely részek voltak azok, melyekre nem fordítódott kellő hangsúly, a hallgatóság számára kevésbé voltak érthetőek. Másrészt a különböző kurzusértékelő kérdőívekkel, visszacsatolásokkal lehet értékelni a tanár felkészültségét és előadásmódját, a kurzus tartalmát. Ez már csak azért is fontos, mert gyakran előfordul, hogy a kereslet és kínálat között nincs összhang, azaz az oktatók egészen mást tanítanak fontosnak, mint a képzésben részt vevő vállalkozók (Colette et al, 2005b). Harmadrészt a kurzus/képzés elvégzése után meghatározott idő elteltével fel lehet keresni a résztvevőket, és ekkor felmérni, hogy a kurzus milyen hatással volt rájuk (pl. hányan kezdtek vállalkozásba vagy lettek sikeresebbek, és saját bevallásuk szerint mekkora segítséget jelentett ebben a vizsgált kurzus).

A vállalkozásoktatás értékelése – mint a fentiek is mutatják – nem egyszerű, ennek során számos nehézség merülhet fel, melyekkel számolni kell. Legelőször

is arra kell választ találni, hogy mi legyen a mérés tárgya. Legegyszerűbb mérni az újonnan alapított vállalkozások, az új vállalkozók számát. Nehezebben mérhető, hogy a képzés következtében mennyivel aktívabb az egyes személyek vállalkozói tevékenysége; míg az, hogy mennyire elégedettek az emberek a vállalkozói létükkel, viszonylag egyszerűen mérhető, azonban széles körű következtetések nem vonhatóak le a választókból. A mérhető eredményekben az időtávtól függően is különbség van. Például a National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE) ez alapján kétfajta eredményt különböztet meg: rövid távú eredményeket (pl. új vállalkozások száma), és hosszú távú eredményeket (pl. hallgatók és friss diplomások vállalkozói szemléletének alakítása, látásmódjuk alakítása stb.) (Holden et al., 2006).

Tapasztalatok szerint az értékelések legtöbbször a gyors eredményekre koncentrálnak, mivel a program finanszírozóinak, támogatóinak nincs idejük éveket várni a hosszú távú hatásokra. Az ilyen – rövid távú – eredmények azonban gyakran félrevezetőek lehetnek. Ugyanis például az, hogy egy kurzus résztvevői elégedettek voltak a programmal, nem jelenti azt, hogy ezt követően vállalkozást fognak alapítani (McMullan et al., 2001a). Az sem jelent például semmi biztosat a vállalkozások számának növekedését tekintve, hogyha egy vállalkozói lét előmozdítását célul kitűző kurzussorozat résztvevőinek 90%-a mondja azt, hogy ennek köszönhetően meg fogja tenni a vállalkozáshoz vezető első lépést, azaz elgondolkozik a vállalkozás alapításán (Reay, 2004).

Holden – Rodgers (2006) négy észak-angliai egyetem esetét hozzák fel a vállalkozásoktatás értékelésére példának. Az egyetemek konzorciumban működtek együtt 3 éven keresztül egy olyan vállalkozásoktatási program kialakításán, mely a friss diplomásokat támogatja saját vállalkozásuk elindításában. Az alapvető cél kettős volt: egyrészt a lehető legtöbb egyetemi hallgatót a vállalkozói pályára terelni, akik a régióban fognak tevékenykedni. Másrészt a hallgatók, illetve frissen végzetek vállalkozói készségeit, képességeit növelni, hogy fogékonyabbak legyenek az innováció és technológia alkalmazására új vállalkozások alapításával, illetve fiatal cégekbe beszállva. A konzorcium 2,8 millió GBP-ot (mai árfolyamon átszámítva mintegy 1,1 milliárd Ft-ot) kapott a projekt teljes időtartamára a regionális fejlesztési ügynökségtől (Holden – Rodgers, 2006).

A fent említett program eredményeiről, mint hatalmas sikerről számoltak be a médiában: a Regionális Fejlesztési Ügynökség örömmel tájékoztatott a program céljainak eléréséről, miszerint létrejött 169 új vállalkozás, melyek 269 főnek adtak munkát, illetve több mint 2000 kurzust, tanfolyamot és

képzést tartottak a konzorciumi partnerek. A résztvevők körében végzett felmérés során kiderült, hogy a programnak vannak kisebb árnyoldalai is: míg egy részük arról számol be, hogy nagyon elégedettek a programmal, addig más hallgatók csalódottabbak, és kritikaként azt vetik fel, hogy ezek a képzési programok korábban is léteztek az egyetemeken, csak nem volt ekkora marketingjük. A helyi üzleti inkubátor vezetője szintén pozitívan értékeli a programot, csak azt nehezményezi, hogy velük korábban nem konzultáltak ez ügyben, ugyanis nincsenek felkészülve ilyen tömeges érdeklődésre, csak a hallgatók töredékének tudnak segíteni.

A projekt példaként való felhozatalával a szerzők nem a konzorciumot kívánták kritizálni, csupán az eset kapcsán arra kívánták irányítani a figyelmet, hogy az egyetemek is a rövid távú eredmények elérésének és felmutatásának rabjai lettek. Ezt követően reménykedhettek ugyanis csak abban, hogy további pénzforrásokat kaphatnak (Holden – Rodgers, 2006). A szerzők nem foglalkoztak vele, de érdemes lenne elgondolkodni azon, hogy ennek a programnak mekkora ténylegesen a hatékonysága (ha a hatékonyságot az új vállalkozások számában mérjük, akkor átlagosan közel 17 ezer GBP-ba került egy-egy vállalkozás elindítása). Hazai szemmel ez az 1,1 milliárd Ft nagyon soknak tűnik, úgy gondoljuk, hogy ekkora összegből lényegesen több vállalkozás elindítását lehetne támogatni (még talán az Egyesült Királyságban is).

Vállalkozásoktatás Magyarországon

A rendszerváltást megelőző években a magyar felsőoktatási intézmények képzési palettáján nemhogy a vállalkozási ismeretek oktatását célul kitűző kurzusok nem szerepeltek, Magyarországon kiterjedt gazdasági felsőoktatás sem volt. Ez a kép az utóbbi évek során jelentősen átalakult, megváltozott. Erről számol be Román Zoltán (2006), aki a hazai vállalkozásoktatás helyzetét vizsgálta a felsőoktatási intézményekben. A szerző arra a következtetésre jutott, hogy a gazdasági felsőoktatásban tanulók széles körű menedzsment-ismeretekre tesznek szert, és leggyakrabban alapszintű vállalkozási tudást szereznek – főként a vállalati gazdaságtan területével foglalkozó tárgy keretében. Román felmérésében a gazdasági karok közül 8 jelezte, hogy van vállalkozási-KKV szakirányuk, további 4 tervezte ilyen indítását. A felsőoktatás hallgatóinak háromnegyed részét azonban nemgazdasági karok oktatják. Ezeket a felmérés alapján – a vállalkozás oktatása tekintetében – Román Zoltán három csoportba sorolta aszerint, hogy

- nem érzékelik vagy elutasítják az igényt vállalkozási ismeretek nyújtására,
- vállalkozási alapismereteket adnak, rövid, kötelező vagy választható tárgy keretében,
- bővebb vállalkozási ismereteket is nyújtanak kötelező (és választható) tárgyak keretében (Román, 2006).

Mint a fentiekben láhattuk, a nem gazdasági karok oktatói nagyon eltérően látják a vállalkozásoktatás szerepét. A Szegedi Tudományegyetemen 2006 őszén rendezett, az ipar és felsőoktatás együttműködésének lehetőségeit kereső VERINEKT konferencián felszólaló, természettudományi területen oktatók egy csoportja azzal érvelt a vállalkozásoktatás hallgatóik tanrendjébe való felvétele ellen, hogy „leendő tudósok számára nagyon fontos az elméleti alapozottság, ezért hallgatóink koncentrálnak inkább a tanulásra, minthogy a saját cég alapításán törjék a fejüket. Ez ugyanis túl sok energiát venne el tőlük”. Ezzel az állásponttal szemben egy másik egyetem oktatói a vállalkozási kurzusok tanrendbe illesztése mellett álltak ki, ugyanis „tapasztalatok azt mutatják, hogy a TTK-s hallgatók töredéke végzi el az egyetemet, ezért mindenképpen kellene valamilyen vállalkozói képzés; ugyanis a korábban kiszállók számára járható út lenne az addig megszerzett tudásra alapozva vállalkozás alapítása”. Ha a két lehetőség közül kell választani, mi a második véleményt osztjuk, úgy gondoljuk, hogy vállalkozási ismeretek mindenkinek kellenek. Külföldön szerzett tapasztalataink alapján úgy látjuk, hogy a magyar hallgatók elméleti tudása nagyobb ugyan, mint a nyugati egyetemeken tanulóké, azonban ezt a tudást nem tudják megfelelően hasznosítani. Úgy gondoljuk, hogy a természettudományi vagy műszaki képzés iránt elkötelezett hallgatókat egy-egy ilyen vállalkozási kurzus nem fogja eltántorítani alapvető érdeklődési területüktől, ugyanakkor szemléletüket befolyásolhatja, nyitottabbá teheti őket az újdonságok befogadására, a lehetőségek keresésére és megragadására.

A hazai vállalkozói kurzusok tematikájuk szerint két fő csoportba sorolhatóak: az egyikbe a vállalkozásokról szóló, a másikba a leendő vállalkozóknak szóló tantárgyak tartoznak. Ezek gyenge oldala ugyanakkor, hogy beilleszkednek az „egyetemi tananyagok” rendszerébe, azaz a hallgatók számára az élettől némileg elválasztott elméleti tudásként tételeződnek. Sokan vallják ugyanakkor, hogy a vállalkozás elsősorban nem szaktudás, nem ismeret, hanem készségek dolga. E szaktantárgyak – üzleti tervezés, vállalati pénzügyek, menedzsment stb. – ismereteket nyújtanak, készségeket azonban sem tartalmuk, sem metodológiájuk következtében nem fejleszthetnek ki. A készségek mellett

a másik fontos tényező a vállalkozói szemlélet, ennek erősítése különösen fontos egy olyan országban, ahol számottevő időszakon keresztül vállalkozásellenes volt a közhangulat (Szirmai – Csapó, 2006).

A fentiekhez társulnak a hazai felsőoktatásban napjainkban lezajló kedvezőtlen folyamatok: a korábbi elitképzés utolsó nyomainak eltűnése, a hallgatói létszám drasztikus növekedésével a tömegképzés előtérbe kerülése. Ennek a változásnak az alábbi jelei vannak, a következő tendenciák tapasztalhatók a felsőoktatásban:

- a tárgyi (ismereti) elsajátításra „kihegyezett” elszemélytelenedő képzés,
 - melynek létformája a gyakorlatok nélküli előadás, és
 - tipikus számonkérési módja: a teszt (Noszkay, 2006).
- Ezek egyre inkább jellemzőek a vállalkozásoktatási kurzusok esetében is, holott, mint korábban említettük, egy valódi eredményeket elérni kívánó vállalkozó-képzési programot nem lehet csupán előadás keretében, hallgatók széles körének egy időben megtartani. E kihívásokra válaszként született a Budapesti Corvinus Egyetemen (akkor még Budapesti Közgazdaság-tudományi és Államigazgatási Egyetemen) kísérletként indított programunk, melyről a következőkben beszámolunk.

Gyakorlati vállalkozásoktatás a Budapesti Corvinus Egyetemen

A vállalkozói ismereteket oktató szokványos egyetemi kurzusokon kívánt túlmenni a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központja (KFK), amikor 2003 tavaszán meghirdette a „Vállalkozásbarát egyetem – vállalkozásképes hallgatók” (röviden VE-VH) programot, melynek a beindításához szükséges tőkét a magánszféra, a UPC Magyarország Kft. biztosította. A program keretében a hallgatók vállalkozói felkészülését úgy támogatjuk, hogy az elméleti kurzusokon túl segítjük őket saját vállalkozásuk elindításában. Nyilvános pályázatot írtunk ki a projekt keretében, melyre az egyetem minden hallgatója vagy hallgatói csoportjai pályázhattak egy egyszerűsített üzleti tervvel. A döntési szempont nem az üzleti terv kidolgozottsága volt, az oktatókból és vállalkozókból álló zsűrit inkább az érdekelte, hogy az üzleti ötlet mennyire reális, illetve a hallgatók mennyire voltak eltökélve, hogy megvalósítsák azokat. Amennyiben a zsűri támogatásra méltónak találta a pályázatot, akkor a nyertesek a vállalkozásuk elindításához kaptak 500 ezer Ft-ig terjedő támogatást. Az összeget az alapján határozták meg egyrészt, hogy a hallgatók mennyi támogatást kértek, másrészt pedig hogy a zsűri a benyújtott költségvetést mennyire találta

megalapozottnak. Az anyagi támogatáson túl minden nyertes segítségére volt egy, a központ által fizetett mentor, aki saját tapasztalatai alapján segítette az ifjú vállalkozókat abban, hogy túl nagy hibákat ne kövessenek el. A mentorok a KFK doktorandusz hallgatói, illetve jelentős üzleti ismeretekkel rendelkező vállalkozók voltak. Ezt a segítséget később a hallgatók is sokra tartották: „a legnagyobb segítség természetesen a pénz volt, amivel nekivághattunk a dolognak, de a rendszeres monitoring is ráirányította egy-két dologra a figyelmet.”

A Kisvállalkozás-fejlesztési Központ minden nyertes vállalkozással szerződést kötött, amelyben szerepelt többek között az, hogy a támogatási összeget a már megalakult vállalkozások bankszámlájára átutalják. Ez volt a biztosíték arra – tekintettel arra, hogy a pályázók jelentős részét nem ismertük korábban –, hogy a megítélt célra használják fel. A támogatást sem egy összegben kapták meg a hallgatók: a nyertesek üzleti tervében szereplő költségterv alapján döntöttük el, milyen ütemezésben folyósítjuk, a következő részletet az első részlettel való elszámolás után kapták meg. A KFK ezzel kívánta elkerülni azt, hogy olyankor is fizessen, ha egyértelműen látszik, hogy egy vállalkozás nem működik. A támogatási szerződésben előírtuk, hogy a vállalkozásokat egyéves határozott időtartamra kell alapítani, ezután a vállalkozás a hatályos jogszabályok alapján automatikusan megszűnik. A központ célja természetesen nem lehetett a már fel-futtatott vállalkozások megszüntetése, ezért a hallgatóknak lehetőségük volt az egy év letelte előtt (egy hónappal) közgyűlés keretein belül úgy határozniuk, hogy folytatják a vállalkozást, és korlátlan időtartamra módosítják a vállalkozás működési időtartamát. Ez esetben a KFK felelőssége a továbbiakra megszűnt. Ez a megkötés azért volt szükséges, mert statisztikák azt mutatják, hogy Magyarországon rendkívül nehéz, költséges és hosszadalmas egy vállalkozás megszüntetése abban az esetben is, ha nincs tartozása, és az ügymenet rendben van. Ettől szerettük volna megkímélni a hallgatókat a működés egyéves időtartamra való korlátozásával. Félelmeink utólag nem igazolódtak be, az egy év letelte előtt mindegyik vállalkozás a folytatás mellett döntött.

Az első két projektév során indult vállalkozások történetéről már korábban beszámoltunk (ld. részletesen: Szirmai – Csapó, 2006), cikkünkben itt csak a legfőbb tapasztalatokat emeljük ki. Az első év során a programot a kisvállalkozói szakirányos hallgatók számára hirdettük meg. Ekkor 3 hallgatói csoport adott be pályázatot, közülük mindet támogatásra érdemesnek találtuk. A második körben már lényegesen több, 13

pályázat érkezett. Ezúttal programunkat egyetemünk valamennyi olyan hallgatója számára, aki igazolni tudta, hogy legalább még egy évig fenn fog állni hallgatói jogviszonya, meghirdettük. A pályázatok közül hatot támogattunk, illetve a Szegedi Tudományegyetemről is befogadtunk egy nyertest.

Némileg meglepett bennünket, hogy míg a pályázat meghirdetésekor viszonylag nagy volt az érdeklődés, később a hallgatók jelentős része mégsem mert belevágni még ilyen kedvező feltételekkel sem; úgy sem, hogy bukás esetén saját vagyoniukat nem kockáztatják. Ennek okát abban látjuk, hogy hallgatóink számára nagyobb presztízse van egy-egy multinál vagy az államigazgatásban való elhelyezkedésnek, mint saját vállalkozás indításának.

A programból magunk is nagyon sokat tanultunk. Az első év legfőbb tanulsága az volt, hogy az olyan vállalkozások nagyon nehézkesen működnek, ahol túl sok a tulajdonos, ugyanis a túl „sok bába között elvész a gyermek”, azaz a munkamegosztás, az együttműködés nagyon nehéz, senki sem érzi magáénak a céget. Esetünkben az egyik vállalkozás, melyet hatan alapítottak, akkor kezdett fejlődni, amikor a tulajdonosok jelentős része kilépett. Hat embernek nem könnyű rendszeresen összegyűlni és demokratikusan szavazni különböző kérdésekben.

A segítségünkkel elindított tíz vállalkozás közül többen a pályázatírás területén próbálkoztak. Számukra kivétel nélkül problémát jelentett, hogy potenciális megbízók referenciát kértek. Induló cégek természetesen

nem tudtak ilyet felmutatni, ezért az első időszak olyan munkák felkutatásával és elvállalásával telt, melyek referenciaként szolgálhattak a későbbiekre. Attól függően, hogy mennyire gyorsan tudták megszerezni ezeket, eltérően alakult a cégek sorsa. Egyesek nagyobb cégek alvállalkozóiként próbálkoztak, mások olyan kisebb önkormányzatokat és cégeket kerestek meg, melyek a nagyobb pályázatíró cégek számára nem tűntek elég vonzó ügyfélnek. A pályázatíró cégek esetében további tanulság volt, hogy a bevételek jelentős része sikerdíj jellegű, így a pályázat elkészítést követően viszonylag sokáa realizálódott. Sokszor csak azután kapták meg járandóságukat, miután az ügyfél elnyerte a pályázatot, és befolyt az első részlet.

A második év során már a beadott pályázatok is sokkal heterogénebbek voltak, elsősorban nem egy-egy dinamikus üzleti szegmensben próbálkoztak a hallgatók, hanem inkább az volt a döntő, amiben magukat kompetensnek érezték, ami az érdeklődési körükbe tartozott. Ebből kifolyólag több vállalkozás esetében is kiderült, hogy az eredetileg kitűzött főtevékenység helyett másból többet kereshetnek. Gyakran ezekre a területekre a véletlen sodorta az ifjú vállalkozókat. Volt olyan is, amikor a kényszer hatására vágtak bele valamibe: az ügyfél azzal a feltétellel adott megrendelést az eredetileg szoftverkészítéssel foglalkozó vállalkozásnak, hogy elvállalják cégük informatikai rendszerének továbbfejlesztését is.

Az 3. táblázat a támogatott a programban részt vevő cégekről nyújt áttekintést.

3. táblázat

Áttekintés a program keretében támogatott vállalkozásokról

(2006. november)

Cég neve	Kapott támogatás	Alapítók száma	Alapítókól cégben maradtak	A vállalkozás utóélete az egy év leteltét követően
Europrojekt Team Bt.	500 000 Ft	4 fő	1 fő	Egyikük kivásárolta, az eredeti tevékenységet folytatja.
Háló-társak 2003 Bt.	500 000 Ft	6 fő	1 fő	Egyikük kivásárolta, profilváltással működik tovább.
Vica-Versa Bt.	500 000 Ft	2 fő	2 fő	Új tulajdonosok léptek be, az eredeti tevékenységet folytatják.
Dinamika Bt.	500 000 Ft	4 fő	0 fő	Későbbi sorsáról nincs adatunk.
Medi-ÁSZ Bt.	500 000 Ft	2 fő	2 fő	Működnek.
MRP Consulting Kft.	500 000 Ft	3 fő	0 fő	Eladták a céget további 1 év után.
Organ-Ice Bt.	400 000 Ft	3 fő	3 fő	Működnek.
Pluszforrás Bt.	400 000 Ft	4 fő	2 fő	Profilváltással működik tovább.
Pulzustréner Bt.	500 000 Ft	1 fő	1 fő	Az alapító külföldre távozott, onnan irányítja a céget.
Skylightsoft Bt.	475 000 Ft	2 fő	2 fő	Működnek, profilbővítés.

