

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

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

Felelős kiadó:  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás

Chikán Attila

Cser László

Dobák Miklós

Gálik Mihály

Kerekes Sándor

Mészáros Tamás

Veress József

Tanácsadó testület:

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

Szintay István

Takács János

Török Ádám

Vastag Gyula

Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert  
[robert.becsky@uni-corvinus.hu](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
[tnusser@ibs-b.hu](mailto:tnusser@ibs-b.hu)

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
[rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu](mailto: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](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó  
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXIX. ÉVFOLYAM, MÁRCIUS

2008. 3. szám

## TARTALOM

### CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **BARAKONYI Károly – BALATON Károly – KOCSIS József – VECSENYI János**  
A vezetés-szervezés diszciplína nagyjai:  
Szabó László, Harsányi István, Máriás Antal 2
- **KOVÁCS Kármén**  
A márkák pénzügyi értékelésének módszerei 9
- IMREH Szabolcs**  
Eltérő motivációk  
a kis- és középvállalkozások hálózati együttműködéseiben 20
- **BENCSIK Andrea – KOVÁCS Péter**  
Változás és projekt szimbiózisa a menedzsment kezében 32
- **ANDOR Ágnes – FAZEKAS Dóra**  
A szennyezési jogok kezelése a gazdálkodó szemszögéből:  
számviteli kérdések 44
- **Könyvismertető**  
Szabó Katalin: Wikinómia 60

### CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Published by  
Corvinus School of Management  
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

BARAKONYI Károly (szerk.) – BALATON Károly –  
KOCSIS József – VECSENYI János

## A VEZETÉS-SZERVEZÉS DISZCIPLÍNA

NAGYJAI (I. rész):

SZABÓ LÁSZLÓ, HARSÁNYI ISTVÁN,  
MÁRIÁS ANTAL

**Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2007. március 9-én emlékülést szervezett a vezetés-szervezés diszciplína hazai nagyjai emlékére. Az emlékülés visszaemlékezéseit, méltatásait a szerzők egy cikksorozatban szeretnék megörökíteni. A jelen összeállítást Szabó László, Harsányi István és Máriás Antal emlékének szentelik, míg a következő részben Erdei Ferencre, Susánszky Jánosra, Kovács Sándorra és a közelmúltban elhunyt Ladó Lászlóra emlékeznek.**

Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2007. március 9-én emlékülést szervezett a diszciplína elhunyt nagyjai emlékére. Barátok, tanítványok méltatták neves elődeink életútját, munkásságát, tevékenységük hatását, kisugárzását.

Az emlékezéshez a keretet Dobák Miklós professzor előadása adta meg, aki a XX. század fordulójától 1980-ig, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának megalakulásáig tekintette át tudományágunk hazai fejlődését. A kronologikus visszatekintés méltatta a szakterület kiemelkedő művelőit, megnevezte a legfontosabb publikációkat és periodikákat, és arra is kitért, hogy tudományágunk hazai művelése az egyes korszakokban mennyire volt összhangban a nemzetközi tendenciákkal.

Az 1900-tól az első világháború kitöréséig, de akár 1919-ig is kiterjeszthető időszakra vonatkozóan az amerikai *Scientific Management* és a német *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* hatása emelendő ki. Ezek az irányzatok a századfordulót követő ipari fellendülés vezetési és szervezési problémáira adtak megfelelő válaszokat. A kor jelentősebb szerzői, tudományművelői közül Zelovich Kornél, Feyér Gyula, Méhely Kálmán, Szabó Ervin és Maróthy Kálmán neve emelendő ki. Ebben az időszakban még érvényesült az angolszász és a német tudományos megközelítések egyensúlya.

1920–1945 között, a „vesztes háborútól a háború elvesztéséig” terjedő időszakban, a racionalizálási mozgalom és a német üzemgazdasági szervezéstannal befolyása erősödött. A fordizmus-taylorizmus is német közvetítéssel jutott el hozzánk. Az átalakítási programok tárgyát az *ipari üzemek és termelési ágak* (pl. gépipar), később a *közigazgatás* (Magyary Zoltán munkássága) hatékonyságjavítása képezték. A magatartási irányzatoknak (human relations, organizational behavior) csekély volt a szerepe. Ennek a korszaknak, amelyet Magyary Zoltán mellett többek között Rajty Tivadar, Hollós István és Hollós József neve és művei fémjeleznek, kiemelkedő eseménye volt 1928-ban a *Szervezés és Üzemgazdálkodás* című folyóirat elindítása, illetve 1932-ben a *Magyar Racionalizálási Bizottság* megalakulása.

Az 1946-tól 1956-ig tartó periódus a felszámolások kora. Megszüntették a vállalatok szervezési részlegét: nem volt szükség külön szervezőkre, a vezető feladata lett a felülről kapott utasítások megszervezése és végrehajtása. A Műegyetem Üzemi Tervgazdaságtan Tanszéke Harsányi István és Kádas Kálmán vezetésével, illetve a Miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem Ipargazdaságtani Tanszéke Susánszky János vezetésével egyfajta sajátos értékmegőrző, átmentő szerepet töltött be ebben az időszakban. Javult a helyzet 1957 és 1968 között: egy korlátozott kibontakozás lehetősége nyílt meg. Újraéledt a *Scientific Management* és a

német üzemgazdasági szervezéstan, megjelentek a humanisztikus irányzatok (HR, motivációs elméletek). A szervezőszakma ismét megjelent és megerősödött. Ez többek között az ágazati ISZI-k (szervezőintézetek) megalakulásának időszaka.