Forrás: saját szerkesztés

Mint a 3. táblázatból is látszik, a tíz támogatott vállalkozásból 5 esetben maradtak együtt az alapító tulajdonosok. Egy esetben (egy évvel később) eladták a céget, három esetben pedig az alapítók egy része kivásárolta a többieket. Közülük az alaptevékenységtől legjobban a Pluszforrás Bt. kanyarodott el, a céget ugyanis pályázatírási tevékenység végzésére alapították, ma elsősorban a *www.balatonrooms.com* weboldal és – nyáron – balatoni panzió működtetésével foglalkozik. A legnagyobb profilbővítést a Skylightsoft esetében tapasztalhattuk. A vállalkozás alapításakor az alapötlet egy internetes videobeszélgetések közvetítésére alkalmas szoftver fejlesztése volt. Ezt nem sokkal később hálózatképzéssel, majd saját szerver üzembe állítását követően, tárhelyszolgáltatással és weblapkészítéssel egészítették ki.

A legdinamikusabb növekedést a fordítással és tolmácsolással foglalkozó Vica-Versa Bt. könyvelte el, melybe az első év végén külső tulajdonosok szálltak be, akiknek a tapasztalatai alapján fejlesztették és bővítették a céget. Ma Afford Kft. néven végzik tevékenységüket, 2004-es forgalmukat 2005-re 30 millióra növelték, 2006-ban novemberig az árbevételük már meghaladta a 60 millió Ft-ot.

A hallgatók időközönként értékelték a programot a következő három kérdés megválaszolásával: (1) Mi volt a legnagyobb segítség, amit a KFK-tól kaptak?; (2) Milyen segítséget vártak volna még a KFK-tól?; (3) Mi az, amit a kiíráson és a VE-VH-projekten változtatna?

Az első kérdésre megfogalmazott válaszok két területet említettek: egyrészt az anyagi segítséget („A pénzügyi támogatás volt, ami nélkül nem tudtunk volna elindulni, legfeljebb 3-4 év múlva talán.”), másrészt a mentorok szerepét. („Mindenekelőtt mentoraink útmutatása, észrevételei, ami tapasztalat híján megfizethetetlen.”, illetve „Habár nem elhanyagolható az az 500 ezer Ft-os támogatás, amit kaptunk az UPC-től a tanszéken keresztül, azt hiszem, hogy ennél sokkal többet jelentett a tanszék és a mentorunk a kapcsolati tőkéje.”). Volt, akik azt is kiemelték, hogy egy-egy helyzetben specifikus segítséget is kaptak a mentortól: „Egy üzlet esetén fontos tanácsokat kaptunk az ár meghatározására, és ezzel sikerült rávenni a megrendelőt, hogy azt a konstrukciót válassza, amit mi akartunk.”

Ugyanakkor a mentoringtevékenységgel kapcsolatban kritika is ért bennünket (2. kérdésre adott válaszok). Többen felvetették, hogy ez nagyon személyfüggő: volt, ahol a mentor szinte követelte a hallgatóktól, hogy dolgozzanak, míg más mentor inkább megelégedett a tanácsadással, és a hallgatókra hagyta,

mikor kezdik el a tényleges munkát. Ha a vállalkozás alapításán túljutottak, akkor ugyanis már nincs mese, dolgozni kell, hiszen a cég fenntartása viszi a pénzt. A mentoroknak sem volt tapasztalatuk, hogyan tudják segíteni a vállalkozásokat, mit tegyenek, hogy a „ló túloldalára se essenek át”, azaz ne ők dolgozzanak a hallgatók helyett. A pilotprojekt esetén ugyanis egészen más volt a viszony a mentorok és a hallgatók között: a nyertesek szakirányos hallgatóink közül kerültek ki, akikkel szinte napi kapcsolatban voltunk, azaz gyakran informálisan kértek segítséget mentoraiktól. A második projektév során azonban már a nyertesek kisebbsége volt csak kisvállalkozói főszakirányos hallgató, velük a mentorok így kevesebbet találkoztak. Azzal, hogy a mentor és hallgatók közötti találkozók nem órarendi kurzus jellegűek voltak, a fegyelem fel lazult, és alkalmanként előfordult, hogy vagy a mentor, vagy a hallgatók kérték a megbeszélés elhalasztását, így volt, hogy egy hónap is eltelt konzultáció nélkül. Ha a hallgatók konkrét segítségkéréssel jöttek a mentorhoz, ő mindig próbált segíteni neki, de nem mindig ment a hallgatók után. A hallgatói visszajelzések azt mutatják, hogy ezen a területen a jövőben szigorúbbnak kell lennünk.

Néhány hallgató azt is kritikaként fogalmazta meg, hogy ritkák voltak a diákvállalkozások közötti tapasztalatcsere összejövetelek. Az első projektév során erre nem volt szükség, a hallgatók az órák szünetében egymással megvitatták élményeiket. A következő évben a központ által a vállalkozói klub keretében szervezett két ilyen rendezvényt utólag kevesellték a hallgatók (Az alacsony részvételi arányból arra következtettünk, hogy erre nincs nagyobb igény. A visszajelzések alapján igény lett volna, csak az időpont többek számára nem volt alkalmas).

Harmadik kérdésünkre, hogy kellene-e változtatni valamit a programkiíráson, a válaszadók egyhangúan azt válaszolták, hogy „úgy jó, ahogy van”.

A fentiekén kívül kíváncsiak voltunk arra is, hogy a hallgatók a vállalkozásuk során mennyire tudják hasznosítani az egyetemen tanultakat. Egy részük ezzel kapcsolatban negatív véleményen volt („Nagy részt nem kapcsolódnak a vállalkozáshoz az egyetemen tanultak. Nem tanultuk, hogyan kell tárgyalni, árajánlatot írni, árat kalkulálni stb. De nem baj, most megtanuljuk.”, illetve „Az egyetem sajnos túlzottan felületes ismereteket ad.”), míg mások számos tantárgy keretében találtak hasznosítható részeket („Az EU-ról tanultakat fel tudom használni a pályázatírás során, ami igen hasznosnak bizonyult eddig.”, illetve „Elsősorban a pénzügyi, számviteli tanulmányoknak vettük hasznát.”).

Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy a választott oktatási módszer minden más módszernél jobban segíti a hallgatókat elmélyült vállalkozói ismeretek szerzésében. A Pluszforrás Bt. egyik beltagjának szavaival: „Azokat a tapasztalatokat, melyeket az ügymenet során szedtem magamra, rendkívül jól tudom majd hasznosítani a jövőben. Például tárgyalási készségünk sokat fejlődött ez idő alatt, ráadásul az sem elhanyagolható, hogy olyan kapcsolati tőkét is sikerült kiépíteni, ami szintén hasznos lesz.”

A projekt egyik legnagyobb értéke, hogy a hallgatók maguk is értéket állítva elő, nem szimulált vállalkozásban, hanem valódi üzletben vesznek részt. Viselkedésüket, hozzáállásukat is eszerint kell alakítaniuk. Mint az egyik pályázatíró cég alapítója mondta: „Csak teljesen felkészülten lehet határozottan mondani az ügyfélnek, hogy pályázati tanácsadók vagyunk. Ha megérzi az ügyfél a határozatlanságot, nem tekint bennünket jó partnernek (fiatal korunk csak még bizalmatlanabbá teszi őket velünk szemben).”

A hallgatók közvetlenül átélik döntéseik sikerét és kudarcat, és ez a tanulásban is a megszokottnál sokkal magasabb szintű motivációval jár. Csoporttársaik tapasztalataival megismerkedve diáktársaik is ötleteket, elgondolásokat nyerhetnek arra, hogyan tudják saját vállalkozásaikat elindítani, ha így döntenek. A VE-VH program legfőbb előnye a hagyományos oktatással szemben három területen jelentkezik: (1) a mentor egyrészt a hallgatók kis csoportjával foglalkozik; (2) másrészt a „foglalkozások” sokkal inkább célirányosak: a vállalkozó/vállalkozás aktuális problémáinak megoldására irányulnak, ahelyett, hogy általános dolgokat beszélnének meg, mint a tanórák keretében is történik; (3) harmadrészt a projektnek tovagyűrűző hatása van, a programban részt vevő hallgatók (alumni) példája pozitívan hat társaikra.

A mentori tapasztalatokat sikeresen használjuk fel az oktatás során, ezeket a vállalkozásokat állítva iskolapéldaként kurzusainkat hallgató diákjaink számára. A legjobb csapatok rendszeresen beszámolnak hallgatótársaiknak tapasztalataikról, a kihívásokról, melyekkel szembesültek. Az ifjú vállalkozók egymással is kapcsolatot tartanak, megosztják élményeiket, sőt arra is volt már példa, hogy egymással kötöttek üzletet.

Tervek a projekt továbbfejlesztésére

A hallgatók által megfogalmazott fenti kritikák egyértelműen kijelölik a KFK számára a program egyik továbbfejlesztési irányát, azaz a mentori tevékenységet formalizáltabbá kell tenni és előírni a hallgatók számá-

ra az ezeken való kötelező részvételt. Másrészt pedig a hallgatói vállalkozások egymás közötti kommunikációját, tapasztalatcseréjét minden eszközzel elő kell segítenünk.

A program egyedülálló hazánkban, ezért egyfajta sikertörténetként is felfogható, azonban magunk is továbbfejlesztendő kezdetnek tekintjük. Példának tekinthetjük többek között a hollandiai Twente egyetemét, ahol hozzánk hasonlóan diákvállalkozásokat támogató program működik. Amiben a hollandok túlmutatnak a Corvinus Egyetem programján az, hogy (lényegesen nagyobb) erőforrásaikat és infrastruktúrájukat kihasználva többszolgáltatásokat is nyújtanak a vállalkozásoknak. A vállalkozást indító hallgatók számára számos szolgáltatást kínálnak térítésmentesen, hogy az induló vállalkozások költségeit a lehetséges minimumon tartsák az első kritikusnak tekinthető év során. Például, kamatmentes, maximum 15 ezer Euró összegű hitelt is kaphatnak az induló vállalkozók, melyet öt éven belül kell visszafizetniük egy év türelmi idővel. A Temporary Entrepreneurial Position (TOP: „átmeneti vállalkozói pozíció”) névre keresztelt programjukba való belépést az üzleti tervek alapján döntenek el. Az üzleti terv írására a „vállalkozóvá válás folyamata” című kurzusuk nyújt többek között felkészítést. A TOP-program legfőbb előnye, hogy személyre szabottan minden induló vállalkozás számára azokat a szolgáltatásokat nyújtja, melyre leginkább szüksége van (European Commission, 2004: 45. o.).

A fenti TOP-program egyik legnagyobb előnye, hogy a vállalkozások működtetéséhez helyiséget tudnak a hallgatók rendelkezésére bocsátani, ahol megtehetik az első szárnycsapásokat. Számunkra ez jelenleg problémát okoz, de bízunk benne, hogy a közeljövőben megoldódik.

Sok tekintetben példának tekinthetjük a Pennsylvania State Universityt (USA), ahol a hallgatók különböző csoportokban oldanak meg olyan kreatív feladatokat, amelyek közvetlenül vállalkozási ötletekre, vállalkozói tevékenységre sarkallják őket. Kapnak például egy viszonylag alacsony összeget (magyar viszonyok között mintegy 10.000 Ft), és az a feladat, hogy egy hónap leforgása alatt próbáljanak minél nagyobb összeget teremteni ebből a 10.000 Ft-ból. A határidő lejárta után az egyes „vállalkozócsapatok” a kurzus keretében beszélnek meg és cserélik ki tapasztalataikat (Csapó, 2006).

Fontos a program továbbfejlesztésén gondolkodnunk olyan irányban is, hogy a diákok – de legalábbis egy részük – megtanulja, hogy az életben semmi nincs ingyen, még a vállalkozásindítási kurzus sem. Akik

erre vállalkoznak, azokkal olyan szerződést kötnek, amely leginkább a kockázati tőke-befektető (pontosabban az üzleti angyal) és az általa támogatott vállalkozás kapcsolatának felel meg, tehát a létrejövő cégben tulajdonrészt szerezne a szponzor (számos jogi és szervezési feltétel vár még tisztázásra, hogy ilyenkor kit is tekintsünk befektetőnek, és hogyan gyakorolja e befektető tulajdonosi jogait, azonban a jövő feltétlenül ebbe az irányba mutat).

A KFK előtt jelenleg álló legfontosabb feladat a program további kiterjesztése. Egyrészt a Budapesti Corvinus Egyetem nem közgazdasági karaira is szeretnénk kiterjeszteni a programot (ez lesz az első lépés), azonban úgy gondoljuk, hogy érdekelheti a projekt Budapest más felsőoktatási intézményeit is. Komoly szinergikus hatásokat várunk attól a lehetőségtől, hogy például biológus vagy villamosmérnök hallgatók üzleti ötleteire úgy épüljön hallgatói spin off vállalkozás, hogy közgazdasági egyetemi hallgatók dolgozzák ki az üzleti modellt, és a partneregyetemek hallgatói a szakmai műszaki modellt. Bizonyára az így létrejövő vállalkozások jelentős hányada bedobja majd a törülközőt és „csak” pedagógiai hasznával büszkélkedhetünk, de abban is bízhatunk, hogy az a 10-20%, aki továbbmegy, olyan fejlődést mutat fel (pl. a befektető számára haszonban is realizálható fejlődést), amely az üzletrész értékesítésekor bőségesen kárpótol a többiekénél elszenvedett veszteséget.

Tudjuk azt, hogy fejlesztenünk kell a „mentor modellt” is, egyrészt, hogy szervezettebbé és számonkérhetőbbé tegyük a mentorok munkáját, másrészt, ha a programot kiterjesztjük, olyan kollegákra is támaszkodnunk kell mentorként, akik egyébként nem vesznek részt rutinszerűen a Kisvállalkozás-fejlesztési Központ munkájában. Ebben az esetben felelősséget jelent, hogy minden mentor felkészültsége elérje azt a szintet, amellyel garantáltan hatékonyan tudja segíteni a létrejött vállalkozás munkáját.

A befektetői modell irányába történő elmozdulás azért is fontos, hogy a projekt önfinanszírozóvá, önfenntartóvá válhasson, jelenleg ugyanis a működés szponzorfüggő jellege az egyik legfontosabb korlát. Eddigi kísérleti eredményeinket szemlélve és partnereink, valamint az egyetem vezetésének nagyon pozitív hozzáállását látva az sem tűnik elérhetetlen álomnak, hogy a Vállalkozásbarát egyetem – vállalkozóképes hallgatók program kiterjeszthető lesz a magyar felsőoktatásra, sőt – különösen közgazdasági felsőoktatásban – akkreditálható lesz, és beépíthető a hivatalos oktatás folyamatába is, mint a vállalkozói készségek fejlesztésének hatékony, nem szimulált, hanem valós vállalkozásra épülő eszköze.

Lábjegyzet

- 1 A 2002/2003-as tanévben kísérletként újtára indított „Kisvállalkozások indítása és működtetése” c. kurzusunk iránti érdeklődés minden korábbi várakozásainkat felülmúlta, azóta is töretlen iránta a hallgatói érdeklődés annak ellenére, hogy egy olyan választható tárgyról van szó, melynek keretében meglehetősen sok feladattal terheljük hallgatóinkat. A kurzus keretében a vállalkozási folyamat stációin megyünk végig a szemeszter során: az ötlettől az újrakezdésig.

Felhasznált irodalom

- Brockhaus, R. H. (2001):* Foreword. In: *Brockhaus, R. H., Hill, G. E., Klandt, H. P., Welsh, H. P. (eds.): Entrepreneurship Education: A Global View.* Aldershot: Ashgate Publishing Ltd
- Colette, H. – Hill, F. – Leitch, C. (2005a):* Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship Be Taught? Part I. Education & Training, Vol. 47, No. 2, pp. 98–111.
- Colette, H – Hill, F. – Leitch, C. (2005b):* Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship Be Taught? Part II. Education & Training, Vol. 47, No. 3, pp. 158–169.
- Consortium for Entrepreneurship Education (2006):* Entrepreneurship Everywhere. <http://www.entre-ed.org/whitepaperfinal.pdf> letöltve: 2006.10.12-én 22.34-kor
- Csapó Krisztián (2006):* Diákból vállalkozó, vállalkozóból milliomos? – A vállalkozói kompetenciák átadásának metodikája. Felnőttképzés, megjelenés alatt
- Davidsson, P. (1995):* Determinants of entrepreneurial intentions. Konferencia-előadás, IX. RENT Workshop, 1995.11.23–24, Piacenza, Olaszország
- European Commission (2002):* Final Report of the Expert Group “Best Procedure” Project on Education and Training for Entrepreneurship. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/education_final.pdf Letöltve: 2007. 07–16-án 14.35-kor
- European Commission (2004):* Helping to create an entrepreneurial culture – A guide on good practices in promoting entrepreneurial attitudes and skills through education. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/doc/entrepreneurial_culture_en.pdf#search=%22Helping%20to%20create%20an%20entrepreneurial%20culture%22 Letöltve: 2006. 10. 12-én 22.02-kor
- European Commission (2005):* Mini-Companies in Secondary Education. Best procedure project: Final Report of the Expert Group. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/doc/mini_companies_en.pdf Letöltve 2006. 10. 18-án 12.05-kor
- Európai Közösségek (2006):* A közösség lisszaboni programjának végrehajtása: A vállalkozói készségek előmozdítása az oktatás és a tanulás révén. Brüsszel,

- 13.02.2006 http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/hu/com/2006/com2006_0033hu01.pdf Letöltve: 2006. 10. 12-én 22.03-kor
- Gorman, G. – Hanlon, D. – King, W. (1997): Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education, and Education for Small Business Management: A ten-year literature review. *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 56–77.
- Henry, C. – Hill, F. – Leitch, C. (2004): The effectiveness of training for new business creation. *International Small Business Journal*, Vol. 22., No. 3., pp. 249–269.
- Hisrich, R. D. – Peters, M. P. – Shepherd, D. A. (2005): *Entrepreneurship*. 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York
- Holden, R. – Rodgers, H. (2006): Evaluating Graduate Entrepreneurship Support: A Case Study. NCGE Working Paper Series, <http://www.ncge.org.uk/communities/files/biblio624.pdf> Letöltve: 2006. 10. 17-én 8:33-kor
- ISBA (2004): *Making the Journey from Student to Entrepreneur: A Review of the Existing Research into Graduate Entrepreneurship*. ISBA, letöltve: <http://www.ncge.org.uk/communities/files/biblio589.pdf> 2006.10.1-7-én 22.25-kor
- Jamieson, I. (1984): Schools and Enterprise. In: Watts, A. G., Moran, P. (eds.): *Education for Enterprise*. CRAC, Ballinger, Cambridge, pp. 19–27.
- Kuratko, D. (2003): Entrepreneurship education: emerging trends and challenges for the 21st century. White Paper Series, Coleman Foundation, Chicago, IL. http://www.everettcc.edu/emplibrary/Entrepreneurship_Education_Emerging_Trends_21st_century.pdf Letöltve: 2006.10.16-án 11.38-kor
- OECD (1998): *Fostering Entrepreneurship*. OECD, Paris
- Matlay, H., – Storey, D. (2003): Should you become an entrepreneur? Positive and negative factors affecting individual career choices. Mercia Fest konferencia előadás, Warwick University, Coventry, June.
- Matlay, H. (2005): Entrepreneurship education in UK business schools: Conceptual, contextual and policy considerations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 12, No. 4, pp. 627–643.
- McMullan, E. – Chrisman, J. J. – Vesper, K. (2001a): Some problems in using subjective measures of effectiveness to evaluate entrepreneurial assistance programs. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 47, No. 3, pp. 158–169.
- McMullan, W. E. – Gillin, L. M. (2001b): Entrepreneurship education in the nineties, revisited. In: Brockhaus, R. H., Hills, G. E., Klandt, H., Welch, H. P. (eds.): *Entrepreneurship Education: A Global View*. Ashgate Publishing Ltd, Aldershot, pp. 57–77.
- Meredith, G. G. – Nelso, R. E. – Neck, P. A. (1982): *The practice of entrepreneurship*. International Labour Office, Geneva
- Noszkay E. (2006): Új utak, új módszertani megoldások a felsőoktatásban. *Vezetéstudomány*, 37. évf., 10. szám, 50–61. o.
- Penaluna, A. – Penaluna, K. (2006): Business Paradigms in Einstellung: Entrepreneurship Education, A Creative Industries Perspective. NCGE Working Paper Series, <http://www.ncge.org.uk/communities/files/biblio740.pdf> letöltve: 2006. 10. 17-én 9.21-kor
- Reay, K. (2004): First Step Report. National Policy Forum for Start-ups
- Román Z. (2006): A vállalkozás oktatása a felsőoktatásban. *Vezetéstudomány*, 37. évf., 1. szám, 2–9. o.
- Solomon, G. T. – Duffy, S. – Tarabishy, A. (2002): The State of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis. *International Journal of Entrepreneurship Education*. Vol. 1, No. 1, pp. 1–22.
- Szerb L. – Zoltan J. Acs – Varga A. – Ulbert J. – Bodor É. (2004): Az új vállalkozások hatásai nemzetközi összehasonlításban. A Global Entrepreneurship Monitor nemzetközi kutatás legfontosabb eredményei a 2001–2003-as időszakban. *Közgazdasági Szemle*, 51. évf., 7–8. sz., 679–98. o.
- Szirmai P. – Csapó K. (2006): Gyakorlati vállalkozásoktatás – Diákvállalkozások támogatása a Budapesti Corvinus Egyetemen. *Új Pedagógiai Szemle*, 56. évf., 4. sz., 72–83. o.
- Timmons, J. A. (2003): Entrepreneurial thinking: can entrepreneurship be taught? Coleman White Paper Keynote Presentation. USASBE konferencia, 2003.01.23, Hilton Head Island. <http://www.usasbe.org/pdf/CWP-2003-timmons.pdf> Letöltve: 2006. 10. 16-án 10.49-kor
- Vecsenyi J. (2003): Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig. Aula, Budapest
- Wyckham, R. G. (1989): Ventures launched by participants of an entrepreneurial education program. *Journal of Small Business Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 54–61.