1968-tól kezdődően az új gazdasági mechanizmus további jótékony hatást gyakorolt a vezetéstudomány fejlődésére. *Újabb intézmények* jelentek meg (Országos Vezetőképző Központ, Szervezési és Vezetéstudományi Társaság), *új irányzatok* váltak ismertté (pl. az operációkutatás, a rendszerelmélet és a kibernetika, a döntéselmélet) és épültek be a vezetés-szervezés elméletébe, gyakorlatába. A műszaki egyetemek (Budapest, Miskolc, Veszprém) szervezéstudományi oktatási profiljának kiszélesedése mellett az MKKE ipari üzemszervezési tanszéke, valamint a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara is bekapcsolódott a képzésbe. 1980-ban az MTA határozatot hozott a *Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság felállításáról*.

Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága megemlékezett a bizottság megalakulása óta elhunyt tagjairól. Az emlékülés visszaemlékezéseit, méltatásait egy cikksorozatban szeretnénk megörökíteni. Jelen összeállítást Szabó László, Harsányi István és Mária Antal emlékének szenteljük, míg a következő részben Erdei Ferencre, Susánszky Jánosra, Kovács Sándorra és a közelmúltban elhunyt Ladó Lászlóra emlékezünk.

### Szabó László emlékére

Ki volt Szabó László? Hétköznapi névvel egy nem hétköznapi ember. Tanítványaként úgy gondolom, hogy egyike volt a magyar vezetés- és szervezéstudomány korszakalkotó személyiségeinek.

1919-ben született. Szakmai pályafutására az első meghatározó élményt, a Nobel-díjasokat nevelő Fasori Evangélikus Gimnáziumban szerezte, amelynek tanítási módszereit és tanárait, elsősorban Mikola Sándort,

### ÉLETRAJZI ADATOK

**SZABÓ LÁSZLÓ 1919. szeptember 30. Budapest – 1990. január 12. Budapest**

**Tanulmányok:** Budapesten, Fasori Evangélikus Gimnázium, Pázmány Péter Tudományegyetem Állam- és Jog, valamint Bölcsészettudományi Kara.

**Munkahelyei:** 1943 és 1946 között a Magyar Ipari Munkatudományi Intézet alapítója és munkatársa. 1946-tól 1949-ig az Újjáépítési Minisztérium, majd jogutódja, az Építés- és Közmunkügyi Minisztérium munkatársa. 1949 és 1962 között a Gép- és Felvonószerelő Vállalatnál szállítómunkás, lakatos, műszaki előadó, kereskedelmi osztályvezető. 1963-ban az Építésügyi Minisztérium Kutatási Koordinációs Irodájának munkatársa, 1966-tól 1972-ig az Építésgazdasági és Szervezési Intézet tanácsadója, majd tudományos csoportvezetője. 1973 és 1978 között tudományos tanácsadóként, majd 1978 és 1979-ben főmunkatársként az Építési és Városfejlesztési Minisztérium Továbbképző Központjában dolgozott. 1968 és 1978 között az MTA Szervezéstudományi Bizottságának tagja. Másfél évtizeden át, 1964 és 1979 között állandó előadója volt a legismertebb vezető-továbbképző tanfolyamoknak (Borsodi Iskola, Kohó- és Gépipari Minisztérium, Nehézipari Minisztérium, Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium, Közlekedés és Postaügyi Minisztérium, Külkereskedelmi Minisztérium, Budapesti Műszaki Egyetem Továbbképző Intézete, Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Közgazdasági Továbbképző Intézete stb.). Óraadó tanár volt a Veszprémi Egyetemen, a Budapesti Műszaki Egyetemen.

**Munkásságának kiemelkedő állomásai:** 1944-ben a Magyar Ipari Munkatudományi Intézet megalapítása dr. Rézler Gyulával; 1969-ben az első magyarországi interdiszciplináris kutatócsoport létrehozása az Építésgazdasági és Szervezési Intézetben; 1972-ben az Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium Továbbképző Központjának szellemi megalapozása és az első egyéves vezető-program elindítása.

**Legjelentősebb munkái:** *Vállalatszervezés a gyakorlatban* – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1958; *Szervezélmélet és metodika* – Tankönyvkiadó, Bp. 1966 (társszerző: Ladó László, Síklaky István); *A vezető munkájának megszervezése* – Budapesti Műszaki Egyetem Továbbképző Intézete, Bp. 1966; *Vezetésről vezetőknél* – Kossuth Könyvkiadó, Bp. 1967; *Vezetői döntések a szervezésben - Új módszer a korszerű vezetés és szervezés összehangolására*. A vezetési ismeretek c. munka 2. kötetében: 277–342. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1968; *100 kérdés-felelet vezetésről vezetőknél*. BMETKI, Bp. 1–14. kiad. 1972–1983; *A szervezés elmélete, módszertana és gyakorlata*. 1–3. kötet, Veszprémi Vegyipari Egyetem, Tankönyvkiadó, Veszprém–Budapest, 1975, 1976, 1979.

**Róla szóló írások.** Terjedelmes interjúban mutatja be Szabó Lászlót Magyarai Beck István (1989): Száműzött értékeink. Beszélgetések az alkotó szellemi munkáról. Akadémiai Kiadó, Budapest. 327–379. oldal. Ebben az interjúban Szabó László szinte mindent elmond magáról, hivatásáról, gondolatairól.

folyton visszaidézte, tanítványainak példaképek állította. A Pázmány Péter Egyetem Jogi és Bölcsészettudományi Karán tanult, ahol többek között az akkor még újnak számító tudományággal, a szociológiával ismerkedett meg. Sikerült bekerülnie gyakornokként kora – talán nem csak Magyarországon – világhírű közigazgatási szaktekintélyéhez, Magyar Zoltánhoz. 1944-ben Rézler Gyulával megalapították a Magyar Ipari Munkatudományi Intézetet.

A II. világháború után élete több kanyart vett. Dolgozott a Közmunka Tanácsban, az Újjáépítési Minisztériumban, majd lifteket szerelt. A 60-as évek közepétől az akkor kibontakozó az új gazdasági reform előkészítésének farvizén éppen az Akadémia szervezéstudományi albizottságának keretében harcolt a szervezéstudomány elfogadtatása, értelmezése érdekében. Akkor íródott tanulmányai és később megjelent egyetemi jegyzetei a „*Szervezélmélet és módszertan*”, „*100 kérdés-felelet vezetésről vezetőknek*” összefoglalták, rendszereztek a világ és a magyar szervezéstudomány történetét és aktuális helyzetét.

Szervezési-vezetési tanácsadóként dolgozott az Építésügyi és Szervezési Intézetben. Itt hozta létre 1969-ben az akkor még unikumnak számító *interdiszciplináris kutatócsoportját*, amelynek akkor tagja volt Magyar Beck István, a sajnos korán elhunyt szociológus, Szabó Máténé, a pedagógusból azóta személyügyi tanácsadóvá érett Baross Gyöngyvér és az akkor még mérnök jómagam. A team az alkotó szellemi munka veszteségforrásait kutatta – tíz évvel azelőtt, hogy a világon átsöpört az innováció kutatási láza. Megalapítója volt az első magyar ágazati vezetőképző központnak, és itt, az ÉVM Továbbképző Központban, 1973-ban megálmodója és elindítója volt az *első magyar MBA-nak*, amit akkor vezetőutánpótlás-képzőnek hívtak, és ahol többen a mai vezetéstudományi és szervezési akadémiái bizottság tagjai közül is tanítottak. Ez egy egyéves bentlakásos intenzív képzés volt, hathetes vállalathoz kihelyezett gyakorlattal, ahol a hallgatóknak teamben kellett a vállalatot átvilágítani és megoldásokat adni a feltárt problémák kiküszöbölésére.

Élete végéig dolgozott. Élete alkonyán főként fiatalokat tanított, akik a lakásán keresték fel, hogy merítsenek kimeríthetetlen kincsesládából. 1990-ben halt meg, 71 éves korában.

Milyen ember volt Szabó László?

Élete végéig figyelte, értelmezte, fejlesztette a körülötte létező világot. A kórházban töltött hetekben kórházszervezési felismeréseket tett. Ebből született például a „*Kórházi nagyüzem szervezése*” című mérnöktovábbképző jegyzete. Kutató- és tervezőintézeti tapasztalatait írta meg a „*Kutatásvezetés szervezésel-*

*méleti szempontból*” című jegyzetében. Mindkét műve rávilágított arra, amit korábban nem igazán fogalmaztak meg: hogy nemcsak lehet, de kell is alkalmazni modern korunkban a szervezési módszereket az addig tabunak számító területeken, így a kutatásban és az egészségügyben is. Több éven át *spiritus rectora* volt a tervezővállalati kerekasztal-konferenciáknak, ahol a tervezőintézetek aktuális kérdéseire a kor jeles tudósai, szakemberei keresték és adták meg a válaszokat.

Kiváló előadó volt. Az 1970-es évek elején-közepén az új gazdasági mechanizmus bevezetéséhez kapcsolódóan Ladó Lászlóval, Susánszky Jánossal hármásban vezetőképző előadásaiikkal járták végig az országot. Hirdették az új idők új dalait. Vezérigazgatók lesték a szavait, életből vett példáit, lényegre törő megfogalmazásait, pl. hogy a hozzá nem értők számának növelésével egyetlen team sem szerez jártasságot. Időnként gyilkos humorral oktatta ki az akadémikusodokat. Élénken emlékszem arra, amikor az általa példaképként állított Alba Régia Építőipari Vállalat vezérigazgatóját, Kiss Józsefet elismerve a hallgatóság imígyen fanyalgott: „Könnyű a Jóskának, mert már tíz éve csinálja.” Jött a ríposzt: „És Önöket mi akadályozta meg abban, hogy Önök is azt tegyék, amit Jóska?” Nagy csend lett.

Nagy integrátor és iskolateremtő volt. Össze tudta kapcsolni a szervezetek világának mindennapi problémáit a szervezéstudomány fejlődésével. A helyi kihívásokra a kor színvonalának megfelelően tudott válaszokat és megoldásokat találni. Ahogy ő fogalmazott Magyar Beck István könyvében: „A valódi iskolák elvei, gondolatrendszerei, elméletei és módszerei rendre a keletkezési helyükön ténylegesen jelentkező problémák gyakorlatban igazolt megoldásaiból és azok általánosításaiból származtak” (333. oldal).