Cikk beérkezett: 2006. 11. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 1. hó

Georgiu ACHILLES

ABSZORBCIÓS MODELL

A MUNKAVÁLLALÓKRA JELLEMZŐ ABSZORBCIÓS GÖRBE

A publikáció célja a gondolatébresztés és egyben egy használható vezetői modell megfogalmazása. Nem célja viszont a modell érvényességének bebizonyítása, hiszen ahhoz többéves kísérletre és kutatásra lenne még szükség. A gondolat az, hogy a *Gartner* csoport által kidolgozott és leírt *hype cycle* görbe – mely grafikusán próbálja ábrázolni a tudományos technológiák érettségét, terjedését és üzleti alkalmazását – alakja sokkal általánosabban is érvényes és könnyen adaptálható a munkavállalók munkahelyi abszorpció (azaz: bevonódási) és motivációs „életgörbéjének” leírásához. Az ember lelkesedését, teljesítményét, azonosulását és az asszimilációs szintjét nehéz egy mutató alakulásával ábrázolni. Mivel ezek a jellemzők befolyásolják egymást, erősen összefüggnek és talán össze is fűződnek, ezért a legtalálhatóbb szó ezek összefoglalására az *abszorpció*. Az *abszorpció* modell görbéje a maga csúcspontjával, illetve mélypontjával négy szakaszból és négy kiszállási szintből tevődik össze. Az X tengelyen az idő helyezkedik el, melyen a *lelkesedési*, a *csalódási*, az *elfogadási* és a *stabilitási* szakasz meghatározott sorrendben követik egymást. Az Y tengelyen az emberek abszorpció szintjeit találhatjuk. Ezen a tengelyen helyezkednek el a kiszállási szintek is a *kiugrási*, a *kibukási*, a *kiemelési* és a *kirúgási*, melyek sorrendje változó, mindig az adott helyzettől függő.

Kulcsszavak: vezető, vezetői modell, munkavállalók, motiváció

Nyugodtan mondhatjuk, hogy a vezető pozícióban lévő emberek legnagyobb problémája nem más, mint a munkavállalók megismerése annak érdekében, hogy a lehető leghatékonyabban és legeredményesebben tudják irányítani, illetve vezetni őket. Valószínűleg minden vezetőben számtalanszor felmerül a kérdés, mikor és hogyan kell és lehet motiválni a munkavállalókat úgy, hogy annak eredménye ne csak rövid távon legyen érezhető, illetve mikor és hogyan kell cselekedni, hogy a munkavállalók hosszú távon és eredményesen tudjanak dolgozni a vállalatnál.

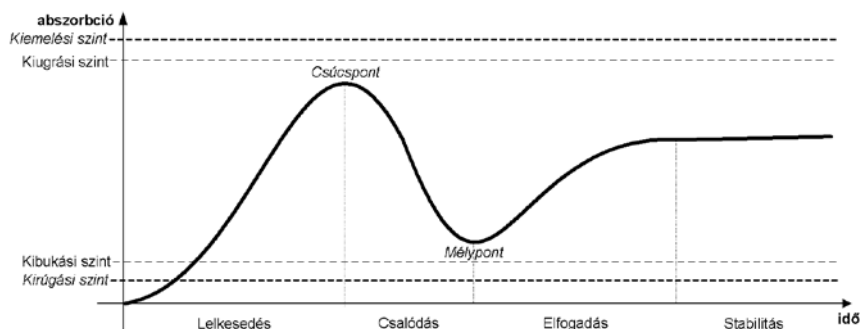
A *Gartner* csoport által kidolgozott és leírt *hype cycle* görbe – mely grafikusán próbálja ábrázolni a tudományos technológiák érettségét, terjedését és üzleti alkalmazását – alakja sokkal általánosabban is érvényes és könnyen adaptálható a munkavállalók munkahelyi abszorpció (azaz: bevonódási) és motivációs „életgörbéjének” leírásához. Jogosan vetődhet fel a kérdés, hogy mit is értünk az abszorpció alatt. Ha egy ember lelkesen csinál valamit, akkor a teljesítménye is növekszik (teljesítmény alatt a munkatempóra és nem a vállalat számára teremtett értékre) gondolunk, és ha

a teljesítménye javul, akkor sokkal inkább sajátjának érzi a feladatot, amivel foglalkozik. Ennek köszönhetően jobban tud azonosulni a munkakörével, elmélyül benne, és ezáltal nő a lojalitása. Az ember lelkesedését, teljesítményét, azonosulását és az asszimilációs szintjét nehéz egy mutató alakulásával ábrázolni. Mivel ezek a jellemzők befolyásolják egymást, erősen összefüggnek és talán össze is fűződnek, ezért a legtalálhatóbb szó ezek összefoglalására az *abszorpció*.

Az abszorpció modell célja egy használható elmélet megfogalmazása, kereteinek meghatározása, vizuális ábrázolása. Jelen tanulmánynak nem célja a modell érvényességének bebizonyítása, hiszen ahhoz többéves kísérletre és kutatásra lenne még szükség.

Az abszorpció modell görbéje négy szakaszból és a kiszállási szintekből tevődik össze. Az X tengelyen az idő helyezkedik el, melyen az egyes fázisok meghatározott sorrendben követik egymást. Az Y tengelyen az emberek abszorpció szintjeit találhatjuk, ennek értéke és mértéke jelenleg csak feltételeken számszerűsíthető. Ezen a tengelyen helyezkednek el a kiszállási szintek is, melyek sorrendje változó, mindig az adott helyzettől függő (1. ábra).

Abszorpciós modell



A szakaszok

A modell szakaszai: a **lelkesedési**, a **csalódási**, az **elfogadási** és a **stabilitási** szakasz. Egy szakasz értelemszerűen egy változási ponttól egy másikig tart.

Lelkesedési szakasz – A legtöbb munkavállaló lelkesedni szokott akkor, amikor kap egy új feladatot. Persze ez nem mindig igaz, de próbáljuk meg a gondolatot pozitív ágon futtatni, mert egyébként olyan lenne, mintha egyből a csalódási szakaszban kezdenénk az életet. Mint ahogy a gyerekeknél is minden újdonság iránt nagy az érdeklődés, a felnőtt emberek esetében is van egy olyan szakasz, amikor maga az érdeklődés lelkesedést eredményez, ezáltal igen gyorsan elég magasra tud szökni az abszorpciós szint. Ilyenkor a legmagasabb a termelékenység, hiszen mindenki „ötlettel” szereti azt, amit csinálnia kell. Ez mindaddig ki is tart, amíg el nem éri a görbe csúcspontját.

Csalódási szakasz – Minden hirtelen fellendülés után előbb vagy utóbb bekövetkezik a megvilágosodás. Ekkor jönnek rá az emberek arra, hogy nem minden arany, ami fénylik, és hogy nem is olyan rózsás az élet, mint ahogy azt korábban gondolták. Ekkor ismerik fel, hogy nemcsak pozitív oldaluk van a feladatoknak, hanem igenis vannak olyan tevékenységek, amelyek nem igazán szeretnivalók. Gondoljunk például az adminisztrációs, az ismétlődő és egyúttal unalmas, monoton feladatokra. Ebben a szakaszban a munkavállalók általában kedvetlenül hajtják végre feladatukat és a teljesítményük is igen komolyan visszaesik. Ráadásul még az is közrejátszik ebben, hogy hirtelen túl sok részlet zuhan rájuk, melyeket még nem tudnak lekezelni és rendszerbe foglalni. Ez a szakasz addig tart, míg el nem éri a mélypontot.

Elfogadási szakasz – Ha az emberek sikeresen túljutnak a mélypon'ton, akkor mondhatjuk azt, hogy túl vannak a „kamaszkoron” és kezdik elfogadni leckéjüket, amit csinálniuk kell. Kezd tiszta lenni a kép, a dolgok

1. ábra átláthatóbbak lesznek, melynek köszönhetően rendszerbe lehet szervezni azokat. Az emberek rájönnek, hogy a problémák egy része nem is igazán probléma és hogy a megoldásuk nem is olyan bonyolult. A munkavállalók megtalálják az összefüggéseket, és elkezdnek úrrá lenni a vélt káoszon, megismerve azt, hogy mit is kell tenniük annak érdekében, hogy teljesítményük elérje az elvártat. Ez a szakasz addig tart, amíg el nem éri a görbe következő inflexiós pontját, ahol a stabilitási szakasz kezdődik.

Stabilitási szakasz – Ez az a fázis, amikor a munkavállalók végre stabilan és kiszámíthatóan végzik dolgukat, ezért nem is véletlen, hogy ezt a nevet adtam ennek a szakasznak. A teljesítmény beáll az optimális szintre, a feladat már rutinmunkának számít. Ez az az időszak, amikor a legjobban termelnek, más szóval ez a *fejőstehen* korszak.

A szintek (4K)

Mivel nem mindegy, hogy az egyes szakaszokban az abszorpciós görbe milyen magasra megy fel, illetve milyen alacsonyra esik vissza, ezért annak érdekében, hogy a modell teljes legyen, kiszállási szinteket kell meghatározni.

Kiugrási szint – Ezt leginkább a lelkesedési szakaszban érheti el a munkavállaló. Ha az abszorpciós görbe meghaladja ezt a szintet, akkor komoly veszély van arra, hogy az adott személy követelni fogja kiemelését, vagy rosszabb esetben olyan értékesnek tartja magát, hogy nem kívánja tovább csinálni az adott munkát, és új állást keres. Ezt a határt elsősorban külső tényezők határozzák meg. A kiugrási szint jó esetben egy, de maximum 3 pontnál találkozhat az abszorpciós görbével. Az első metszéspont valahol a csúcspon't előtt, illetve magánál a csúcspon'tnál következhet be. Ha nem éppen a csúcspon'tnál találkoznak és a munkavállalók türelmesen kivárlják az első érintkezési helyet, akkor a második szakaszban ismét találkozhatnak. Ez az a pillanat, ahol normális esetben a munkavállalók ki szokták használni a lehetőséget és kiugranak a görbéből, többek között azért is, mert már látták, hogy mi az a maximum, ami egyáltalán elérhető. A harmadik találkozási pont már csak a stabilitási szakaszban következhet be. A munkavállalók egy idő után elfásulhatnak és mivel a rendelkezésre álló tapasztalat és tudás megnőtt, ezért elkezdnek új lehetőségek iránt nézelődni, melynek köszönhetően a kiugrási szint ismét elmozdul.

Kibukási szint – A kibukási szint háromszor is metszheti az abszorpciós görbét. Az első állomás biztosnak mondható, mivel a lelkesedési szakaszban elkerülhetetlen, hogy egyszer se találkozzanak. Ekkor a munkavállalók még nem érzik sajátjuknak a feladatot, és inkább visszamondják azt, mintsem hogy több energiát fektessenek bele. A pályakezdők esetében ez gyakrabban fordulhat elő, mert esetleg az új feladat megijeszti őket, vagy nem is bíznak abban, hogy meg tudják csinálni azt. A következő eset, amikor a kibukási szint találkozhat az abszorpciós görbével – ez a csalódási és az elfogadási szakasz érintkezése – a görbe mélypontja. Helyzettől függően egy, értelemszerűen akár két találkozási pontjuk is lehet. Egyszer a csökkenő szakaszban és egyszer a fordulóponton túl, amikor a görbe kezd ismét növekedni. Pályakezdők esetében itt is eltérnek a határok, ezért sokkal érzékenyebbek, mint a már tapasztalatokkal rendelkezők. Ennek okaként a küszöb az indokoltnál magasabbra emelkedhet, ami azt eredményezi, hogy abban a pillanatban, amikor a görbe túllépi a csúcspontot és belép a csalódási szakaszba, a visszaesést a munkavállalók komoly kudarként élik meg és feladják. Az elfogadási szakaszban történő kibukás általában akkor következik be, ha a munkavállalóra nagy befolyást gyakorol a mélypont, de van annyi rá bízva, hogy végigcsinálja azt, amit elkezdett.

Kiemelési szint – A vezetőknek komoly figyelmet kell fordítaniuk erre a szintre, mert ha nem cselekednek időben, akkor előfordulhat, hogy munkavállalóik rövid időn belül elérik a kiugrási szintet és eltávoznak a vállalatától. Azonban, ha időben észreveszik azt, amikor a munkavállalók elérik a küszöböt, akkor ezt a helyzetet a vállalat javára tudják fordítani. Ekkor még időben reagálhatnak, annak érdekében, hogy új munkaköröket, illetve feladatokat találjanak ki munkavállalóik számára. Gyakran előfordul, hogy a munkavállalók kiugrási szintje lényegesen alacsonyabban van, mint a vezető által meghatározott kiemelési határvonal. Ez sajnos általában azt eredményezi, hogy az adott személy előbb vagy utóbb elhagyja a céget. A kiemelési vonal is maximum három esetben metszheti az abszorpciós görbét, hasonlóan a kiugrási szint esetében említettekhez. Találkozhatnak a csúcspont környékén egyszer vagy kétszer, amikor is külön vezetői döntés szükséges ahhoz, hogy megtörténjen-e a kiemelés, előléptetés. A vezető azt is felvállalhatja, hogy ezeket a találkozási eseteket egyáltalán nem veszi figyelembe. Talán az utolsó metszéspontra a legeredményesebb, mert az általában a stabilitási szakasz vége felé következik be, feltéve, hogy a görbe felfelé ível és nem véges. Igaz, hogy ebben az esetben a vezetőnek lejjebb kell vinnie a kiemelési szintet, mert biztos, hogy a görbe nem fog olyan magasra

emelkedni, mint a korábbi csúcspont, viszont a munkavállaló már kiérdemelte a kiemelés, előléptetést. Ez tekinthető a legsikeresebb időpontnak is egyben, ez az a pillanat, ahol ha az abszorpciós görbe eléri a kiemelési szintet, akkor feltétlenül cselekedni kell. Munkavállalói szemmel ez a legveszélyesebb, mert lehet, hogy a görbe soha sem éri el a szintet vagy rosszabb esetben egy idő után elindul lefelé.

Kirúgási szint – A vezetők talán egyik leghálátlanabb feladata ennek a szintnek a meghatározása. Ha egy munkavállaló lelkesedése ezen lélektani határ alá esik, akkor általában a vezető nehezen tud már megbízni abban a személyben. A kirúgási vonal is több helyen metszheti az abszorpciós görbét. Az első metszet itt is a lelkesedési fázisban valósul meg, eddig a vezető még eldöntheti, hogy beosztott munkatársa alkalmas-e az adott feladat végrehajtására vagy sem. A ponton túl már nem igazán célszerű visszavonni a megbízást, mert az több veszteséggel járhat, nem szabad letörni a munkavállaló szárnyait. Talán nem is ez a legkritikusabb metszéspontra, sokkal izgalmasabb a mélypont körüli találkozások vizsgálata. A lelkesedési szakaszban gyakori vezetői hibának számít a kirúgási szint folyamatos emelése, az abszorpciós szint emelkedését követve. Ez azt eredményezi, hogy amint a görbe visszafordul, egyből elvesztik munkavállalóik iránti bizalmukat és az első kudarcnál kirúgják őket. Tapasztalt vezetők igyekeznek ezt a szintet alacsonyan tartani, tudván azt, hogy a lelkesedési szakasz után biztos, hogy bekövetkezik a csalódás. Nagy türelemmel rendelkező vezetők talán még azt is el tudják viselni, hogy kivárják a mélypontot, bízva a sikerben, és csak a harmadik találkozásnál cselekednek. Vannak olyan vezetők, akik nem határoznak meg kirúgási határt. Ez hosszú távon biztos, hogy negatív hatással jár, mivel a munkavállalók előbb vagy utóbb kiismerik és elkezdnek visszaélni a helyzettel, sőt az azonos csapatban dolgozó személyeknél is érezhetővé válik a teljesítmény visszaesése. Minden vezető egyszer átesik az első nehéz helyzeten, amikor el kell bocsátani valakit, de ezután már könnyebb lesz meghatározni a kirúgási szintet és törekedni annak betartására.

A modell flexibilitása

Az abszorpciós modell több szempontból is alakítható. Vannak olyan paraméterek, melyeket maga a vezető tud befolyásolni, de vannak olyanok is, amelyeket csak külső tényezők módosíthatnak. A modell több síkon is lehet flexibilis.

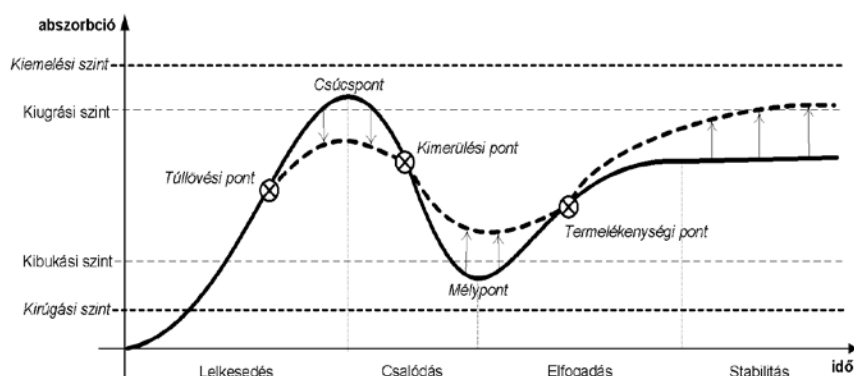
Az első sík a négy szakasz időbeli hosszának alakítása. Nem mindegy, hogy milyen hosszú pl. a csalódási

szakasz, mert ha arányában túl sokáig tart, már az is veszélyes lehet, mivel elfogyhat mind a vezető, mind pedig a munkavállaló türelme. A stabilitási szakasz hossza sem hagyható figyelmen kívül, törekedni kell hosszú távon életben tartani azt. Talán már nem titok, hogy ez a szakasz a legtermelékenyebb. A lelkesedési és az elfogadási szakaszok hossza nem annyira fontos, itt maximum az lehet lényeges, hogy arányában ne tartson túl sokáig, mert mindkét szakasz elég sok bizonytalansággal jár.