Ennek legkiválóbb példája a *PROVIZORG szervezési módszer* kialakítása és alkalmazása. E módszer a nagy átszervezések előkészítésére adott megoldást, amelyben a szervezet minden vezetője aktívan részt vett az új megoldások kialakításában, a külső tanácsadók kezdetben jelentős, majd egyre csökkenő iránymutatásai alapján. Módszerének lényege, hogy addig is kell valamit csinálni, amíg a nagy megoldások megszületnek, mégpedig azok közreműködésével, akiket legjobban zavarnak a problémák és a legtöbbet nyerhetnek a változással. Akkor találta ki ezt a módszert, amikor a világban éppen csak útjára indultak az olyan mozgalmak, mint a minőségi kör, vagy ezt követően a General Electricnél bevezetett work-out, vagy még később a business process re-engineering.

Végezetül még egy figyelemre méltó tulajdonságára szeretnék rávilágítani.

Szabó László *együttműködött más szakterületek képviselőivel*. Minden kiváló koponyát ismert – bármilyen szakterületen dolgoztak is – és ápolta velük a kapcsolatot.

Csak néhány nevet említve: Erdei Ferenc, Mezei Árpád pszichológus, Juhász Pál ideg- és elmegyógyász, Harsányi János matematikai közgazdász, Mándy György ökológus, Kiss István településkutató, Konrád György és Szelényi Iván szociográfusok, Kunszt György kutató mérnök, Szalai Sándor szociológus, Barkóczy Iona pszichológus. Szoros kapcsolatban állt Kádas Kálmán közgazdával, Nemény Vilmos rendszerkutatóval, Kulcsár Kálmán szociológussal, Náray Szabó István kémikussal, és természetesen a már említett Ladó Lászlóval, Susánszky Jánossal és a gyakorlati szervező Mányoky Istvánnal. A nálánál jóval fiatalabbak közül Kindler Józsefet, Kocsis Józsefet, Deli Lászlót, Nemes Ferencet és Kovács Sándort említjük. Tanult tőlük, de folyamatosan tanult mindabból, ami körülvette, amivel foglalkozott. A tanultakat rendszerezte, értelmezte, érthetővé és emészthetővé tette, majd továbbadta a tanítványainak.

Tanuljunk Tőle!

*Vecsenyi János*

## Harsányi István emlékére

Harsányi István az egyik jelentős előfutára volt a mai hazai vezetés-szervezés tudomány kifejlesztésének és művelésének. Mint ő maga is vallotta, a budapesti József Nádor Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetem Közgazdasági Karának nagy tudású és nagy tekintélyű professzorai (így: *Heller Farkas, Kundtner Róbert, Kelemen Móricz* és mások) keltették fel benne a gazdaság- és vezetésstudományok gyakorlása és fejlesztése iránti élethivatás-tudatot, amelyhez egész életében hűen és következetesen ragaszkodott.

A II. világháború utáni átmeneti időben a Budapesti Műszaki Egyetemen a korszerű gazdálkodás és ipari vezetés diszciplínáinak nem volt intézményesített szervezete, csak néhány magántanár tartott ilyen tárgyú előadásokat, s ezért egyre sürgetőbben jelentkezett az igény önálló gazdasági tanszék létrehozására. Ezt a szükségyszerűséget ismerte fel Harsányi István, aki akkor már az 1947-ben létrehozott Munkatudományi és Racionalizálási Intézet igazgatóhelyetteseként meghívott előadó volt a Műszaki Egyetemen. Javaslatával elérte, hogy 1949-ben megbízást kapott a Műegyetemen egy „üzemi tervgazdaságtan” tanszék létrehozására.

### ÉLETRAJZI ADATOK

**HARSÁNYI ISTVÁN 1913. március 9. Budapest – 1985. október 3. Budapest**

**Tanulmányok:** okleveles közgazda (József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 1940); közgazdász doktor (ugyanott, 1941); a közgazdaságtudomány kandidátusa (MTA, 1960).

**Munkahelyei:** Ipari Termelési Tanács (1946); Munkatudományi és Racionalizálási Intézet, ig. h. (1947); BME: Üzemi Tervgazdaságtan Tanszék, tsz. vez. (1949–1953); BME: Ipari Üzemgazdaságtan Tanszék, tsz. vez. h., docens (1953–1965); MTA Automatizálási Kutató Intézet, tud. ov. (félállás) (1956–1965); BME: Ipari Üzemgazdaságtan Tanszék, tsz. vez., egyetemi tanár (1965–1978), majd tsz.-i egyetemi tanár (1978–1983); nyugdíjas tsz.-i munkatárs haláláig (1983–1985).

**Munkássága:** Élete egybeforrott a mérnökök gazdasági – szervezési – vezetési ismereteinek megteremtésével. Az életmű súlypontjai: *alapító-létrehozó* alkotó tevékenység (tanszékek, tananyagok, folyóiratok, tudományos egyesületek, oktatási formák létrehozása); *tudományos kutató-oktató* munkásság (racionalizálási, munkatudományi, vezetésstudományi, mikrogazdasági kutatások, szakemberképzés, oktatás, publikációk); *reformer-tudományszervező* magatartás (tudományos közéleti

aktivitás, új témák, tantárgyak, egyetemi reformok, koncepciók kidolgozása és sikerre vitele, nemzetközi kapcsolatok ápolása).