A második sík a kiszállási szintek állíthatósága. A vezető meghúzhatja a vezetői határvonalakat, melyeket célszerű a beosztott munkatársakra külön-külön kialakítani. Ebben az esetben is vannak olyan külső tényezők, amelyek befolyásolják a határok mozgását, pl. ha egy vállalatnál hirtelen megnő a feladatok és munkakörök száma, akkor szükséges lehet lejjebb vinni a kiemelési vonalat annak érdekében, hogy fedezni lehessen a felmerülő igényeket. Párhuzamosan a kirúgási határ is elmozdulhat lefelé, mivel a feladatok ellátásában azokra a munkavállalókra is számítanak, akik nem érik el a léctet. Ilyenkor a kevés is sok lehet. Természetesen helyzettől függően ennek a fordítottja is előfordulhat, vagyis, hogy szűkös időszakokban mindkét szint magasabbra kerül. Ezáltal azoknak, akik éppen a mélyponton vannak, el kell távozniuk a vállalattól, viszont azok a munkavállalók is nehezebb helyzetbe kerülnek, akik egyéb körülmények között esetleg megérdemelnék már, hogy kiemeljék, előléptessék őket.

A munkavállalói szinteket a vezetők egyáltalán nem tudják befolyásolni, maximum a görbe pályáját állítják úgy, hogy minél lágyabb ívet írjon le. Ezt úgy érhetik el, hogy megfelelő időben a megfelelő vezetői eszközöket alkalmazva a meghatározott cselekvési pontoknál beavatkoznak. A cselekvési pontok nem mások, mint a görbe inflexiói pontjai. Három ilyen is találunk az abszorpciós görbén (2. ábra).

Cselekvési pontok



Túllövési pont – Törekedni kell arra, hogy a görbe felső fordulópontja ne érjen el nagyon magas értéket, mert félő, hogy akkor meghaladja a munkavállalói kiugrási szintet, illetve ha mégsem éri el, akkor is veszélyes lehet, mert a csalódási szakaszban sokkal nagyobb lehet lefelé esni. Többször is tapasztaltam már, hogy a vezetői kiemelési határ alacsonyabban volt, mint a munkavállalói kiugrási szint, ezért a görbe nem érte el a kiugrási vonalat, viszont meghaladta a kiemelési szintet, ami általában mindkét oldalon érezhető volt. Ez komoly fejfájást szokott okozni a vezetőknek, mert érzik, hogy ki kellene emelni az adott személyt, viszont azt is tudják, hogy nem lehet mindig mindenkit kiemelni, mert akkor hosszú távon nem marad senki, aki elvégezze az adott munkát. Mondhatnánk azt is, hogy a vezető egyszerűen emelje magasabbra a kiemelési határt, de ez újabb veszélyt jelenthet, mert akkor a görbe lehet hogy előbb vagy utóbb eléri a kiugrási szintet és akkor talán még nagyobb a baj. A legjobb megoldásnak az látszik, ha a görbe enyhítésére kerül sor, megelőzve így a túllövést.

Kimerülési pont – Talán a legfontosabb vezetői beavatkozás a görbe mélypontját a lehető legmagasabban tartani, hogy véletlenül se érje el a munkavállalói kibukási, illetve a vezetői kirúgási szintet. A csalódási szakaszban időben kell cselekedni, mert nehéz előre meghatározni a szakasz időtartamát és fennáll a veszély, hogy valamelyik fél még idő előtt kimerül.

Termelékenységi pont – A vezető legeredményesebb lépése nemcsak a stabilitási időszak lehető leghosszabbá való kihúzása, hanem a görbe ezen ívének lehető legmagasabbra emelése. Ebben az esetben is van egy pont, ahol megfelelő vezetői módszerekkel elérhető a görbe maximalizálása. Nem mindegy, hogy mi az a szint, ameddig felemelkedhet a görbe íve. Hosszú távon ez a munkavállalók számára is sikerélményt okozhat, ellentétben azzal, ha a görbe íve alacsonyan marad, hiszen akkor az adott feladat idővel unalmassá válhat.

Ha sikerül mindhárom cselekvési pontnál megtenni a megfelelő lépéseket, akkor az eredeti abszorpciós görbénél egy sokkal lágyabb ívű görbét kapunk, melynél a kiugrások száma jóval kevesebb. Az eredmény közelít az ideális görbe ívéhez, amelyben nincsenek kilengések, hanem csak egy folyamatos növekedés tapasztalható. Csak örülni tudnánk, ha az abszorpciós görbe ezt az útvonalat írná le, mivel ez tekinthető a tökéletes görbének, de sajnos az élet nem ilyen szép.

Igaz-e egyáltalán a modell?

Ez az első és egyben a legfontosabb kérdés, amin a modell kialakítása során én magam is sokat morfondíroztam. Semmi sem lehet kellően elfogadható, ha nem vizsgáljuk meg az ellentétes oldalát is, vagyis nem futtattunk le egy negatív tesztet. Pszichológiai kérdés lévén nem lehet egyszerűen csak axiómákkal bebizonyítani a modell létezését. Azt viszont érezni lehet, hogy a modell valóságghű, ezért talán egyszerűbben is feltehetjük a kérdést: „Azok az emberek a kivételek, akikre érvényes a modell, vagy azok, akikre nem?”. Őszintén bevallva ekkor sem voltam könnyebb helyzetben, mert erre a kérdésre sem volt egyértelmű a válasz. Tehát azon kezdtem el gondolkodni, hogy ha ez a görbe nem igaz, akkor milyen görbék íródhatnak le azoknál az embereknél, akikre nem érvényes a modell. Összesen három ábra rajzolódott ki.

Egypúpú – Ez a leggyakoribb jelenség, ami valóban azoknak az embereknek a görbáját írja le, akik borzasztóan nagy lelkesedéssel veszik az új kihívásokat. Miután már nincs mit kitalálni, megoldani, egyszerűen miután már nincs kihívás, az abszorpciós szintjük erősen visszaesik, és ott is marad. E munkavállalók esetében a mélypont után nem következik be sem az elfogadási, sem a stabilitási szakasz, egyszerűen átmennek „semleges” állapotba. Ha alaposabban átgondoljuk ezt a görbét, akkor láthatjuk, hogy ezeknél a munkavállalóknál is érvényes az abszorpciós modell, csak egyszerűen az utolsó két szakasz sohasem következik be. Ha ezt időben felismeri a vezető, akkor tudja, hogy ebben az esetben egyéni megoldásokat kell keresni a motiválására. Nem szabad őket visszafogni a túllövési pontnál és nem igazán kell harcolni értük a kimerülésnél sem. A legjobb, amit tehet értük, az nem más, mint hogy megtanul építeni erre a tulajdonságukra, és csak *tűzoltásos* feladatokat szán nekik, ahol gyorsan és ötletgazdagon kell cselekedni. Miután túl vannak a csúcsponton, új feladatot kell biztosítani számukra és jobb átadni leckéjüket azoknak, akik kevésbé kreatívak, viszont jók a rutinmunkák elvégzésében. Értelemszerűen ez nehezen valósítható meg, viszont személy szerint én többször is találkoztam olyan helyzettel, amikor pont erre volt szükség, sőt olyannal is, ahol ez meg is valósult.

Lassan érő – A lassan érő görbe az egypúpú ív ellentétéjeként vagy kiegészítőjeként is említhető. Olyan személyekről van szó, akik az elején egyáltalán nem mutatnak lelkesedést az elvégezendő feladat iránt, viszont egy hosszú lappangási idő után abszorpciós szintjük hirtelen megindul felfelé. Ha a modell szemüvegén keresztül próbáljuk megérteni ezt a görbét, akkor úgy

néz ki, mintha az első két szakasz csak időkitöltőként szerepelne rajta, és csak az elfogadási szakaszban kezdődik az élet. Ha netán a vezető rájön arra, hogy vannak ilyen beosztott munkatársai, akkor erre is építhet, hiszen vannak olyan feladatok, amelyek nem igényelnek nagy lelkesedést és ötletelést. Itt egyszerűen rutin-feladatokról van szó, amelyeknél csak azután lehet sikerélménye a munkavállalónak, miután már kellő tapasztalattal rendelkezik a feladat elvégzéséhez. Arról nem is beszélve, hogy ha egy ilyen személyt párosítunk egy egypúpú ívet leíró munkavállalóval, akkor miután lecseng az egyik személy lelkesedése, utána kezd el csak emelkedni a másiké.

Ideális ív – Gondolom, hogy a harmadik eset íve nem is olyan meglepő. Ez az, amiről minden vezető álmodik, vagyis egy folyamatosan növekvő ív. Ez egyben az abszorpciós modell ideális íve. Ezt kellene megpróbálni a lehető legjobban megközelíteni a görbe lágyításával, a cselekvési pontoknál való reakciókkal. Ennél a görbénél a modell minden szakasza érvényesül, annyi különbséggel, hogy a stabilitási szakaszban az ív jóval meghaladja a korábbi csúcspontot. Vagy lehet, hogy ez a pillanat maga a csúcspont és csak ezután következik a modell többi szakasza? Bármilyen is az igazság, ez az ív sem cáfolja meg a modell valóságát. Ezt az ívet általában lehetetlen a személyekre elérni, viszont csoportszinten talán igen. Ha a vezetők jól párosítják a munkavállalókat, és sikerül egymást kiegészítő személyeket összehangolni, akkor talán csoportszinten megközelíthető az ideális ív. Én azonban azt gondolom, hogy ez csak egy álom.

Tehát, még ha léteznek is ezek a görbék, akkor több mint valószínű, hogy kevés esetben találkozunk velük, hiszen az egypúpú görbe esetében, ha az ív huzamosan a kirúgási, illetve a kibukási szint alatt tartózkodik, akkor előbb vagy utóbb valamelyik fél cselekedni fog, és megszakítja a vonal további kirajzolódását. Ennek okaként szinte biztos, hogy a ritkábban előforduló esetek közé, pontosabban a kivételek közé sorolnánk, hiszen úgy tudjuk elkönyvelni, hogy az ívet indokoltan megszakították, és soha sem derül ki, hogy hogyan folytatódott volna. Hasonlóan a lassan érő típusú ív esetében, kevés olyan vezető van, aki kivárja a változás pillanatának bekövetkezését, mivel a görbe hosszú ideig a kirúgási szint környékén mozog. Ezért nyugodtan mondhatjuk azt, hogy ebben az esetben is ritkák azok a helyzetek, amikor ez a görbe a valóságban is bekövetkezik. Értékelve ezt a gondolatot úgy érzem, hogy egyik görbe sem cáfolja meg az abszorpciós modell létezését, sőt talán még alá is támasztják azt. Bizonyítottnak tekinthető, hogy azok a személyek, akiknél valamelyik görbe mégis bekövetkezik, a kivételekhez tartoznak.

Számszerűsíthető az elmélet?

Lehet-e a modellre mutatókat képezni? Beépíthetjük-e kontrollingfolyamatainkba? Építhetünk-e rá balanced scorecard-ot? Ilyen és hasonló kérdések merülnek fel bennem, és azokban, akik hallottak már a modellről. Gondolom ez nem véletlen, hiszen minden vezetői modell lehet szép és izgalmas, de sokkal értékesebb, ha egyben számszerűsíteni is lehet.

Minden mérnökember számtanilag közelítené meg ezt a kérdést, igyekezve meghatározni egy olyan függvényt $y=f(x,t)$, amely egy adott értékre megmondja az abszorpciós szintet. Ez a modell viszont nem lehet egy egyszerű számtani példa, többek között azért sem, mert nem lehet objektív tényezőkre alapozni. Ennek köszönhetően függvényt sem lehet készíteni rá.

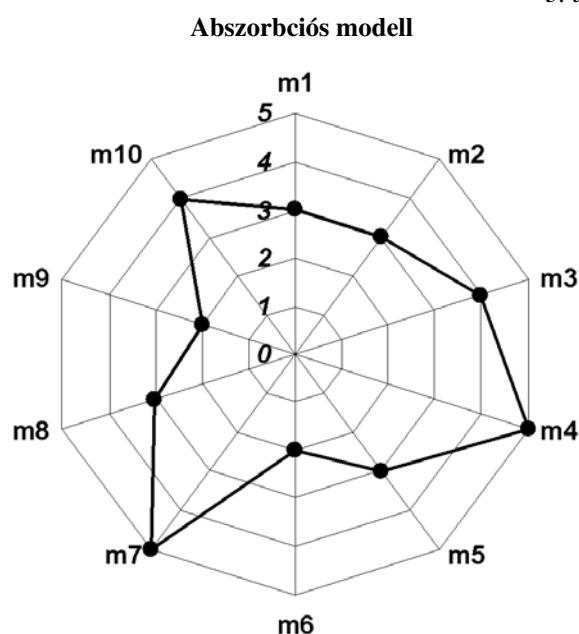
Mindezek ellenére mégis van egy-két elképzelésem arra, hogy hogyan is lehetne számszerűsíteni a modellt. Napjaink egyik legnagyobb kihívása nem más, mint mutatókat képezni az egyének pszichológiai állapotával kapcsolatban. A kontrolling területén szinte már mindenre léteznek mutatók, de a személyiségi tényezőkre kevésbé. Ennek ellenére talán mégsem lehetetlen a modell számszerűsítése, hiszen képezhetünk szubjektív tényezőket alapul vevő mutatókat, mint például a következőkben említésre kerülő pókháló és a kérdőívek értékei, vagy esetleg a személyes véleményünk számszerűsítése. Ha sikerül ezeket időközönként dokumentálni és esetleg skálázni, akkor az így alkotott mutatókban bekövetkezett változásokat párosítva a teljesítménymutatókkal, elég jól fel tudjuk használni az abszorpciós modell számszerűsítéséhez, kirajzolásához.

Az első kérdés, ami a modell alkalmazása során felmerülhet az nem más, mint, hogy „*hogyan is néz ki az egyes munkavállalók abszorpciós görbéje?*”. A görbét csak akkor tudjuk megrajzolni, ha jól ismerjük a munkavállalókat. Ez azt is jelenti, hogy a kérdést a következőképpen fogalmazhatjuk: „*hogyan is ismerjük meg őket?*”. Ha röviden szeretnék válaszolni erre a kérdésre, akkor csak annyit tudnék mondani, hogy a leghasznosabb és egyben a legegyszerűbbnek tűnő módszer a beosztott munkatársakkal történő kommunikáció, amely kötetlen és előre nem meghatározott témákról szól. Természetesen a beszélgetéseken kívül azért akad egy-két javaslatom, hogy miket is érdemes figyelemmel kísérni.

Pókháló – Egy egyszerű ötletről van szó, ami hosszú távon akár hasznosnak is bizonyulhat. Rögzítsünk kb. tíz olyan személyiségi mutatót ($m_1, m_2, \dots, m_{10}$) egy táblázatba, amelyet fontosnak tartunk. Sokkal több nem igazán javasolt, mert akkor a módszer elveszíti lényegét. Ha több ilyen mutatóra lenne szükségünk, ak-

kor érdemes valamilyen elképzelés alapján összevonni őket. Az általam irányított csapat esetében, a tevékenységi körnek köszönhetően talán a következő mutatók a legfontosabbak: határidők betartása, munka minősége, felelősségtudat, önállóság, kiszolgálási készség, munkaidő betartása, kreativitás, szakmai tudás, kapcsolatteremtés, csapatmunka stb. Ha sikerül meghatározni a mutatókat, akkor javasolt kitölteni a táblázatot és 1-től 5-ig értékelni a kollégákat. Sőt azt is megtehetjük, hogy magukat a munkavállalókat kérjük meg arra, hogy a csoport többi tagjára vonatkozólag végezzék el ezt az értékelést. Az eredmény egy személyre vonatkozó pókháló. Ha az egyes pókhálókat összerakjuk, akkor a részleg eredménye is kirajzolódik (3. ábra).

3. ábra



Való igaz, hogy ez a fajta értékelés szubjektív tényeken alapszik, de ha ezt előre meghatározott időközönként megismétljük, akkor éves szinten mondhatnánk azt is, hogy egy relatíve objektív eredményt kapunk. A pókhálóban kialakult zárt terület mutatja meg, hogy merre húz az adott személy, illetve aggregát formában az egész csapat. Általában igaz lehet az, hogy a terület mérete és terjedelme erősen összefügg az abszorpciós görbe adott szakaszával. Például, ha a pókháló közel rajzolódik le az origóhoz, akkor több mint valószínű, hogy az abszorpciós görbe a csaldási szakaszban tart, viszont ha a terület nagy terjedelmű, akkor valamelyik növekvő fázisban van.

Kérdőívek – Gondolom, azzal nem mondom újat, hogy időnként érdemes személyre szóló kérdőívet kitölteni munkavállalóinkkal. Ezáltal megtudhatjuk azt, hogy mi az, amit szívesen csinálnak, és mi az, amit in-

kább kényszerből. Továbbá kideríthetjük azt is, hogy mi az, amiben erősnek érzik magukat, illetve mi az, amiben inkább gyengének, mi az, amivel elégedettek és mi az, amivel kevésbé, és például megkérdezhetjük azt is, hogy mely tulajdonságaikat tartják fontosnak stb. A kérdőívre kapott válaszok alakulása képezhet némi alapot az abszorpciós görbe kirajzolásához. Nem áll szándékomban technikákat részletesebben bemutatni, hiszen erre már külön tudományág is létezik, amely az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozik.

Szakmai leltár – Angliában hangzott el először a következő jelmondat: „*A megfelelő embert a megfelelő helyre*”. Ez az elv képezte az európai iparosodás térhódításának alapját és napjainkban is megállja a helyét. Annak érdekében, hogy valóban a lehető legalkalmasabb személy végezze az adott munkát, célszerű egy szakmai leltárt készíteni, amely többek között a következő információkat tartalmazza az adott munkavállalóról: végzettség, képesség, nyelvismeret, tapasztalat stb. Ennek a leltárnak a segítségével könnyebben hozzá tudjuk rendelni az adott munkakörhöz a megfelelő személyt. Ha ez a párosítás jól sikerül, annak az eredménye az abszorpciós görbén is leolvasható, és az is biztos, hogy ha nem, akkor az talán még hamarabb ki is derül.

Biztos, hogy egyenes vonalat képeznek az egyes szintek?

Gyakran felmerülő kérdés a 4 szint mozgástere, például *miért szerepelnek egyenes vonalként az ábrán akkor, amikor azok is egy, az abszorpciós görbéhez hasonló ívet írnak le?* Véleményem szerint is a 4K (Kiugrási, Kiemelési, Kibukási, Kirugási) szintek egy másik dimenzióban saját görbét írnak le az abszorpciós görbéhez hasonlóan. Ezek a görbék is az idő mentén változnak, de ez az idő eltérhet az abszorpciós modell időskálájától, hiszen eltérhet az időintervallum, amely folyamán lefut egy abszorpciós görbe. Ezen kívül a 4K görbe ívét befolyásoló tényezők különböznek az abszorpciós görbe ívét befolyásoló tényezőktől. Annak érdekében, hogy a modell minél egyszerűbb és kézzelfoghatóbb maradjon, az adott szint már csak egy egyenes vonalként jelenik meg az abszorpciós görbe ábráján. Itt csak egy ábrázolástechnikáról van szó, mivel az adott pillanatban, amikor vizsgálni kívánjuk munkavállalóink abszorpciós görbét, pontosabban azt, hogy éppen hol is tartanak a görbe ívén, akkor a 4K szintek abban a pillanatban egy határértéket képeznek, amit legegyszerűbben egy egyenes vonallal lehet szemléltetni. Ennek az ábrázolásnak pont az a lényege, hogy az adott időponthoz tartozó pillanatnyi szintet mutassa meg.

Tényleg csak ez a 4 szint létezik?

Valószínűleg számtalan további szintet lehetne meghatározni, de véleményem szerint még két olyan szint van, amelyet érdemes megvizsgálni: az egyik egy vezetői szemszögből, a másik pedig egy munkavállalói szemszögből rajzolódik ki.

Vezetői elvárási szint – Általában a vezetők az említett két vezetői, vagyis a *kiemelési* és a *kirugási* szint mellett, meg szoktak határozni egy harmadikat is az úgynevezett *elvárási* szintet. Ez az a kíváncsú szint, amit jó lenne, ha a munkavállalók tartósan megközelítenének. Két okom is van, amiért nem vettem fel ezt a szintet az abszorpciós modellbe, annak ellenére, hogy saját magam is személyre szólóan szoktam meghatározni ennek értékét.