**Kitüntetések:** KGM kiváló dolgozója, Az Oktatásügy kiváló dolgozója, Tervgazdasági Emlékérem, MTESZ-díj, Karol Adameczki-emlékérem (a lengyel SZVT-től), BME-emlékérem, BME-aranygyűrű, Munka Érdemrend ezüst fokozata, Munka Érdemrend arany fokozata

**Legjelentősebb munkái:** *Üzemi tervgazdálkodás* (1950), BME, Budapest; *Iparvállalatok vezetése, tervezése, szervezése* (1955), Népszava Kiadó, Budapest; *A fiatal közgazdák problémáihoz* (1957), Gazdasági Figyelő; *A műszaki és gazdasági tudományok együttes műveléséért* (1958), Gazdasági Figyelő; *A mérnökök-technikusok munkájáról, társadalmi-anyagi helyzetéről* (1961), Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest; *A műszer és automatikaipar* (1963), BME, Budapest; *A pszichológia alkalmazása a mérnöki munkában* (1965), Ipargazdaság; *Az ipari vezetésstudomány helyzetéről és feladatairól* (1967), Ipargazdaság; *Az ipari vezetés absztrakt modelljéről* (1968), BME, Periodica Polytechnika; *A szervezés és vezetés tudományos alapjairól* (Irányzatok-iskolák) (1973), BME.

Ettől kezdve 36 éven keresztül – egészen a haláláig – megszaktítás nélkül a saját alapítású tanszék vezetője, illetve vezető oktatója, munkatársa, továbbfejlesztője.

Munkásságának súlyponti része volt *alapítói tevékenysége*. Mint létrehozó gesztornak meggyőződése volt, hogy a vezetés-szervezés ügyét intézményes alapokra kell helyezni, mert ez biztosítja a fennmaradást és a fejlődést. Első alapítása a BME-ten a már említett üzemi tervezéstudomány tanszék volt, amelynek átszervezésével, továbbfejlesztésével 1952-ben létrehozta a gyakorlatiasabb szemléletű „*Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékét*”, majd ezen belül 1956-ban a „*gazdasági mérnök*” fakultást, és később 1974-ben a „*villamos szervező szakmérnök*” képzést, valamint a végzett hallgatók klubszerű továbbképzését. Mindkét oktatási forma évtizedeken át volt a mérnökök gazdasági-szervezési – vezetési továbbképzésének országosan elismert bázisa, amelyek több reformjellelű fejlesztés után minthaú szolgálta a menedzsermérnökök képzéséhez is. Kezdeményező alapítója és szerkesztője volt az 1947-ben létrehozott „*Többtermelés*” című szaklapnak, majd azt „*Ipargazdaság*” címen a MTESZ szakfolyóiratává fejlesztette, amelynek első megjelenésétől, 1959-től haláláig felelős szerkesztője, a szerkesztőbizottság vezetője, a folyóirat arculatát jelentős mértékben meghatározó szellemi inspirátora volt. Széles körű közéleti tevékenysége során alapítója volt a MTESZ-nek (Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége), valamint az SZVT-nek (Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság), amelynek később társelnöke lett.

*Tudományos kutatói tevékenysége* fókuszában a hazai ipari, *vállalati vezetéstudomány* kifejlesztése és elméleti megalapozása állott. A kérdéskört a rá jellemző szívóssággal és alaposággal dolgozta fel. Összegyűjtötte és definiálta alapvető fogalmait és kategóriáit, majd jelentős úttörő munkával koncepcionális összefoglaló tanulmányt készített az ipari vezetés absztrakt modelljéről, valamint a vezetéstudomány hazai helyzetéről és feladatairól. Kutatási eredményeit töretlenül érvényesítette oktatómunkájában is. Sok generáció graduális fokozatú mérnök, gazdasági mérnök és szervező szakmérnök felkészítésében személyesen vett részt, doktoranduszok és aspiránsok témavezetőjeként irányította a fiatal kutatók fejlődését.

*Oktatóként* példamutató tanára volt nemcsak diákjainak, hanem munkatársainak is, segítő nesztora szakmai területének és az egész oktatási intézménynek. Közéletireformer tevékenységét is a kutató- és oktatómunkája érdekében fejtette ki. A társadalmi ráhatások egyetlen lehetőségét sem mulasztotta el, ha ezzel az általa szolgáló diszciplínák ügyét vélte elősegíteni. Bátran fordul új témakörök felé, és a vezetéstudományi

oktatásban bevezetett *szociológiai, pszichológiai, ergonómiai, jogi* és egyéb *humán témakörök* is az ő nevéhez fűződtek. Termelékeny volt a tudomány területén új koncepciók kidolgozásában és előterjesztésében, amelyeknek helyi és országos fórumokon éppúgy törekedett támogatást nyerni, mint a nemzetközi tanácskozásokon és konferenciákon. A vitákban szívós irányzatharcok során igyekezett álláspontját sikerre vinni.

Nyugdíjba vonulása után is változatlan aktivitással végezte tovább tudományos közéleti tevékenységét, és egészen a haláláig részt vett a BME, a tanszék, a MTESZ, az SZVT-elnökség munkáiban, valamint irányította főszerkesztőként az „*Ipargazdaság*” c. folyóirat szerkesztőségét.