- Ha vezetőként folyamatosan nyomon kísérjük munkavállalóink abszorpciós görbét, óhatatlanul is hozzá igazítjuk az elvárási szintünket, hiszen ha valaki túlteljesít, akkor természetesen megemljük a szintet, ha viszont szint alatt teljesít, egy idő után lejjebb visszük. Ha ez valóban így történik, akkor előbb vagy utóbb sokkal inkább a munkavállaló teljesítménymaximumát fogja ábrázolni, mintsem a vezetői elvárását.
- Ez a szint a legtöbb esetben nem más, mint a kiemelési szint, főleg azoknál a vezetőknél, akik a maximumot várják el munkavállalóiktól. Ekkor a két szint egybefolyhat és akár össze is vonható, ezért talán felesleges külön meghatározni azt.

Mindezek ellenére, még ha az *elvárási* szint nem is került bele a modellbe, hasznos lehet, hogy ha a vezetők meg tudnak fogalmazni egy ilyen szintet, még abban az esetben is, ha ez inkább a munkavállaló teljesítmény-maximumát ábrázolja. Ennek segítségével jobban meg lehet határozni például a személyre szóló bónuszfeladatokat. Ha ezek a feladatok jóval a szint alatt vannak, akkor a munkavállalónak nem kell semmiféle pluszt teljesíteni a feladatok végrehajtása érdekében. Azonban, ha sokkal magasabban vannak, akkor talán meg sem próbálja teljesíteni azokat, mert úgyis elérhetetlenek. Tehát a bónuszfeladatok akkor eredményesek, ha megvalósításuk ennek a szintnek a környékén lévő teljesítményt igényel. Ezáltal akár motiválhatja is a munkavállalókat.

Sikerélmény szint – Munkavállalói oldalról is meg lehet határozni egy harmadik szintet a *kiugrási* és a *kibukási* szint mellé. Ezt nevezhetjük jóérzési, illetve *sikerélmény* szintnek. Ez az, amit a munkavállaló szeretne, ha az abszorpciós szintje tartósan megközelítene, ez az, ami felett jól érzi magát. Viszont nem véletlenül neveztem el a szintet sikerélmény, mintsem jóérzési szintnek. Ennek oka a következő: ha sikerélményünk

van, akkor általában jól is érezzük magunkat. *Mikor is van sikerélményünk?* Akkor, amikor az abszorpciós görbénk felfelé ível. *Mikor nem érezzük jól magunkat?* Természetesen akkor, amikor a görbe lefelé tart. Ha ezt mind figyelembe vesszük, akkor nincs értelme külön meghatározni egy ilyen szintet, mivel az erősen fűződik magához az abszorpciós görbéhez.

Alkalmazható-e hatékonyabb szervezetfejlesztésben?

„A megfelelő embert a megfelelő helyre” elvet minden vezető igyekszik figyelembe venni mind a szervezet kialakítása, mind pedig annak átalakítása során. Maga a szervezetfejlesztés egy, az abszorpciós modellhez hasonló ábrájú görbét eredményez az emberek, a csoportok és akár a vállalat életgörbéjében. Az átalakítás végrehajtása előtt, illetve azt követően miután kitudódott, minden munkavállaló igyekszik túlteljesíteni saját magát annak érdekében, hogy a lehető legjobb pozícióba kerüljön az átalakítás után. Természetesen mindenki fél és tart a változástól, és miután bekövetkezik az, általában rövid távon mindenki elégedetlen, hiszen mindenki gondolt valamire és több mint valószínű, hogy nem minden elképzelés valósult meg. Miután viszont lehiggadnak a kedélyek és a hullámok is lecsillapodnak, a vállalat hangulata is beáll egy szintre, jó esetben az elvártra, illetve az elképzeltre.

Miben segíthet az abszorpciós modell? A modell ismerete és annak használata leginkább a szervezetátalakítás tervezési fázisában lehet hasznos. Ha folyamatosan figyeljük a munkavállalók abszorpciós görbéit, akkor talán tudhatjuk azt, hogy mely személyek közelítik meg a kiemelési szintet, és ha tervbe van véve a kinevezés, akkor ezek közül a munkavállalók közül próbálunk meg kiemelni valakit. Ha viszont az átalakítás célja éppen ellenkezőleg a leépítés, akkor könnyebben rátalálhatunk azokra a személyekre, akiknek az abszorpciós görbéjük a kirúgási szintet közelíti meg.

Tehát a szervezetfejlesztés előtt a vezető első elvégzendő feladata nem más, mint felülvizsgálni és beállítani a két vezetői szintet, és megpróbálni felmérni a munkavállalók személyes szintjeit. Például, ha a vezető úgy gondolja, hogy egy személy már megérett a kiemelésre, viszont a munkavállaló úgy érzi, hogy a meghatározott kiugrási szint sokkal magasabban helyezkedik el, akkor adott döntési helyzetben ezen információ akár hasznos is lehet, hiszen ha mégsem azt a személyt emeljük ki, akkor sem okozunk neki csalódást. Ez azért elég veszélyes játék, mert minden munkavállaló tisztában van saját és közvetlen kollégái teljesítményével, és egy ilyen lépés belső konfliktusokat eredményezhet.

Kevésbé drasztikus átalakításoknál is hasznosnak bizonyulhat a modell használata. Nézzünk meg egy-két példát, hiszen nem mindegy, hogy adott munkakörre az abszorpciós görbéjének éppen melyik fázisban tartó személyt neveznek ki.

- Csapatépítés esetében van, amikor az a nyerő, ha eltérő szakaszokban lévő személyeket válogatnak össze, de van, amikor pont az lenne a célszerű, hogy azonosakat. Például egy egypúpú ívvel jellemezhető személyt célszerű egy lassan érő személlyel párosítani, hogy legyen, aki átvegye a feladatot, miután a gyorsan lelkesedő munkavállaló lelkesedése lelohadt.
- Régóta stabilitási szakaszában tartózkodó személyek esetében célszerű új feladatokat, illetve új görbéket indítani az elfásulás elkerülése érdekében.
- Lelekedési fázisban tartó munkavállalóknál nem célszerű változást kezdeményezni, inkább hagyjuk őket kibontakozni.

A szervezet átalakítása után célszerű megvizsgálni az egyes személyek abszorpciós görbéjét, mivel szinte biztos, hogy minden munkavállaló görbéje az átalakításnak köszönhetően megváltozik. Ahol nem kívánt irányba mozdult el a görbe, ott talán még van lehetőség korrekcióra. Legtöbbször már a változtatás indoka is megnyugtató lehet a munkavállalók számára. Vegyünk erre egy példát: ha kiderül, hogy egy kolléga az átszervezés során számított kiemelésre, de ez mégsem következett be és külső személyt vontak be, akkor célszerű ennek indoklása. Tisztázni kell, hogy a külső személy bevonására például azért volt szükség, mert új tudást hozott a vállalatba. Mindez megnyugtató lehet a munkavállaló számára, hiszen tudni fogja azt, hogy nem a saját hiányosságai miatt nem lett kiemelve, hanem azért, mert más szempontok voltak éppen fontosabbak. Ha vezetőként tudjuk, hogy ez volt az adott munkavállaló görbéje negatív irányú elmozdulásának oka, akkor most már azon kell gondolkodni, hogy hogyan lehet megfordítani azt.

Befolyásolja a vezető abszorpciós szintje a munkavállalók görbéjét?

Erre a kérdésre viszonylag röviden lehet válaszolni, mert a válasz szinte egyértelmű. A vezető személyes görbéje komoly kihatással bír az általa irányított munkavállalók abszorpciós görbéjére. Magyarán, ha a vezető görbéje éppen a mélyponton tart, akkor ez észrevehető a munkavállalók görbéjén is, rossz esetben már ennyi is elég lehet, hogy saját görbéjük is a mélypontra kerüljön. Ezért a vezetőknél duplán is fontos odafigyelni saját görbéjükre. Például, akadnak olyan helyzetek, talán nem is olyan ritkán, amikor a vezetők olyan uta-

sításokat kapnak, amelyek egyértelműen a munkavállalók abszorpciós görbéjének negatív elmozdulását okozzák. Ilyenkor a vezetők tisztában vannak azzal, hogy cselekedetükkel az általuk elképzelttel ellentétes lépést kell tenniük, külső tényezőknek és felsőbb utasításoknak megfelelően. Ez az egyik legnehezebb vezetői feladat, főleg akkor, amikor már előre látják ennek negatív hatását, ráadásul ez duplán csapódik le a munkavállalókra, mivel ha a vezető lelkiismeretes, akkor saját görbéje is elindul lefelé. Úgy, mint a háborúban, itt is előfordul, hogy bizonyos esetekben olyan döntéseket kell hozni, amelyek áldozatokkal járnak.

Mikor kell motiválni?

Ha már viszonylag jól ismerjük munkavállalóinkat, akkor talán azt is jobban meg tudjuk határozni, hogy melyek azok a pontok, amikor motiválni kell őket. Véleményem szerint a legalkalmasabb pillanatok nem mások, mint az abszorpciós görbe inflexiós pontjai, melyeket nem véletlenül neveztem cselekvési pontoknak. Ezért fontos, hogy minél pontosabban meg tudjuk határozni az egyénekre vonatkozó abszorpciós görbe alakulását. Ha ismerjük az egyes személyek görbéit, akkor az egész szervezeti egységnek is meg tudjuk határozni az ívét.

Hogyan kell motiválni?

Jómagam azt az elvet vallom, hogy a motiváció mindig személyre vonatkozik, és ha egy munkavállalót valami motivál, nem biztos, hogy az egy másik esetben is alkalmazható. Ha például valaki távozik a vállalatból, akkor nemcsak a személyt kell pótolni, hanem a motivációs tényezőket is helyettesíteni kell. Ha valaki például közel lakik a munkahelyéhez az lehet, hogy őt motiválja, de egy másik személy esetében ez nem biztos, hogy ugyanolyan fontosságú tényező.

Talán nincs is olyan vezető, akit ne foglalkoztatna ez a kérdés, több tudomány is foglalkozik ezzel a kérdéskörrel, és számtalan cikk, könyv és tanulmány íródott már, keresve a legjobb válaszokat. Én viszont csak olyan motivációs eszközöket szeretnék bemutatni, amelyek valamilyen szinten kapcsolódnak az abszorpciós modellhez.

Túllövés megelőzése

Gyakori vezetői hiba a lelkesedési szakaszban való motiválás. Az első cselekvési pontnál a vezetők éppen ezzel a lépéssel eredményezhetik azt, hogy a munkavállalók átlépik a kiemelési vagy a kiugrási szintet. A vezetők tapasztalva a folyamatos növekedést – csak a jó szándéktól vezérelve – úgy gondolják, hogy ezt a

fejlődést fizetésemeléssel jutalmazni kell. Frederick Herzberg (2003) fel is tette a kérdést, hogy „*Vajon a fizetésemelés motiválja az embereket?*”. Ez a kérdés nem is olyan meglepő, a válasz azonban annál inkább „*Igen, arra, hogy újabb fizetésemelést kérjenek*”. Tehát, ha ennél a pontnál pénzzel jutalmazzuk a munkavállalókat, annak hatása csak rövid távú lesz, és hosszú távon lehet, hogy nem is lesz kifizetődő. Ennek oka nem más, mint hogy előbb vagy utóbb bekövetkezik a csalódási szakasz, miután a görbe szinte biztos, hogy nem jut fel olyan magasra, mint korábban a lelkesedési szakaszban. Ez egyúttal azt eredményezi, hogy a munkavállaló túl van fizetve, és ráadásul még többet fog követelni. Tehát ennél a pontnál bármilyen pozitív jellegű cselekvés még annál is veszélyesebb, mintha semmi sem történne. Ezért ebben a szakaszban javasolt visszafogni a munkavállalókat, jelezve feléjük a túllövés veszélyeit, felkészítve őket a bekövetkező csalódási szakaszra, amely ennek köszönhetően kevésbé lesz meredek és fájdalmas.

Kimerülés elkerülése

Ez az a pillanat, ahol minden energiát összpontosítani kell. Ha későn cselekszünk, akkor félő, hogy az abszorpciós görbe a kibukási vagy a kirúgási szint alá kerül, ami egyúttal a görbe végét is jelentheti. Ebben a szakaszban a munkavállalók általában elégedetlenek, viszont ahogy Herzberg is írta „*a munkával elégedetlen alkalmazott ellentéte nem a munkájával elégedett alkalmazott, hanem a munkájával nem elégedetlen alkalmazott*”. Ez azt jelenti, hogy ennél a fázisnál elsősorban nem az elégedetlenséget, hanem inkább az elégedettséget eredményező tényezőket kell javítani. Ezek elsősorban, ahogy Herzberg hívja őket a *belső motivátorok*, mint például a teljesítmény, az elismerés, a felelősség, a fejlődés és az előmenetel lehetősége, és nem a *higiénés tényezők*, mint például a politika, a felügyelet, a munkafeltételek, a szervezeten belüli kapcsolatok, a státusz stb. Azonban ez csak egy gondolat, ami természetesen nem minden személynél igaz, mivel van, akinél éppen a fordítottja működik, és inkább a külső higiénés tényezőkkel lehet motiválni. Ez a tény is azt támasztja alá, hogy a motivációnak személyre szabottnak kell lennie.

Az abszorpciós görbénél mutatkozó csalódási szakasz nem feltétlenül az elégedetlenségi tényezők miatt következik be, ezért annak ellenére, hogy a logika nem ezt diktálná, én mégis azt gondolom, hogy ez egy jó példa arra, amikor egy higiénés tényező is pozitívan hat. Ha ennél a pontnál emeljük meg a munkavállalók fizetését, akkor szinte biztos, hogy kevésbé következik be Herzberg korábbi állítása, miszerint a fizetésemelés valójában nem is motivál, hiszen ebben a szakaszban váratlanul fogja érni munkavállalóinkat egy ilyen lé-

pés. Való igaz, hogy ez félre is érthető, mivel amikor a korábbi szakaszban a munkavállaló jól dolgozott, akkor nem kapott fizetésemelést vagy egyéb juttatást, ellentétben most, amikor nem is dolgozik olyan jól, akkor kap. Vállalva ennek a veszélyét, személy szerint azt tapasztaltam, hogy ez működik és a fizetésemelés ebben az esetben nem azért jár, mert valaki éppen jól teljesít, hanem azért, hogy teljesítsen legalább olyan jól, mint korábban. Az is biztos, hogy a hatása is nagyobb és talán egy kicsit hosszabb távú is lesz. Ehhez a lépéshez természetesen bátorság kell, hiszen valójában a csalódási szakaszban a munkavállalók termelékenysége folyamatosan csökken. Lehet, hogy ezzel a cselekvéssel éppen ezt a csökkenést állítjuk meg, sőt talán annak hatása még lelkesítő is lehet. Ez azt fogja eredményezni, hogy a görbe gyorsabban átkerül az elfogadási szakaszba, de rosszabb esetben is minimum, hogy enyhíti annak ívét. A kimerülési pontnál egy képzés is lehet motiváló, mivel a csalódási szakaszban az emberek önbizalma is rendesen visszaesik azt gondolván, hogy mégsem csinálják jól a dolgukat. Egy szakirányú képzéssel való részvétellel hasonló hatást érhetünk el, mint bármilyen más juttatással, a munkavállalók önbizalmára pozitív hatást gyakorolva.

Termelékenység maximalizálása

Ha valaki eléri az elfogadási szakaszt, az már fél sikernek számít. A siker azonban akkor tekinthető teljesnek, ha a görbe a stabilitási szakaszban maximális értéket ér el. Ennél az inflexiós pontnál akár milyen motivációs eszközt alkalmazhatunk. A kiemelési szint közös meghatározása is motiváló lehet, és ez talán ennél a pontnál egyben a leghatékonyabb eszköz is. Mérő Lászlót (1996) idézve: „*Igazán nehez helyzetbe általában nem akkor kerülünk, amikor nehezen elérhető célt tűzünk ki magunk elé, hanem amikor maga az elérendő cél sem világos számunkra.*” Ezért, ha világos a cél, akkor a munkavállaló kellően motivált annak érdekében, hogy el is érje azt. Folyamatosan igyekszik növelni a hatékonyságát, sőt talán annyi energia és akarát gyülemlik fel benne, hogy akár még egy új görbét is érdemes lehet indítani. Nem véletlenül szokták azt mondani, hogy „*a munkával nem büntetünk, hanem jutalmazunk.*” Ha már nem fér bele több görbe, akkor lehet, hogy a munkavállaló már el is érte a kiemelési szintet, rosszabb esetben a kiugrást is.

Fontos, de nem sürgős feladatok végzése

Nem olyan rég jutottam a következő gondolatra, amely elég gyorsan beépült vezetői filozófiámba. Számítalan mátrixszal találkozunk nap mint nap, de a

Fontos – sürgős tábla tényleg használható. Az elmélet egy egyszerű, általános elv. A vezetőnek törekednie kell arra, hogy beosztott munkatársaival munkaidejük nagy részében elsősorban *fontos, de nem sürgős* feladatokat végeztesen. Ha ezeket hanyagolja, akkor több mint valószínű, hogy előbb vagy utóbb *fontos és sürgős* feladattá alakulnak, annyit hozzátéve, hogy a feladat végrehajtása nagyobb stressz és nyomás alatt fog zajlani (4. ábra).

4. ábra

Fontos, sürgős?

Fontos és sürgős	Fontos, de nem sürgős
Nem fontos, de sürgős	Nem fontos és nem sürgős

Az abszorpciós görbe egyes szakaszaiban nem mindegy, hogy milyen jellegű feladatokat hajtanak végre a munkavállalók. A lelkesedési szakaszban bátrabban lehet adni számukra bármilyen jellegű sürgősnek mondható feladatot, hiszen nagy a lelkesedésük és bármit bevállalnak. A csalódási szakaszban viszont jobb, ha pont ezeket a típusú feladatokat kerüljük, mivel lelkesedés hiányában nagyobb a hibázási arány. Minél többet hibázik valaki, annál csalódottabb lesz, vagyis annál lejjebb kerül az abszorpciós görbéje. Ebben a szakaszban javasolt mellőzni a *nem fontos és nem sürgős* feladatokat is, hiszen ezek negatív hatása a többiekhez képest a legnagyobb. Ellentétben mindezzel, az embereket motiválhatja, ha *fontos, de nem sürgős* feladatokat látnak el, ami azt eredményezi, hogy a görbe mélypontja magasabbra emelkedik. A stabilitási szakaszban már bátrabban lehet adni bármilyen jellegű feladatot a munkavállalóknak, hiszen addigra már megvan a kellő rutinjuk, és semmitől sem riadnak vissza. Azért itt is javasolt kerülni a folyamatos tűzoltásos feladatokat, mert a rutinos emberek is előbb vagy utóbb kiéghetnek. Természetesen általános elv a *nem fontos és nem sürgős* feladatok kerülése, legalábbis hosszú távon. Való igaz, hogy valakinek előbb vagy utóbb ezeket is el kell végezni. Tapasztalataim szerint legtöbbször inkább utóbb, mintsem előbb szokott ez bekövetkezni, amikor már több mint valószínű, hogy a feladat átkerült a *sürgős és nem fontos* kategóriába.

Elvárások pontos meghatározása

Általában minden munkavállaló belépéskor kap egy munkaköri leírást, de senki sem gondolhatja azt, hogy ez elég is, és hogy egyáltalán tükrözi a valóságot főleg napjainkban, amikor elfogadott elv, hogy a munkaköri leírás minél általánosabban fogalmazza meg a fel-

adatokat, hogy ne kelljen minden egyes változtatásnál módosítani. Ezért, fontosnak tartom meghatározni a munkavállalók számára a hatás- és feladatköröket. Cél-szerű minden egyes feladatra legalább egy felelőst kijelölni, de lehetőleg mindenkinek legyen minimum egy helyettese, vagyis minden feladathoz legyen egy első és egy második számú felelős. Ezzel eddig nem mondtam újat, de fontosnak tartom ezeket megemlíteni, mert főleg azok a munkavállalók, akik az abszorpciós görbe első szakaszában tartanak, sok esetben nincsenek ezekkel tisztában. Azonban azok, akik már eljutottak a stabilitási szakaszba, önszerveződnek és pontosan tudják, hogy mi a hatáskörük és a feladatuk.

Személy szerint háromféle prioritással szoktam megkülönböztetni az egyes feladatokkal szemben támasztott elvárásaimat: *magas, normál és alacsony*. A prioritással máris meghatározom a feladat súlyát, mindezt a következő íratlan szabályokkal alátámasztva. A *magas* prioritásúakat feltétlenül meg kell oldani a megadott határidőre, és nem fér bele csúszás. A *normál* prioritásúak elbírnak némi csúszást, elsősorban akkor, amikor egy magas prioritású közbejön. Ebben az esetben a munkavállaló bevonásával újabb határidőt lehet meghatározni. Az *alacsony* prioritású feladatok a „toldalékok”, amelyeket a munkavállalók saját maguk osztanak be. Ezekben az esetekben csak egy javasolt határidőt szoktam meghatározni, és ha átlagosan azon időn belül teljesülnek az egyes leckék, akkor ezt pozitívan szoktam értékelni a negyedéves értékelések során.

A feladat- és a felelősségi körök konkrét definiálása csak hosszú távon határozzák meg a pontos elvárásokat, napi szinten magukat a feladatokat kell pontosabban megfogalmazni. Több helyen is olvastam már, de a mindennapos munkám folyamán is tapasztaltam, hogy a munkavállalók a feladatok 80%-os teljesüléséhez általában energiájuk 20%-át használják fel, és a maradék 20%-ára fordítják energiájuk 80%-át. Tehát, amikor a vezető elvárásokat határoz meg, nemcsak fontosságukat és sürgősségüket kell pontosítani, hanem azt is, hogy mi az, ami *igényelt*, vagyis amit feltétlenül el kell végezni, hogy a feladatot megoldottnak tekintsük – ez általában a 80% –, mi az, ami *szükséges* – ez a maradék 20% –, és mi az, ami *ráadás*, vagyis ami a 100% felett van.

A visszajelzés is motivál

Jay Jackman és Myra Strober (2003) hosszasan fejtegették, hogy az emberek általában rettegnek a visszajelzéstől, és nem is merik megkérni vezetőiket, hogy mondják el nekik a véleményüket. A munkavállalók általában átforgatják gondolataikat, megválaszolva maguknak azokat a kérdéseket, amelyeket még csak fel sem tettek. A legtöbb vállalatnál bevett gyakorlat, hogy évente csak

egyszer kerül sor teljesítményértékelésre, ami gyakran az éves bértárgyalással esik egybe. Nem is csoda, hogy ha az emberek tartanak ettől a beszélgetéstől.

Személy szerint úgy vélem, hogy a munkavállalókban kialakult félelem feloldásánál segítséget jelentenek a folyamatos visszajelzések. A visszajelzés lehet egyszerűen csak egy elbeszélgetés, lehet az abszorpciós görbe aktuális helyzetének felvázolása, a pókháló és a kérdőívek eredményeinek ismertetése. Minderre azért van szükség, mert így a munkavállaló is bátrabban áll neki a visszajelzést követően a következő munkájának, nagyobb önbizalommal, illetve esetlegesen nagyobb hiúságot tanúsítva. Ezzel a módszerrel a munkavállalónak segítünk, hogy megtalálja saját magát, illetve jobban körvonalazódhasson, behatárolódjon az, hogy melyik irányba is folytassa pályafutását. Vezetőként akkor érzem magamat sikeresnek, ha munkavállalóim a stabilitási szakaszt elérve átlélik a kiugrási szintet, és akár vállalaton belül, akár más munkahelyen, előbb vagy utóbb tovább tudnak lépni.

Mennyire általánosíthatóak a motivációs eszközök?

Csak részben általánosíthatóak a motivációs eszközök, hiszen vannak olyanok is, amelyek szinte mindenki-re hatnak. Ennek ellenére továbbra is javasolt egyénileg felmérni azt, hogy az adott munkavállalót mi az, ami többé, és mi az, ami kevésbé motiválja. Az, hogy adott személyt miként is igyekezzünk motiválni az már egy sokkal nehezebb feladat, mivel nem szabad csak az adott személyre koncentrálnunk, hiszen ha valamit bevetettünk az egyik munkavállalónál, az kihat a többiekre is.

Harmonizálás – Ez talán a legokosabb dolog, amit egy vezető alkalmazhat. A munkavállalók közötti eltérések befolyásolják a vezető játékterét, és meghatározzák az eszközöket is, amelyeket alkalmazhat. A vezetői módszerek kihatnak a munkavállalók közötti munkakapcsolatra, és ezáltal korlátozzák a személyre szabott lehetőségeket. Ezért is szükséges harmonizálni az alkalmazott motivációs eszközöket. Vannak olyan személyre szabott eszközök is, amelyek ha nem is közvetetten hatnak a többi munkavállalóra, mégis pozitívan tudják értékelni azt. Vegyünk erre egy példát, hogy érthetőbb legyen, mire is gondolok pontosan. Ha egy munkatárs életében jelentős és hirtelen (esetleg nem várt) fordulat következik be (pl. haláleset, nőülés, gyerekszülés, nehezebb anyagi helyzet stb.), az azonnal kihat az abszorpciós görbéjére. Ilyen esetekben érdemes lehet mellőzni azokat a feladatokat, amelyek magas szintű teljesítményt követelnek. Inkább „parkoltatni” kellene ezeket a személyeket, hogy jobban oda tudjanak figyelni saját magánéletük problémájának kezelésére. Fontos azonban, hogy ezt a helyzetet a mun-

kavállalókkal is kommunikáljuk, azaz legyen világos számukra, hogy tudatosan kapnak olyan feladatokat, amelyek nem igényelnek magasszintű koncentrációt, és nem járnak komoly felelősséggel.

Záró gondolatok

„Egy modell annyit ér, amennyit segít a világ áttekintésében.”

Következtetésképpen azt gondolom, hogy az abszorpciós modell csak egy eszköz, és mint minden eszköz, annyit ér, amennyit ki tudunk hozni belőle. Ez a modell nem oldja meg a vezetői problémákat, maximum segít azok szemléltetésében. Alapvető gondolatom nem volt más, mint megpróbálni vizuálisan is ábrázolni azt, amivel nap mint nap foglalkozom. Ha tisztábban látom a helyzetet, akkor talán jobb döntéseket tudok hozni, és pontosabb megoldásokat tudok találni a problémákra. Nem véletlenül szokták azt mondani, hogy egy vezető általában 5-8 főt tud közvetlenül irányítani, ritka az az eset, amikor ez a szám tíz fő fölé megy. Ez azt is jelenti, hogy a modellt közvetlenül csak kis létszámnál lehet alkalmazni. Bár igaz az, hogy vállalati szinten is működik, de az is csak úgy, hogy a sok kicsi aggregálása mutatja meg a vállalatra érvényes görbét.

„Nem az emberek munkájáért, hanem magukért az emberekért kell felelni.”

Monthy Roberts könyvében (2001) olvashatjuk azt az állítást, miszerint a vezetők gyakran állandó felügyelet alatt tartandó ellenségnek nézik munkavállalóikat, máskor csupán egy gépnek bármikor lecserélhető alkatrészekkel. Személyes véleményem az – és ezzel sokan nem értenek egyet –, hogy egy vezető nem tudja munkavállalóinak minden egyes végrehajtott feladatát felügyelni, ezért közvetlenül nem is tud felelni azokért, közvetett módon természetesen továbbra is minden felelősség magáé a vezetőé. Ezért úgy gondolom, hogy a vezető feladata nem lehet más, mint az emberekért felelni, hogy a megfelelő személy a megfelelő helyen legyen, és segíteni nekik, hogy a maximumot hozhassák ki magukból. Monthy állította azt is, hogy az emberek alapján jók szeretnének lenni, és ha tisztelettel bánnak velük, olyan teljesítményekre válnak képessé, amelyeket még ők maguk sem hinnének lehetségesnek. Talán ebben nyújthat segítséget az abszorpciós modell alkalmazása, ami természetesen önmagában nem elég, sok minden mással is párosítani kell, de elsősorban azzal, hogy a vezetőnek bíznia kell beosztott munkavállalóiban, és fontos az is, hogy ez a bizalom kölcsönös legyen. Ha kialakul ez a kölcsönös bizalom, akkor tényleg nagy eredményeket lehet elérni. Már csak az a tény, hogy

foglalkozunk a munkavállalóinkkal, óriási erőket tud felszabadítani, mert az emberek fontosnak tartják magukat, látják az ötleteiket megvalósulni, a befektetett energiát megtérülni.

Továbbá a motivációs eszközök is segíthetik a vezető mindennapos munkáját, hogy munkavállalóik jól teljesítsék feladatukat. Mivel azonban számtalan anyag készült már a motivációs eszközökről, ezért nem könnyű meghatározni, hogy adott helyzetben pontosan melyiket kell alkalmazni. Céлом nem is ezeknek az eszközöknek a bemutatása volt, hanem annak a gondolatnak a hangsúlyozása, hogy nem mindegy: adott abszorpciós szakaszban milyen eszközt alkalmazunk. Minden vezető saját maga dönti el, helyzettől függően, hogy mi az, amit érdemes bevetni.

„Amit hallasz, azt ne hidd el, amit látsz, annak is csak a felét.”

Ez talán az egyik legbölcsebb görög mondás – a közül a sok közül –, melyet nap mint nap emlegetek. Szerintem ez a mondás az élet összes szegmensében megállja a helyét – főleg a mai világban –, ahol mindenki csak beszél. Gondolom ennyi elég is volt gondolatébresztőnek, úgyis mindenki maga tudja csak eldönteni, hogy mennyire alkalmazható a modell a valós életben.

Felhasznált irodalom

- Bruce, A. (2003): How to Motivate Every Employee – 24 Proven Tactics to Spark Productivity in the Workplace. McGraw-Hill eBooks, 0-07-143152-7. New York
- Gartner Group: Understanding Hype Cycles. <http://www.gartner.com/pages/story.php.id.8795.s.8.jsp> – Letölt.: 2005. 07. 01.
- Frederick Herzberg, F. (2003): Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait? Harvard Business Manager, 2003. November–December, 38–48. o.)
- Jackman, J. M. – Strober, M. H. (2003): Rettegés a visszajelzésektől. Harvard Business Manager, Szeptember–Október, 6–12. o.
- Koczó I. (2005): A legfontosabb vezetői tulajdonságok ötös fogata. Világgazdaság, június 3.
- Kunzmann, P. – Burkard, F. P. – Wiedmann, F. (1993): Filozófia. Springer Hungarica atlasz, Budapest
- Lindner, J. R. (1998): Understanding Employee Motivation. Journal of Extension, Volume 36, Number 3. Ohio. <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html> – Letölt.: 2005. 06. 16.
- Mérő L. (1996): Mindenki másképp egyforma. Tericum Kiadó, Budapest
- Moss, G. (1991): A vezetői eredményesség ABC-je. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest 1999.
- Roberts, M. (2001): Lovak és emberek. Alexandra kiadó, Bp.

Cikk beérkezett: 2006. 10. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozott: 2006. 12. hó

FEHÉR Judit – BENCSIK Andrea

A FRONTVONALI MUNKA MINŐSÉGE = EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT?

A szerzők cikkükben – vizsgálódásaik alapján – a szolgáltató szektorhoz tartozó, hálózattal rendelkező vállalatok ügyfélszolgálatának emberierőforrás-menedzselési problémáira fókuszálnak. Esetükben a kiterjedt hálózat működtetése sajátos problémákat is felvet. Kezelésükre általános megoldások nem léteznek. E vállalatoknak saját céljaik és lehetőségeik függvényében kell dönteniük arról, hogy a külső és belső környezet változásai az egyes működési területeken a centralizáció vagy a decentralizáció, a standardizálás vagy a differenciálás növelését teszik indokolttá.

Kulcsszavak: emberierőforrás-menedzsment, szolgáltatások, ügyfélszolgálat

A személyes *szolgáltatások* területén, illetve kiemelten az ügyfélszolgálatban a jó minőségű emberierőforrás-menedzsment *versenyelőny forrás* a vállalatok számára. Ugyanakkor a szolgáltatások sajátos jellemzői miatt komoly kihívást is jelent számukra a HR-menedzsment eredményességének és hatékonyságának biztosítása. Még nehezebb megfelelni ennek a kihívásnak a szolgáltató ágazaton belül azoknak a vállalatoknak, így például a bankoknak, biztosítótársaságoknak, utazási irodáknak vagy akár a postai szolgáltatóknak, amelyek országos, illetve regionális hálózatot, vagyis nagyszámú, egymástól elkülönülten működő telephelyet, fiókot, irodát – nevezzük ezeket a továbbiakban hálózati pontnak – működtetnek.

E vállalatok értékláncában a hálózati pontok hangsúlyos szerepet kapnak, a vállalatok értékteremtő képességét jelentős mértékben befolyásolják. Önmagában az a tény azonban, hogy egy szolgáltató nagyszámú hálózati ponttal rendelkezik, még nem jelent számára versenyelőnyt. Az idevágó kutatások eredményei szerint azok a vállalati képességek/adottságok válhatnak versenyelőnyvé, amelyek *értékesek, ritkák, tökéletlenül másolhatók és nem helyettesíthetők* (Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari, 1997). Ahhoz, hogy a kiterjedt hálózat tényleges versenyelőnyt testesítsen meg, a fent megfogalmazott feltételek teljesülése szükséges. Ebből a szempontból bár lényeges elem a *hálózat mint* fizikai értelemben vett *infrastruktúra* megléte, mégis sokkal nehezebben *utánozható* versenyelőnyt jelent az emberi erőforráshoz köthető

potenciális *szervezeti és egyéni tudás*, amely a hálózatot a minőség folyamatos javítására teszi képessé. Ehhez pedig erős *vállalati kultúra*, megfelelő *kiválasztási és képzési rendszer*, hatékony *ösztönzési és kommunikációs rendszer*, vagyis valóban jó minőségű emberierőforrás-menedzsment szükséges (Juhász, 2005).

Mindezeket kiegészíthetjük ma már azzal a megjegyzéssel, hogy a *tudásmenedzsment*-rendszerek elveinek érvényesítése is ide tartozik, hiszen minden korábban felsorolt elvárás magában foglal annak megközelítésmódja. Barber és Strack (2005) a HR-menedzsment jelentőségét hangsúlyozva megállapítják, hogy az emberekre alapozott vállalkozásokban a HR-menedzsment már nem csupán támogató funkció, hanem – a pénzügyi eredményekre gyakorolt hatásánál fogva – egy lényeges üzleti folyamat. Az általunk vizsgált vállalatok ilyen természetűek.

Az emberi erőforrás felértékelődése megkívánja a vállalati szemlélet átalakítását. A HR-menedzsmentnek, mint *belső szolgáltatónak* arra kell törekednie, hogy jó minőségű szolgáltatásaival – az egyedi igényekre is figyelve – támogassa a hálózati pontokon, a frontvonalban dolgozók munkáját. Tehát a HR-menedzsment központi rendszereinek is ezt a szemléletet kell tükrözniük, ugyanakkor a helyi vezetéssel való együttműködésre is különös figyelmet kell a menedzsmentnek fordítania.

A HR és a különböző módon kapcsolódó tudományterületek szakértői számos átfogó módszert dolgoztak

ki arra vonatkozóan, hogy milyen eszközök, rendszerek, gyakorlatok által biztosítható az emberi erőforrás jó minőségű menedzselése. A vállalatok pedig – megértetve a fejlesztések szükségességét – komoly erőfeszítéseket tettek gyakorlati megvalósításuk érdekében. A környezet, az érintettek – elsősorban az ügyfelek és az alkalmazottak – igényeinek változása azonban szükségessé teszi a működtetett rendszerek eredményességének, hatékonyságának és a lehetséges fejlesztések irányának újragondolását. Ezért érezzük szükségesnek, hogy összefoglaljuk: milyen jellemző problémák merülhetnek fel a frontszemélyzet menedzselése során, és a környezet változásai milyen új elvárásokat közvetítenek a vállalatok felé.

Emberierőforrás-menedzsment a frontvonalban, avagy a HR-problémák tényezői

A hálózattal rendelkező szolgáltatóvállalatok, intézmények emberierőforrás-menedzsmentjének általunk fontosnak vélt, illetve nehezen kezelhetőnek tekinthető összefüggéseit mutatjuk be az alábbiakban. Az emberierőforrás-menedzsment alrendszerei – így a megfelelő munkaerő biztosítása, motiválása, a hatékony munkaerő-fejlesztés és kommunikáció megvalósítása – szoros kölcsönhatásban működnek, a köztük lévő összetett kapcsolatrendszer miatt hatásuk, eredményeik elkülönítése nehezen vihető végbe. Az egyszerűbb áttekinthetőség érdekében mégis szükséges, hogy az alrendszereket elméleti szinten különválasszuk.

Munkaerő és minőség

Az ügyfélkapcsolat szervezésének a szolgáltatások sajátosságaiból eredő egyik kulcsproblémája a kereslet ingadozásának a kezelése, és az ehhez igazodó optimális **létszámkapacitás** meghatározása.

Nyilvánvaló, hogy a versenyhelyzet hatékony költséggazdálkodást követel meg a vállalatoktól. A szolgáltatóvállalatok költségstruktúrájában a bér- és személyi költségek meghatározóak, érthető a csökkentésükre irányuló általános vállalati törekvés. Ugyanakkor könnyű belátni, hogy egy túlságosan szűkre szabott létszámkeret az ügyfélszolgálat megfelelő minőségű teljesítésében komoly *korlátot jelenthet*. Bizonyosan minőségromláshoz vezet az, ha a vállalat a létszámszükségletét nem az elvárt kiszolgálási színvonal függvényében határozza meg, hanem szűk látókörű gazdasági szempontok alapján igyekszik azt minimalizálni.

Egy időlegesen szűkre szabott **létszámkeret** a csúcscsok kezelését nehezíti meg, bár ezekben a helyzetekben még megoldást jelenthet például a háttérben dolgozók bevonása vagy a munkamegosztás időszakos

megváltoztatása. Ha azonban a létszámhiány állandósul, ez *rontja a szolgáltatás minőségét*. Az esetleges folyamatos sorban állás, az elégedetlenkedő ügyfelek eleinte frusztrálhatják, egy idő után érdektelenné is tehetik a személyzetet. Ugyanakkor miután a minőség mérésére csak közvetett módszerek állnak rendelkezésre, a vállalat sok esetben már csak az ügyfelek számának csökkenéséből értesül a minőségi problémákról.

A **munkaerő** megfelelő **minőségének** biztosításában az egyik befolyásoló tényező, hogy milyen „merítési lehetőséggel” rendelkezik az adott hálózati pont a munkaerőpiacon. Miután sok esetben a hálózati pontokon elvégzendő munka alapján véve rutin jellegű, mégis akár anyagi, akár más területen nagy felelősséggel jár együtt, nem feltétlenül vonzó a potenciális jelentkezők számára. A **toborozható** munkatársak körét meghatározzák a mindenkori **kompenzációs feltételek** is. Ha a vállalat által elvárt kompetenciákkal rendelkező potenciális munkavállalók számára a munkakör vagy az ezért felajánlható ellenérték nem képvisel megfelelő vonzerőt, a vállalat kényszerpályára kerül: nem megfelelő felkészültségű jelentkezőket is fel kell vennie, ami növekvő fluktuációt vetít előre, ezekben az esetekben a további minőségromlás már csak úgy kerülhető el, ha a vállalat jelentősen megnöveli a munkaerő fejlesztésére fordítandó összeget.

A **kiválasztási rendszer** hiányosságai szintén veszélyeztethetik az ügyfélszolgálati minőség biztosítását. Ennek híján olyan dolgozók is a frontvonalba kerülhetnek, akik emberileg vagy erkölcsileg nincsenek a megfelelő szinten. Ezt kompenzáló a vállalat kénytelen megerősíteni ellenőrzési tevékenységét. A megfelelő gondossággal elvégzett kiválasztás azáltal is pozitívan hat a minőségre, hogy eredményeként csökken a **fluktuáció**.

A létrehozott érték mérhetősége és az ösztönzés

Tudjuk, hogy a **teljesítményértékelés** elengedhetetlen feltétele a teljesítmények **mérhetősége**. A frontvonal teljesítménye lényegében a frontszemélyzet és az ügyfél közötti kapcsolat minőségével egyenlő, ez azonban egzakt mutatószámokkal nehezen kimutatható. A **teljesítménymérés** egyik dimenziója lehet, hogy a vállalatok a kapcsolat, az ügyfélszolgálati folyamat eredményét (ügyfélszám, értékesítési adatok stb.) mérik meg, és közvetett módon így igyekeznek információt kapni a frontvonal teljesítményéről.