Harsányi István élete mind szakmai, mind emberi vonatkozásokban példamutatóan eredményes volt. *Szakmai életművében* a vezetés-szervezés kutatási és oktatási eredményei maradandó alkotások. Ezek elérésében megtalálható a küldetés céltudata, az állhatatos munka, a hosszú távú perspektíva követése, a szakmai környezet támogatásának meggyőződése, a személyes példamutatás hatása és a szívós vitakészség. Az *emberi kapcsolatok* vizsgálata és ápolása nemcsak tudományos érdeklődésének volt témája, hanem saját, közvetlen emberi magatartását is meghatározta: kiegyensúlyozott emberi kapcsolatai, szélsőségektől mentes megnyilvánulásai lehetővé tették körülötte az alkotó, nyugodt légkör kialakulását. *Vezetői munkájában* szívesen foglalkozott a fiatal munkatársakkal, elősegítette alkotókészségük kibontakozását, az utánpótlás nevelését.

Gazdag életműve példája lehet az elvi elkötelezettségen alapuló sikeres szakmai pályafutásnak, lelkesedése a vezetés-szervezés tudományos fejlesztését és az ifjúság oktatását-nevelését illetően tovább él követőiben. Humánuma, derűje, bölcsessége, humora, optimizmusa példamutatás az értelmes életvitelhez.

Családja és a jogutód ipari menedzser és vállalkozás-gazdaságtan tanszék (Boross Zoltán professzor vezetésével) születésének 89. évfordulóján „*Mérnök menedzserekért*” elnevezéssel alapítványt hozott létre, amely életművében megnyilvánult törekvéseket kívánja továbbvinni, azzal az igénnyel, hogy Harsányi István nevét és emlékét – aki élete során oly sok mindent alapított – őrizze meg.

Kocsis József

## Máriás Antal emlékére

Máriás Antal kutatói, oktatói és tanszékvezetői munkásságával jelentős mértékben hozzájárult a hazai vezetés- és szervezéstudomány fejlődéséhez. Életpályája során *gazdaságpolitikai, közgazdasági elemzési, vala-*

ÉLETRAJZI ADATOK

**MÁRIÁS ANTAL Budapest, 1925. szeptember 17. – 2001. március 18. Budapest**

**Tanulmányok:** Magyar Közgazdaságtudományi Egyetem, közgazdaságtudományi oklevél, 1950.

**Tudományos fokozatok:** egyetemi doktori oklevél, 1958; a közgazdaságtudomány kandidátusa, 1963.

**Munkahelyek:** Budapesti Műszaki Egyetem Ipari Üzemgazdaságtani Tanszéke: 1951–1968, közben: MTA Közgazdaságtudományi Intézet: 1955–1959. Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, illetve jogutódja: 1968. szeptember 1-jét haláláig.

**Egyetemi beosztásai:** Népgazdaság Tervezése Tanszék tanára 1968–1971, a Gazdaságpolitikai Kutatócsoport vezetője 1971–1977, az Ipari Üzemszervezési, majd a Vezetési és Szervezési Tanszék vezetője 1977–1989, ezután a tanszék tanára, 1995-től professzor emeritusa.

**Munkásságának fő jellemzői:** gazdaságossági számítások módszertanának fejlesztése, népgazdaság elemzése tárgy kidolgozása és oktatása, iparvállalatok

szervezése és irányítása tárgy fejlesztése, oktatása, tanszéképítés, TDK-munka irányítása.

**Kitüntetések, elismerések.** 1981: Munka Érdemrend ezüst fokozata, 1991: Pro Scientia h. c., 1996: Köztársasági Érdemrend kiskeresztje, 1997: Pázmány Péter-díj.

**Legfontosabb művei:** *Gazdaságosság és nemzetközi munkamegosztás.* Közgazdasági Szemle, 1954. 1. sz. (társszerző: Liska Tibor); *A gazdaságossági számításokról.* Közgazdasági Szemle, 1965, 4. sz.; *Népgazdaság elemzése I–II.* Tankönyvkiadó, 1974, és 1976; *A vezetés és szervezés oktatásáról.* Közgazdasági Szemle, 1982 11. sz. (társszerzők: Kindler József és Kiss István); *Vezetői emberkép és a vezetési stílus.* Közgazdasági Szemle, 1989, 1. sz.

**Róla szóló írások:** A szakmában és a diákok előtt rangot vívhatunk ki magunknak – Földes Péter beszélgetése Máriás Antal tanszékvezetővel. Közgazdász, 1977. szeptember; Karsai Gábor cikke a Figyelő Profil rovatában Máriás Antal címmel, 1995. szeptember 21.

mint *vezetés- és szervezéstudományi kérdésekkel* egyaránt foglalkozott.

Egyetemi diplomájának megszerzése után tíz hónapig a Népgazdasági Tanács titkárságán, azt követően két hónapig a Földművelésügyi Minisztériumban dolgozott. 1951. november 1-jén nevezték ki tanársegédnek a Budapesti Műszaki Egyetem Ipari Üzemgazdaságtani Tanszékére, ahol az ipargazdaságtan és a népgazdaság tervezése tárgyakat oktatva. 1955 és 1959 között az MTA Közgazdaságtudományi Intézetben dolgozott főállásban, az egyetemen másodállásban. Erre az időszakra esnek jelentős visszhangot kiváltó tanulmányai a gazdaságossági számításokról, amelyek a Közgazdasági Szemlében jelentek meg.

1968. szeptember 1-jétől kezdve dolgozott a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen, illetve jogutódjánál. Először a népgazdasági tervezés tanszéken oktatott, majd 1971-ben a Gazdaságpolitikai Kutatócsoport vezetője lett. Sikeres szemináriumokat vezetett a népgazdasági tervezés szakos hallgatóknak, számos, ma vezető állami beosztást betöltő gazdaságpolitikus és gazdasági vezető látogatta óráit. Ebben az időszakban írta meg a *Népgazdaság elemzése* című kétkötetes tankönyvét (a második kötetet Tari Ernővel közösen).

1977. március 1-jén nevezték ki az Ipari Üzemszervezési Tanszék vezetőjének. Vezető oktató kollégáival közösen fáradhatatlanul dolgozott azon, hogy a tanszék új oktatási és kutatási profilt találjon, s ezt elfogadtassa az egyetemen belüli és a tágabb szakmai közvélemény-

nyel. Különös figyelmet fordított az új munkatársak kiválasztására, s egyengette beilleszkedésüket, szakmai és emberi fejlődésüket. Irányításával a tanszék rövidesen új tantárgyakkal jelent meg az egyetemi oktatásban. *Igényesség az oktatásban, a hallgatók partnerként kezelése, képességeik kibontakoztatása, értelmiségi életmódra nevelés* – e címszavakkal jellemezhetjük oktatói ars poeticáját.

Világosan látta azt is, hogy színvonalas egyetemi oktatás nem képzelhető el magas szintű, a nemzetközi élvonalnak megfelelő kutatási tevékenység nélkül. *Új kutatási irányokat* jelölt ki, hogy azok eredményei beépülhessenek az oktatásba. Az új megközelítések iránti fogékonysága nem csak egyetértéssel és támogatással találkozott. A nyolcvanas évek elején esetenként meg kellett küzdenie a kicsinyes akadémikusokkal, a megújulási szándék ideológiai megkérdőjelezésével. De nem lehetett eltántorítani az új gondolatoktól: hiába küldtek bizottságokat munkája felülvizsgálatára, ő töretlenül haladt előre azon az úton, amelyet szakmai meggyőződése és emberi tisztessége kijelölt számára. A nyolcvanas évek hivatalos felfogásának sok szempontból ellentmondó nézetei és publikációi jelentős vitákat váltottak ki. Sokan emlékezünk még a Máriás–Kindler–Kiss szerzőhármassá cikkére a nyolcvanas évek elejéről, amely a vezetési és szervezési felfogás megújításának alapjait rakta le, s amely egyik előfutára volt annak a megközelítésnek, amelyet a tanszék a 90-es évek elejére kifejlesztett.

A vállalati valóság megismerése, a szervezetek jellemzőinek leírása, megértése és magyarázata – sokszor hangsúlyozta e kérdések fontosságát vállalatokkal foglalkozó kutatómunkái során. A tanszék belső életén túlmutató vállalati kutatásokat indított el a nyolcvanas évek elején, amelyek hiteles válaszokat tudtak adni a kor jellegzetes problémáira. Irányította az MTA „Szocialista vállalat” kiemelt kutatási programjának vállalati szervezetekkel foglalkozó alprogramját, majd 1989-től az MTA TS 1/4 Vállalati szervezet – vállalati magatartás alprogramját. Az oktatásban az új tantárgyak bevezetésével megkezdte a hallgatók felkészítését a változtatásokra. Ez irányú munkáinak egyik állomása volt az új kétkötetes *Vezetés-szervezés* tankönyv megírásának irányítása.

A nyolcvanas években vezetése alatt folyó munkák logikusan vezettek arra a következtetésre, hogy meg kell változtatni az Ipari Üzemszervezési Tanszék profilját és elnevezését. Szakítva az addigi ágazati megközelítéssel, a tanszék az *általános vezetési és szervezési kérdések kutatását és oktatását tűzte ki célul*, s ezt tükrözte a Vezetési és Szervezési Tanszék név is. A tanszék kutatási profiljában új irány elindítását kezdeményezte

a *szervezeti magatartás* vizsgálatával. Rendszeres megbeszéléseken készítette fel fiatal kollégáit az elméleti és empirikus kutatások elvégzésére. E témakörben végzett kutatásai alapján önállóan egy publikációja jelent meg a Közgazdasági Szemlében *Vezetői emberkép és a vezetési stílus* címmel. Munkássága azonban megtermékenyült kollégái publikációiban, amelyet jelez két kandidátusi értekezés és számos folyóiratcikk, könyv. E háttér alapozta meg a *Szervezeti Magatartás Tanszék* létrehozását 2005-ben.

A tanszék életében betöltött kulcsfontosságú szerepe nem ért véget a tanszékvezetői pozíció átadásával. Aktív maradt: *emeritus professzorként* is folytatta iskolateremtő tevékenységét, s fiatalabb kollégái szakmai munkájának segítségét. Rendszeresen bejárt óráikra, majd azt követően leült velük, hogy elmondja észrevételeit és jobbító szándékú javaslatait. Professzor emeritusként egyik kiemelt feladatának tekintette a tehetséges, fiatal hallgatók támogatását. Fáradhatatlanul dolgozott a *Pro Scientia Alapítvány* kuratóriumában, s törekedett arra, hogy kiemelkedő képességű fiatalokból verbuválódjon az egyetemi oktatók utánpótlása.