Az **ügyfélszámhoz**, **árbevételekhez** kötött **mutatószámok** (egy alkalmazottra jutó árbevétel, ügyfelek száma, visszatérő ügyfelek száma stb.) előnye kétségkívül az, hogy viszonylag objektívek. Gondot jelenthet azonban, ha a vállalatok az értékesített szolgáltatások

darabszámát, értékét tekintik a teljesítmény egyedüli mércéjének. Ha csak ezt mérik, ennek alapján értékelik a teljesítményeket, és ehhez kötik az ösztönzést, akkor a munkatársak erre fokozott energiát fordítanak. Ez ugyan a rövid távú pénzügyi mutatók szempontjából kedvező, a hosszabb távú minőségjavítást ugyanakkor nem feltétlenül támogatja. Tudjuk azt is, hogy a *túlzott* értékesítési szemléletet az ügyfelek negatívan fogadják. Nagyszámú, részben eltérő feltételek (mikrokörnyezeti, technológiai, eszközellátottság, IT-infrastruktúra) mellett működtetett hálózati pont esetében kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy az *elvárások, tervszámok, vagyis az értékelés alapjául szolgáló célértékek kellően differenciáltak legyenek*.

A frontvonalai munkatársak munkájának értékelésére gyakorta használnak a **reklamációkhoz** kapcsolódó mutatószámokat. A reklamációk számának ilyen irányú felhasználása a hosszabb távú célokat, vagyis a minőségi hibaforrások kiküszöbölését nem *segíti*. (Hiszen, ha ez lesz az alkalmazottak teljesítményértékelésének egyik összetevője, akkor mindent el fognak követni, hogy az ügyfelek még indokolt esetben se éljenek reklamációval. Ezáltal a vállalatok értékes vevői észrevételektől esnek el.) Az **ügyfelek elégedettsége** mint mutatószám is csak korlátozottan alkalmazható. Ennek egyik oka az, hogy az ügyfelek teljes szolgáltatási folyamatra vonatkozó értékítélete és ennek a folyamatnak részét alkotó ügyfélszolgálatról alkotott véleménye nehezen különíthető el egymástól. Egyszerű és szemléletes példa erre az a felmérés, amely bizonyította, hogy abban az esetben például, ha a vonatok a menetrend szerint járnak, akkor az utasok abban a hitben élnek, hogy a vagonok is tisztábbak, a jegypénztárak előtti sorok rövidebbek, és így tovább (Neely – Adams – Kennerley, 2004). Emellett a vevőelégedettségi vizsgálatok, főként a tömegigényeket kielégítő szolgáltatóvállalatoknál, általában reprezentatív felmérések, ritkán alkalmasak az egyéni teljesítmények egzakt mérésére.

Azt, hogy a vállalat mely **teljesítménymutatót** milyen **súlyal** vesz figyelembe, függ saját vállalati kultúrájától, stratégiai céljaitól, de ugyanakkor olyan gyakorlati tényezőktől is, mint például az adatok gyűjtését és rendszerezését lehetővé tevő informatikai infrastruktúra.

Az **ösztönzési rendszerek** funkciójukat csak abban az esetben tudják betölteni, ha **hatékonyak, rugalmasak** és **differenciálni** képesek. A nagy vállalatok frontszemélyzetét tekintve különösen a rugalmasság feltételének biztosítása jelent komoly kihívást az ilyen munkaterületen, a munkakörben foglalkoztatottak nagy létszáma, a vállalatok összetett működése miatt. Bármely változásba kezd is a vállalat, észre kell ven-

nie, hogy minden mindennel összefügg, vagyis a változást csak az érintkező pontok alapos feltérképezése után érdemes elindítani. Sokat olvashatunk a menedzsmentirodalomban az átfogó ösztönzés, a karrierépítés, a csoporthoz tartozás, a munkakörülmények fontosságáról, és ezek egyre meghatározóbb szerepéről a dolgozói elégedettség, motiváltság megteremtésében. Csath Magda (2001) ugyanakkor arra hívja fel a figyelmet, hogy Magyarországon a fizetés sokkal nagyobb mértékben befolyásolja az elégedettség szintjét, mint egyéb EU-tagállamokban. Különösképpen jellemző ennek a hatásnak az érvényesülése az alacsonyabb jövedelmű szegmensben, ahová nagy valószínűséggel számos vállalat frontvonalai személyzete is besorolható. De még a bérek szempontjából előkelő helyet elfoglaló bankszektorban is hasonló tapasztalatok gyűjthetők. (Egy néhány éve a magyarországi bankok körében készült kérdőíves felmérés szerint a banki dolgozók motiválásában elsődleges a bér és prémium szerepe.) (Zsámboki, 2000.)

Barber és Strack (Bohnné Keleti, 2005) arra hívják fel a figyelmet, hogy az „emberekre alapozott vállalkozásoknál” különösen fontos a bérezés **differenciáltsága**, hiszen az egyes munkavállalók vagy csapatok teljesítményei nagy eltéréseket mutathatnak. Itt a tőke alapú vállalkozásoktól eltérően a hierarchia alacsonyabb szintjén dolgozók teljesítményének is közvetlen hatása lehet a pénzügyi eredményekre, így a teljesítményalapú differenciált bérezésnek a szervezet legalsó szintjéig érvényesülnie kell.

Az **anyagi ösztönzés** szempontrendszerébe kötődhet egyéni, csoportos vagy vállalati teljesítményhez, vagy ezek kombinációjához. Az **egyéni** ösztönzési forma ott alkalmazható sikeresen, ahol a dolgozónak ténylegesen ráhatása van munkája eredményére. Azokon a hálózati pontokon, ahol a vállalat számos különböző szolgáltatásának, vagy esetleg több vállalat szolgáltatásának értékesítése folyik, a frontvonalai munkatársaknál konfliktust okozhat az, hogy olyan tényezők, mint termékminőség, termékmárka stb. sokkal inkább befolyásolják a teljesítményt, mint az alkalmazott ügyessége. Az alkalmazottak úgy érezhetik, hogy a különböző szolgáltatásokat értékesítő munkahelyeken elérhető jutalék nem tükrözi a dolgozói ráfordításokat.

Az ügyfélszolgálatban a **csoportos** ösztönzés több szempontból is előnyös lehet. Pozitívan befolyásolhatja a frontline-ban és backline-ban dolgozók hatékony feladatmegosztását, és – amennyiben például csoportos értékesítési teljesítményekhez, vagy egyéb más forgalmi mutatóhoz kötik a teljesítményalapú ösztönzést – a frontvonalbeliek együttműködését is. A csapatmunka és csoportos ösztönzés bevezetésekor, vagy az erre vo-

natkozó döntés meghozatalakor nem szabad figyelmen kívül hagyni az adott szervezeti egység – például a hálózati pont – kultúrájának hatásait. A szervezeti kultúrára vonatkozó nemzetközi (GLOBE) felmérés során éppen a magyar kultúra bizonyult az egyik leginkább individualista kultúrának, ebből következően a csoportos ösztönzés bevezetése különösen gondos előkészítést igényel. Olyan szervezetekben, ahol a *csoportmunka* nem megszokott és támogatott, a csoporton belüli együttműködést és tudásmegosztást külön megerősítés és jutalmazás nélkül nem lehet automatikusan elvárni. Ez azonban azt is jelenti, ha a vállalat az együttműködést támogató kultúrát, csapatmunkát kívánja erősíteni, akkor ennek egyik hatásos eszköze lehet a csoport szintű teljesítményértékelés és ösztönzés.

A *teljesítményalapú* ösztönzés harmadik fajtája a *vállalati teljesítményekhez kötött*. Gyakran alkalmazzák ezt a megoldást a szolgáltatóintézmények is. Annál is inkább tehetik ezt, hiszen az ösztönzés alapjául szolgáló vállalati teljesítmények mérésére egzakt mutatószámok állnak rendelkezésre. Ebben az esetben a nehézséget annak megítélése jelenti, hogy az egyén vagy egyes csoportok mennyiben járultak hozzá a vállalati szintű eredményességhez.

Ha a *motiváltság* kérdéskörét az anyagi ösztönzésen túllépve, kibővített értelemben vizsgáljuk, azt is figyelembe kell vennünk, hogy a frontvonalban dolgozóknak viszonylag kevés ráhatásuk van munkájuk sebességére vagy éppen megtervezésére, hiszen a kereslet ingadozó hatását csak bizonyos mértékig képes befolyásolni a vállalat. Feladataikban sok a rutinelem, miközben felkészültnek kell lenniük az ügyfelek reakcióinak kezelésére. Tehát maga a munkaterület fokozott stresszt jelenthet. A vállalatban belüli nem hivatalos hierarchiában pedig sok esetben elég kedvezőtlen besorolást kapnak, ami többnyire nem anyagi megbecsülésükben is megmutatkozik.

Munkaerő-fejlesztés rövid és/vagy hosszú távon

A frontvonali személyzet fejlesztésében a vállalatok számára szintén a hosszú távú emberierőforrás-menedzsment és a rövid távú költséghatékonyság egyensúlyának megtalálása a feladat. A *képzés* lehet *általános* és *specifikus* jellegű. Az általános képzések átfogó, több vállalatnál alkalmazható képességek elsajátítására irányulnak, míg a specifikus képzések adott vállalati munkakör vagy feladatkör ellátására készítik fel a munkatársakat. Az általános képzés általában vonzóbb számukra, hiszen a vállalatban belüli és azon kívüli értéküket is növeli. A vállalatnak ugyanakkor ahhoz fűződhet érdeke, hogy a speciális képzéseket erősítse,

már csak azért is, mert így inkább röghöz kötötté tudja tenni dolgozóit. Mindez az ügyfélszolgálatban azért is jelent kiemelt problémát, mert a vállalatok egyre inkább a hatékony probléma-megoldást, sőt megoldásértékesítést kívánják meg munkatársaiktól. E képesség háttereként fontos a vállalat üzletpolitikájának megértetése és beépítése a magatartásba, ugyanígy a társadalmi képességek és a szakmai ismeretek *bővítése*. A szükséges kompetenciák fejlesztéséhez azonban sok esetben nélkülözhetetlenek az általános képzés teremtette alapok is.

További gondot jelenthet az, ha éppen a *rövid távú* szemlélet érvényesülése miatt a helyi vezetők is ellenérdekeltek az oktatás és általános képzés támogatásában. Az ügyfélszolgálati munkatárs képzés idejére történő átmeneti kivonása a munkából a szolgáltatások teljesítését gátolhatja. A szűkre szabott létszámtartalék mellett a képzésben részt vevők zökkenőmentes pótlása *nem mindig megoldható*.

A szakmai ismeretek *gyarapításában* a kihívást elsősorban az jelenti, hogy a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás érdekében *rövid idő alatt nagyszámú munkatárshoz* kell eljuttatni az új ismereteket. A hálózattal rendelkező szolgáltatóintézmények számára lényeges, hogy az új termékek minél rövidebb időn belül megjelenjenek a hálózat megcélzott szegmensében, hiszen a szolgáltatások innovációja rendszerint nem biztosít tartós versenyelőnyt. A szolgáltatások, különösen a kevésbé eszközigényesek gyorsan lemásolhatóak, a termék bevezetésekor lefölözhető előnyök tehát gyorsan elévülnek. Ugyancsak a gyors bevezetésre ösztönöz a hálózat gazdaságos üzemeltetése, a standardizált működtetés is.

Kommunikáció az „ott fent” és „itt lent” között

A *belső kommunikációban* kétirányú, a hálózati pontoktól a menedzsment felé, illetve a menedzsmenttől a hálózati pontok felé irányuló információáramlást különíthetünk el. Bármely irányú kommunikációt tekintünk is, a megfelelő információáramlás két alapfeltétele a *párbeszédre* inspiráló vállalati kultúra megléte, és az ezt támogató információs rendszer kiépítése. A nagyobb szervezetekre sok esetben jellemző a szerepkultúra, ami az egyirányú, zömében formalizált, a szolgálati út betartására és betartatására irányuló kommunikációt erősíti. A központ és a hálózati pontok közötti kommunikációt nehezíti a földrajzi távolság is. (A központban dolgozók indirekt módon is számos információhoz jutnak.) Nehéz megtalálni a kommunikációnak azt a formáját, amely a lehető legkisebb információvesztéssel jár: *Nichols (Klein, 2001)* kutatásai

szerint a vállalat formális kommunikációs rendszerében a felülről lefelé haladó információ nagymérvű torzulásával, vesztésével lehet számolni. Száz amerikai szervezetben végzett vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a legfelsőbb vezetéstől kiinduló információ 37%-a jut el középvezetőkig, 30%-a az alsó szintű vezetőkig, és csupán 20%-a a dolgozókig.

Egy, a közelmúltban lefolytatott magyarországi kutatás szerint a belső kommunikáció még ma is sok kívánnivalót hagy maga után. Az észak-magyarországi régióban végzett vizsgálat szerint a vállalati kommunikációban

- a felülről lefelé ható elfogadtatási, megismertetési jelleg dominál,
- a véleménynyilvánítási lehetőségek köre szegényes, és
- a belső kommunikáció szervezetsége nem kielégítő.

A vizsgálat a szolgáltató-vállalatok vonatkozásában arra a további megállapításra jut, hogy a külső kommunikáció sokkal szervezettebb, mint a belső (Veresné Somosi, 2005).

Az **információ** értelmezésében az adott terület **szubkultúrája** fontos tényező. Egyirányú és formális információáramlás esetén a menedzsment többnyire nem kap visszajelzést arról, hogy az általa átadott információk miként fordítódnak le. Különösen fontos ez zavaró körülmény **figyelembevétele** azoknál a cégeknél, amelyek méretükből adódóan rákényszerülnek az írásos, sok esetben formalizált információátadásra.

Külső és belső vevőink elvárásai

A HR-szakértők számos olyan új modellt és eljárást alakítottak ki, amelyek az érdemi/gazdagított emberierőforrás-menedzsment irányába mutatnak, és jellemzően a vezetők, vagy a kulcs szerepet betöltő munkatársak egyedi támogatását célozzák meg. Említhetnénk itt a többfordulós kiválasztásokat, az egyéni igényekhez valóban illeszkedő egyedi ösztönzést, a kompetenciák folyamatos fejlesztését, akár például egyéni coach alkalmazásával stb. Az ügyfélszolgálatokban az emberi erőforrás szerepe, és az előbbieken bemutatott sajátos problémák azt jelzik, hogy a nagy szolgáltatóintézményeknek ebben a munkavállalói szegmensben is az **érdemi emberierőforrás-menedzsment felé kell elmozdulniuk**. Ennek szükségességét még inkább alátámasztja néhány – általunk kiemelendőnek tartott – tendencia, amelyekre szeretnénk felhívni a figyelmet:

- A vevőközpontúság természeténél fogva a legkevésbé sem új irányvonal. Legfeljebb ennek még hatékonyabb érvényesítését kell megcélózniuk a vállalatoknak, hiszen mind a kutatások, mind személyes tapasztala-

ink az azt mutatják, hogy a vevők egyre igényesebbek és tudatosabbak. Ismert tény, hogy a szolgáltatások esetében a **minőség értékeléséből** nem küszöbölhető ki a szubjektivitás. Újabb felmérések azonban arra is rámutattak, hogy az értékítéletben mennyire fontos szerepet játszanak az érzelmek. Fleming és munkatársai (2005) kutatásai szerint az „érzelmileg elkötelezett” vevők sokkal inkább kötődnek a vállalathoz, mint – nevezzük így – az általánosságban elégedettek, jobban kitartanak a vállalat mellett, és többször veszik igénybe szolgáltatásait. Ez témánk vonatkozásában egyrészt azt eredményezi, hogy az ügyfélszolgálatban dolgozók emocionális képességei felértékelődnek, másrészt még inkább aláhúzza a dolgozói elégedettség, a munkával kapcsolatos attitűd jelentőségét. A munkaerőpiac oldaláról vizsgálódva feltételezhető, hogy a szolgáltatások – ezen belül is elsősorban a személyes szolgáltatások fejlődése – ezen a területen növeli a munkaerő iránti keresletet, javítva az itt foglalkoztatottak alkupozícióját. A vállalatok számára ez vélhetően azzal a következménnyel jár, hogy fokozott erőfeszítéseket kell tenniük a jó minőségű munkaerő megtartása érdekében.

- Általánosan érzékelhető, hogy nemcsak a külső, hanem a belső vevők, vagyis a munkavállalók is tudatosabbak lettek, a munkával, munkahellyel szembeni elvárásaik változtak. Bár, mint korábban leírtuk, az anyagi ösztönzők ma még sok helyütt meghatározó fontosságúak, a dolgozói elégedettséget azonban valószínűleg többszörösen összetett szempontok befolyásolják. Bohnné Keleti Katalin (2005) az elégedettséget befolyásoló tényezőket két csoportra osztja: hard és szoft elemekre. A hard elemek közé olyanokat sorol, mint biztonság, jövedelem, karrierlehetőség, átlátható rendszerek, a szoft elemek közé pedig a hangulatot, a PR-t, a megfelelő motiválást és a személy és cég közötti összhang meglétét. Egyes kutatók megkülönböztetik egymástól az elégedettséget és az elkötelezettséget. Abból indulnak ki, hogy szerintük nem elegendő, ha a dolgozók elégedettek, arra van szükség, hogy elkötelezettek, vagyis belülről motiváltak legyenek. Fleming, Coffmann és Hater (2005) pedig amellett érvelnek, hogy a siker záloga a munkavállalók érzelmi elkötelezettsége. Vállalati kutatásaik tanulsága szerint a vevők és az alkalmazottak érzelmi elkötelezettsége helyi szinten erősíti egymást. Megmérték például, hogy azoknak az üzleti egységeknek a pénzügyi teljesítménye, ahol a vevőknél és dolgozóknál mért érzelmi elkötelezettség a teljes mintából számított mediánérték felett van, 3–4-szerese azon boltokénak, amelyek mindkét mutató tekintetében medián alatti értékeket mutatnak.

- A folyamatosan változó munkavállalói igényekre a vállalatoknak is új válaszokat kell adniuk. Drucker (2001) szerint az alkalmazottakat egyre inkább munkatársnak kell tekinteni, márpedig a társaknak a jogaik is egyenlők. Ha valaki társ, akkor azt nem lehet utasítani, meg kell győzni. Az emberek szervezése tehát egyre inkább marketingtevékenység. A marketingben pedig soha nem azt kérdezzük, mit is akarunk mi, hanem azt: hogy mit akar a másik fél, *melyek az értékei, a céljai*, mit tekint eredménynek. Annál eredményesebb ennek a szemléletmódnak a gyakorlatba átültetése, minél jobban képes kezelni az egyedi igényeket, vagyis minél testre szabottabb megoldásokat tud kínálni a munkavállalóknak. A nagy létszámú, költségekre fokozottan érzékeny vállalatoknál a munkavállalók egyedi igényeinek kielégítése jóval nehezebb és összetettebb feladat (például a képzési, a motivációs rendszer vagy a munkakörök kialakítása), mint a kis, tudásalapú, projektszerű szolgáltatásokat nyújtó cégeknél. Ennek ellenére a nagy szolgáltatóvállalatok sem mondhatnak le arról, hogy emberierőforrás-menedzsmentjükben megfelelő mértékben érvényesítsék a marketingszemléletet. Olyan rendszerek, eszközök, folyamatok bevezetésére kell törekedniük, amelyek ezt a fejlesztési irányt támogatják.

Marketing és méretgazdaságosság a HR-ben

Deming (1996) fogalmazásában a *minőség* – amelyet tekinthetünk az értékteremtés képességének is – első sorban a *menedzsment tevékenységének függvénye*. A menedzsment jelöli ki a célokat, fogalmazza meg a stratégiát, dönt az erőforrások allokálásáról, alakítja ki a működés rendszerét stb. A minőséget befolyásoló tényezők két csoportját különbözteti meg, az általános és speciális okok csoportját. Az általános okok kezelése, a rendszerbeli hibákat okozó tényezők kiküszöbölése egyértelműen a menedzsment feladata, míg a dolgozók csak a közvetlen irányításuk alatt álló tényezőkért vonhatók felelősségre.

Az emberierőforrás-menedzsmentre is érvényesnek tekinthetjük ezt a megközelítést. A frontvonal felé irányuló emberierőforrás-folyamatokban a menedzsment stratégiai és funkcionális feladatokat egyaránt ellát. A stratégiai szinten történik a környezeti igények és a vállalati erőforrások összehangolása, a funkcionális szint feladata az emberierőforrás-gyakorlat és -rendszerek kialakítása.

A rendszerek hatékonysága nagymértékben függ a hálózati pontokon történő implementálás minőségétől. *A hálózati pontok vezetői/vezetése a híd szerepét tölti be a menedzsment és a frontvonal között.* A me-

nedzsment által kialakított támogató rendszer részben közvetlenül, részben a hálózati pontok vezetőinek közvetítésével jut el az alkalmazottakhoz. A helyi vezetők a menedzsmenttől átvett „csomagot” sokféleképpen bonthatják fel, vagyis közvetíthetik a beosztott munkatársak felé. De szerepük más módon is megnyilvánul: a helyi szubkultúra kialakításán, vezetési stílus alkalmazásán keresztül is hatással vannak a menedzsment által kidolgozott rendszerek eredményességére.

Természetesen az emberierőforrás-menedzsment vonatkozásában is igaz, hogy a testre szabás lehetőségeit ennek költségei nagymértékben befolyásolják. Ezt figyelembe véve egyfajta építőköcként elvű szolgáltatásnyújtásban látunk lehetőséget a továbblépésre. A marketingszakemberek építőköcként elvű szolgáltatásnyújtás alatt azt értik, hogy a vállalat nem kész szolgáltatásokat, hanem a jól beazonosítható ügyfélcsoportok igényeinek megfelelő szolgáltatásmodulokat épít ki. Ezek a modulok a frontvonal aktív közreműködésével úgy illeszthetők össze, hogy az ügyfelek a kapott szolgáltatást egyedinek érezzék. Mindez az emberierőforrás-menedzsmentre alkalmazva azt jelenti, hogy a vállalati szintű, központi rendszereknek a tömeges testre szabást már magukban kell foglalniuk, míg ebben az összefüggésben a frontvonal szerepét betöltő helyi vezetésnek pedig lehetőséget és feltételrendszert kell biztosítani ahhoz, hogy ezeket egyedi megoldásokká transzformálja.

A fentiekben említett központi rendszerek ki-munkálásában rendelkezésre állnak olyan módszerek, amelyek éppen azáltal, hogy nagyszámú azonos vagy hasonló munkakörben dolgozót érintenek, költség oldalról is hatékonyan működtethetők. Az *ügyfélélegedtség*-méréssel párhuzamba állítható dolgozói elégedettség-vizsgálatok jelenthetik a kiinduló pontot a fejlesztésekhez. A felméréseknél a névtelenség támogatja az őszintébb véleménynyilvánítást, és megfelelő nagyságú minta biztosíthatja a reprezentativitást. Eredményei a dolgozók számára kialakítandó ajánlatok differenciálásához is információt szolgáltatnak. A személyre szabott megoldások nyújtásának egyik legfontosabb feltétele a széles körű differenciálás. A dolgozók szegmentálása történhet munkakörük, demográfiai ismérveik vagy például motivációik alapján is. Olvashatunk olyan nagyléptékű gyakorlati alkalmazásokról is, amelyet például a Tesco vállalat vezetett be. Több ezer munkatárssal felvett interjúk és egyéb mérési módszerek alkalmazásával sikerült feltérképezniük a vállalat munkaerőjét. A dolgozókat ennek alapján csoportosították azok törekvései, munkamódszerei, sőt életmódja szerint is, és ennek megfelelően kínáltak fel számukra testre szabott ösztönző

csomagokat (Neely – Adams – Kennerley, 2004). Az, hogy ez valóban segíti-e az egyedi igények kielégítését, természetesen függ attól, hogy mennyiben sikerült a differenciálás alapjául releváns szempontrendszer kiválasztani. A költséghatékony alkalmazást segíti, ha a vállalat abban a tekintetben is differenciál, hogy mely dolgozó réteg számára, milyen mélységben finomítja a megoldásokat. A marketing a vevőgondozás alapjának tekinti a vevőérték meghatározását, vagyis azt, hogy a vállalat eredményességéhez az adott vevő vagy szegmens hosszabb távon milyen mértékben tud hozzájárulni. Az egyes munkakörökhöz rendelt érték ugyanakkor olyan tényezők alapján kerülhet kiszámításra, mint például egy dolgozó cseréjének költségei. Ebben a ténylegesen felmerülő, tehát adminisztratív és oktatási költségeken felül olyan elemeket is célszerű számításba venni, mint például az elmaradt haszon, ami adódhat a bizonyos ügyfélkör elpártolásából, a tanulási idő alatti bevételkiesésből.

Korábban már utaltunk arra, hogy a nagyvállalatok méretükből, esetleg technológiájukból, stratégiájukból adódóan is hajlanak vagy éppen kényszerülnek standardizált megoldások alkalmazására és a fokozottabb centralizációra. A dolgozók kiválasztása, teljesítményének értékelése, motiválása azonban számos olyan, a helyszínen keletkező információra, akár benyomásra is épít, amelyek nehezen tárgyszerűsíthetők, így valószínűleg csak a helyi szinten épülhetnek be a döntésekbe. Vagyis a HR-menedzsment akkor képes finomítani ajánlatait, ha bizalommal épít a helyi vezetésre, és megfelelő önállóságot biztosít számára.

Ehhez természetesen elengedhetetlen a **helyi vezetés felkészítése** a feladatra, illetve a megvalósítást **támogató eszközök** kidolgozása. Ilyen támogató eszköz lehet például egy **bérgazdálkodást segítő szoftver**, a **kiválasztást megalapozó módszertan**, vagy éppen olyan **szakmai hálózat**, amelyet a helyi vezetés rendszeresen segítségül hívhat. Bár működtetésük egyes esetekben jelentős ráfordítással járhat, a széles felhasználási lehetőség, a **méretgazdaságosság** indokolja bevezetésüket.

Az emberierőforrás-menedzsment sikeressége tehát nagymértékben függ attól, hogy mennyire **kompetens a helyi vezetés**, vagyis meghozhatja-e a szükséges **döntéseket**, és megfelelően felkészült-e ezek meghozatalára.

A **hatáskör** bővítése olyan speciális **információk** felhasználását teszi lehetővé, amelyek fentről nem érhetőek el, ez csökkenti a reakcióidőt, és egyben növeli az így hozott döntésekért érzett **felelősséget**. A hatáskörbővítés feltétele ugyanakkor, hogy a felhatalmazottak a megfelelő **készségekkel, képességekkel**, összefoglaló kifejezéssel élve megfelelő **szakmai, értelmi és érzelmi kompetenciákkal** rendelkezzenek.

Felhasznált irodalom:

- Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy. – Tari, E. (1997): Stratégia és szervezet, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Barber, F. – Strack, R. (2005): Az „emberekre alapozott vállalkozás” meglepő gazdaságtana, Harvard Business Manager, október
- Bohnné Keleti, K. (2005): Elégedett az ügyfél?, PublicPress Kft., Budapest
- Csath, M. (2001): Stratégiai változásmenedzsment, Aula Kiadó, Budapest
- Drucker, P. F. (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban, HVG Kiadó, Budapest
- Fleming, J. H. – Coffman, C. – Harter, J. K. (2005): A humán szigma menedzselése, Harvard Business Manager, november
- Juhász, P. (2005): Az emberierőforrás-értékelés kérdései, Vezetéstudomány, 1. szám
- Kantor, R. (2004): Globális átfogó ösztönzés, in: Effron, M. – Gandossy, R. (szerk.): HR a 21. században, HVG Kiadó, Budapest
- Klein, S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL Hungary, Budapest
- Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma: az üzleti siker mérése és menedzselése, Alinea Kiadó, Budapest
- Tenner, A. T. – DeToro, I. J. (1996): Teljes körű minőségmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Veresné Somosi M. (2005): A munkatársak irányítása és elégedettsége a szervezeti önértékelésen keresztül, Harvard Business Manager, november
- Zsámboki, B. (2000): A bankrendszer jövője (egy kérdőíves felmérés alapján), Magyar Nemzeti Bank, Budapest

Cikk beérkezett: 2006. 5. hó

Lektorai vélemény alapján átdolgozott: 2007. 1. hó

K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

ROÓZ József

A MENEDZSMENT
ALAPJAI

Perfekt Kiadó, Budapest 2006

A menedzsment és a vezetés sokak szerint azonos tevékenységek, de – bár sokban hasonlítanak – különbségek vannak közöttük. A menedzsment ugyanis átfogóbban látja el az irányítási-vezetési feladatokat, más közreműködők bevonásával a kitűzött célok megvalósítása érdekében. Funkciói közé tartozik az előrejelzés, a tervezés, a szervezés, az utasítás, a koordinálás és az ellenőrzés. A vezetés folyamatában a vezető ösztönzi beosztottait a feladatok elvégzésére, s biztosítja ehhez a szükséges feltételeket. Így a vezetés fő tevékenysége az emberi erőforrással való közvetlen foglalkozás. A menedzsment felelősségéről, a vezetői etikáról, a vezetési szintekről, képességekről, a munkahelyi vezető kapcsolatairól, feladatairól, majd a továbbiakban a vezetés feladatrendszeréről, a döntéshozatalról, a környezet hatásáról, a stratégiai menedzsmentről, a szervezeti rendszerről, az emberek vezetéséről, a kommunikáció és az információ jelentőségéről, s végül a nemzetközi vállalatokról és a globális kihívásokról olvashatunk a szerző – a Budapesti Gazdasági Főiskola rektora – könyvében.

Megismerkedünk a különböző vezetési irányzatokkal (klasszikus, emberközpontú, integrációs, összehasonlító irányzat), a vezetési funkciókkal, amelyek tervezésből, szervezésből, emberek irányításából és

ellenőrzésből állnak. Ezek a funkciók a különböző vezetési irányzatokkal (klasszikus, emberközpontú, integrációs, összehasonlító irányzat), a vezetési funkciókkal, amelyek tervezésből, szervezésből, emberek irányításából és ellenőrzésből állnak. Ezek a funkciók a vezetés valamennyi szintjén megtalálhatók, de egymástól lényegesen eltérő mértékben. A döntéshozatal a vezetői munka központi eleme, ennek elindítója a megoldandó probléma; folyamatát ábra szemlélteti a könyvben. A vezetői döntéshozás típusairól, a csoportos döntéshozatalról és a hatáskör, felelősség kérdéseiről kapunk áttekintést a továbbiakban.

A vezetés és a szervezet környezete keretében a környezet közvetlen hatásáról és a működést befolyásoló másodlagos tényezőkről (adottságokról), majd a szervezeti kultúráról olvashatunk. A közvetlen környezeti tényezők között szerepel a szervezet versenykörnyezete is, amelybe a fogyasztók, a szállítók, a versenytársak, továbbá a tulajdonosok (befektetők) és a leendő alkalmazottak tartoznak. A szervezet működését befolyásoló másodlagos tényezők (adottságok) közé a vállalkozás nagysága, profilja, piaci kapcsolatai, a belső termelési és informatikai struktúra, a telepítési helyzet tartoznak. A vállalat szervezeti kultúráját az határozza meg, hogy az ott dolgozók hogyan reagálnak a külső és belső környezetben bekövetkezett változásokra, hogyan döntenek a megváltozott tényezők kezeléséről. A vállalati kultúra a belső folyamatok meghatározásában, a kommunikáció stílusában nyilvánulhat meg.

A racionális döntési folyamat eredményeként létrejövő stratégiai menedzsment a stratégiai tervezést és vezetést foglalja magában. Beletartozik a környezet elemzése, az erőforrások felmérése, a külső feltételek és a belső adottságok számbavétele is. Az erőforrások valódi szerepe a vállalati értéklánc elemzéssel mérhető fel. A Porter-féle értéklánc-modell alapján a vállalat három szempontból elemezhető: milyen tevékenységekkel juttathatók piacra a végeredmények, szolgáltatások, ezek a tevékenységek milyen mértékben járulnak hozzá a kibocsátás értéknöveléséhez, és milyen költséggel működtethetők a folyamatok. A széles körben alkalmazott Balanced Scorecard rendszer a stratégiai menedzsment bevált módszere, segítségével az új információs környezetben a múlt teljesítményein kívül a jövő eredményes működésének feltételei is mérhetővé válnak. Az Egyesült Államokban a cégek több mint 60%-a használja ezt a mutatószám-rendszert.

A szervezeti rendszer keretében a modern piacgazdaságok két jellemző szervezetéről a tulajdonosi és munkaszervezetről, majd a korszerű vállalkozói, a funkcionális, a divizionális, a mátrix, a konszern és holding típusú szervezetekről van szó a könyvben. A tulajdonosi szervezetben a működést a társasági törvény szabályozza (közgyűlés, taggyűlés, igazgatóság, felügyelő bizottság és könyvvizsgáló). A munkaszervezet folyamatai a szervezeti célokból, funkciókból vezethetők le; a munka- és hatáskörmegosztás, a koordináció, majd a többi tipikus szervezet alapvető

jellemzőit, a minden szervezetben meglévő működési elemeket, valamint a szervezet hatékonyságát javító vállalati stratégiát ismerjük meg a továbbiakban.

A személyes vezetés folyamatában a vezetés arra ösztönzi az egyéneket, hogy teljesítsék a csoport, a szervezet feladatait, céljait. A vezető alapfeladata tehát a befolyásgyakorlás (motiváció), emellett további feladatai a tervezés, szervezés, feladatellenőrzés, az alkalmazottak szerepének meghatározása a csoportban, a teljesítmények értékelése és az elégedettség megteremtése. A személyes vezetés tehát a csoportban történik; a szerző vázolja a csoport működésének alapvető tudnivalóit, a sikeres munkacsoport kialakításának a lépéseit, a csoportok közti versengés előnyeit és káros következményeit. Az alapvető vezetői stílusok (autokratikus, demokratikus „hadd menjen”-laissez faire modell) után a vezetőtípusok más szempontú kategóriáit és azok ábrázolását is megismerjük a személyiségközpontú elméletekkel (feladatcentrikus, kapcsolatcentrikus, lelkesítő, átalakító) együtt. A motivációs stratégiákról, a munkakör gazdagításának az elveiről, az érzelmi kompetencia fejlesztéséről is szó van ebben a fejezetben.

A kommunikáció azért fontos a vezető számára, mert ezen keresz-

tül gyakorolja vezetői funkcióit és érvényesíti kapcsolatát beosztottai, környezete, vezetőtársai stb. felé. Megismerjük folyamatát, a kommunikációs lánc alkotóelemeit, a hatékony kommunikációt gátló tényezőket és a kommunikáció funkcióit. Képet kapunk lehetséges útjairól (horizontális, vertikális, diagonális kommunikáció), formáiról (szóbeli, írásos, vizuális, elektronikus). Rendkívül fontos napjainkban az információ; a nem megfelelően kiépített információs rendszer zavarokat okoz a szervezet működésében, akadályozza a vezetői munkát.

A vezetői információs rendszer támogatást nyújt a tervezéshez, a szabályozáshoz, a működtetéshez a szervezetben. Funkcionális és döntéstámogató részrendszerek alakultak ki; a fejlesztők arra töreksenek, hogy a vezetők minél eredményesebben tudják használni ezeket a rendszereket mindennapi munkájukban.

Végül a globalizációt kialakító tényezőket, a nemzetközi vállalatokat, stratégiai szövetségeket, a hatékonyság fokozására szolgáló benchmarking módszerét, a vállalati folyamatok újjászervezését (Business Process Reengineering – BPR) mutatja be a szerző más rendszerekkel együtt, mint a globális kihívásokra adott menedzs-

mentválaszokat. Megismerteti a globalizáció hatására bekövetkezett változásokat (táblázatban), a nemzetközi vállalkozások menedzsmentjének sajátosságait s azt, hogy a bonyolult piaci, irányítási, vezetési, elszámolási stb. rendszerek a környezeti lehetőségek kihasználására, a fenyegetések lecsökkentésére készítetik a globális nagyvállalatokat. Rámutat az időgazdálkodás fontosságára; a jó időgazdálkodás az elsőbbség meghatározásából és rangsorolásából áll, hasznos és célszerű, ha minden vezető legalább havonta egyszer elemzi az időfelhasználását, Legvégül a teljes körű minőségbiztosítás (Total Quality Management – TQM) elveit és jellemzőit ismerjük meg.

Valamennyi fejezet végén összefoglalást, ellenőrző kérdéseket, felhasznált és ajánlott irodalomjegyzéket találunk. A Függelék és a Mellékletek feladatai, esettanulmányai, mintanyomtatványai, segédletei a könyv fejezeteihez kapcsolódva, azok sorrendjében szemléltetik a leírtak gyakorlati alkalmazását. A Budapesti Gazdasági Főiskola alaptankönyv-sorozatában megjelent könyv a szerző szándékaival megegyezően – hasznos segítséget nyújt a bolognai folyamat célkitűzéseit megvalósító képzés megindításához.

Rubóczky István

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

Zilahy, Gyula

Cooperation among the organisations in service of the sustainable development 2

Móricz, Péter

Business modelling and e-business models 14

Csapó, Krisztián

Entrepreneurship education through students enterprises – Experiences from Corvinus University of Budapest..... 30

Georgiu, Achilles

Absorbtion Model – Employee's characteristic absorb-tion curve 43

Fehér, Judit –

– Bencsik, Andrea

The quality of front office work = human resource management? 55

Book reviewt 62

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

ZILAHY, Gyula

Cooperation among the organisations in service of the sustainable development

Corporations more and more often engage in relationships, which aim at cooperation with each other and other types of organisations (e.g. governmental or non-governmental organisations). Some of these collaborative efforts have a positive impact on the environmental and social performance of participating organisations and thus – apart from their positive impact on profitability – also foster the implementation of sustainable economic and social development. The objective of this article is to introduce the most important organisational theories, which give an explanation of the cooperative efforts of the corporate sector and, using this as a basis, to provide an overview of the most up-to-date forms of cooperation, which enhance our chances in the direction of a sustainable future.

MÓRICZ, Péter

Business modelling and e-business models

This paper reveals the roots of the business model concept, and distinguishes it from strategy and process management. The paper introduces three levels of business modelling (the business function, the company, and the value network level), and describes three stages of the articulation of the business models (the narrative, the graphic and the formalized stages). The paper contrasts the strength and the limitations of the business model method. The second part of the paper enhances the role of integrating the four components of the business models. The value proposition, the organization/network model, the revenue-cost model and infrastructure/regulation component is presented with the examples of e-business modelling.

CSAPÓ, Krisztián

Entrepreneurship education through students enterprises – Experiences from Corvinus University of Budapest

The role of entrepreneurship education has become increasingly important during recent years. This is shown by the appearance of many entrepreneurship programs and courses offered by higher education institutions. In the first part of the paper the author reviews the literature of entrepreneurship education, as types of courses, methods of education and the evaluation of programs are introduced. Following this, he deals with one of

the most successful methods of entrepreneurship education; education through student enterprises. He uses their program (started at the Corvinus University of Budapest) to illustrate this. After evaluating this program he makes proposals for the further development of the system. Their goal is to disseminate their program to more institutions of higher education.

GEORGIU, Achilles

Absorption Model – Employee's characteristic absorption curve

The objective of the publication is to formulate a usable management model. The approval of the validity is not a target as this requires years of research and experiments. The idea is that the hype cycle curve, which is elaborated by Gartner Group and describes graphically the maturity and the extension of the scientific technologies in everyday business, is valid in a much wider area of our life. By adapting the features of the curve we can describe the characteristic absorption and motivation lifecycle of our employees. It is very difficult to illustrate with one indicator the level of enthusiasm, efficiency and assimilation. As all of these parameters are affecting each other and they are strongly connected, the most exact word to summarize them is the Absorption. Absorption model including its high and low points, consists of four sessions and four abandonment levels. Axis X represents the time where the enthusiasm, disillusion, acceptance and the stabilisation sessions are following each other in a predefined order. Absorption level can be found on Y axis where the bailing, salient, fail out and kick off levels are also highlighted depending always on the current circumstances.

FEHÉR, Judit – BENCSIK, Andrea

The quality of front office work = human resource management?

In their article the authors focus the HRM problems of the customer services of the service enterprises. Special problems have been raised during the operating of these extended networks. The average solutions can not handle these problems. In function of their own goals and opportunities these enterprises need decide about that the changes of the internal and external environment on every field of operation need to enhance the centralization or decentralization, the standardization or difference.