Balaton Károly

**KEDVES OLVASÓ!**  
**NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI ELŐFIZETÉSÉT**  
**EZ ÉVRE IS!**

KOVÁCS Kármén

# A MÁRKÁK PÉNZÜGYI ÉRTÉKELÉSÉNEK MÓDSZEREI

A szerző tanulmányában rámutat a márkák pénzügyi szempontból történő értékelésének jelentőségére, és ismerteti a márkaértékelés pénzügyi módszereit. Minthogy az erős márkák a vállalatok értékéhez nagyban hozzájárulnak, valamint általuk – a no name termékekhez képest – nagyobb profit realizálható, a márkák pénzügyi értékelésének a menedzseri döntésekben fontos szerepe van. A márkaértékelés pénzügyi módszerei közt megtalálhatók (teljesen) objektív alapokon nyugvó, racionális technikák és a fogyasztói értékítéletet magukban foglaló eljárások is; minden esetben azonban az értékelés céljának legmegfelelőbb módszert kell választani. A cikk ismerteti a márkák pénzügyi értékelésének jelentését és céljait, a pénzügyi és a fogyasztói értékelés kapcsolódási pontjait, a márkák erejét kifejező közgazdasági modellt, a márkákat mint a vállalatok értékét meghatározó vagyontárgyakat, valamint részletesen szól a márkaértékelés pénzügyi módszereiről.

*Kulcsszavak:* márka, márkamenedzsment, pénzügy

A *márka* egy nevet, kifejezést, jelet, szimbólumot, design-t, vagy ezek kombinációját jelenti, egységes definíciója azonban nem létezik. A márkák fejlesztésének célja, hogy a termékeket, szolgáltatásokat és/vagy a vállalatot azonosítsák és megkülönböztessék a versenytársaktól (Kotler, 1999). A pénzügyi értékelés szempontjából a márka olyan eszközként határozható meg, amelynek nincs fizikai formája, és amelynek pontos értéke nem állapítható meg anélkül, hogy az egy értékesítési és beszerzési üzleti tranzakció tárgyává ne válna (Seetharaman – Nadzir – Gunalan, 2001). A marketingszakemberek a márka erősségét annak fogyasztói szempontjából határozzák meg, a pénzügyesek viszont az alapján, hogy a márka gazdasági eszköz. Elméletben a két perspektíva összeegyeztethető, mivel a márka nem tud a fogyasztók (nagyon) kedvező értékelése nélkül magas árrést elérni, másrészt pedig az erős márka lehetővé teszi a növekedést a fogyasztói preferencián keresztül. Gyakorlatban azonban nehéz lehet értékelni a legtöbb elterjedt marketing-mutatószám és a pénzügyi teljesítmény közti kapcsolatot (Mills, 2005).

A *márkaértékelés* egy márka neve és imázsa által létrejött dologi értékhez pénzügyi értéket határoz meg. A márkának mint megfoghatatlan eszköznek

az értékelése folyamán bizonyos mértékű becslésre és szubjektivitásra van szükség. Az eredményesség mértékeként is szolgál a márkaérték, és a márkákkal kapcsolatos menedzseri döntésekben fontos szerepe van. A vállalatok számára továbbá az egyik leghatékonyabb eszköz lehet a márkaértékelés, hogy fejlesztésük a pénzügy, a számvitel és a marketing területén dolgozó szakemberek együttműködését a stratégiai márkamenedzsmentben. A hatékony márkaértékelés megköveteli a különböző vállalati funkciók kooperációját, ugyanakkor szüksége is van a vállalat különböző osztályairól származó adatokra, információkra a stratégiai márkamenedzsmenttel kapcsolatos döntéshozatal során (Cravens – Guilding, 1999, 2000; Intangible Business, 2002).

A márkák pénzügyi értékelésére számos célból kerülhet sor. Fontos különbséget tenni a technikai és a kereskedelmi jellegű értékelések között. *Technikai értékelést* általában mérlegbeszámoló, adótervezés, pereskedés, elzálogosítás, licencladás és franchising, fúzió és felvásárlás, valamint befektetői kapcsolatok céljából készítik. Az elsődleges cél ekkor egy adott időpontra vonatkozó érték meghatározása. A *kereskedelmi értékelés* jellemzően a belső menedzseri döntéseket támogatja, és dinamikusan méri a

márka teljesítményét. Alkalmazzák piacstratégiával, portfóliómenedzsmenttel, büdzséallokációval és márka-scorecarddal kapcsolatban is (Mills, 2005; Haigh, 2003; Haigh – Knowles, 2004; Farquhar – Han – Ijiri, 1992; Bahadir – Bharadwaj – Srivastava, 2006; Doyle, 2002).

A világ legnagyobb márkáinak pénzügyi értékelését és rangsorolását minden évben elkészítő Interbrand munkája legfőbb céljának azt tekinti, hogy demonstrálja az üzleti világ számára: a márka nagyon fontos üzleti, és sok esetben a vállalat egyedülálló, legértékesebb eszköze (Best Global Brands, 2006, 2007). Fernández (2002) a márkaértékelés folyamatára hívja fel a figyelmet, minthogy az segít felismerni és meghatározni a márka értékére hatást gyakorló tényezőket, továbbá pedig növeli a vállalat által a márkáról rendelkezésre álló információkat.

### A márkák pénzügyi és fogyasztói értékelése

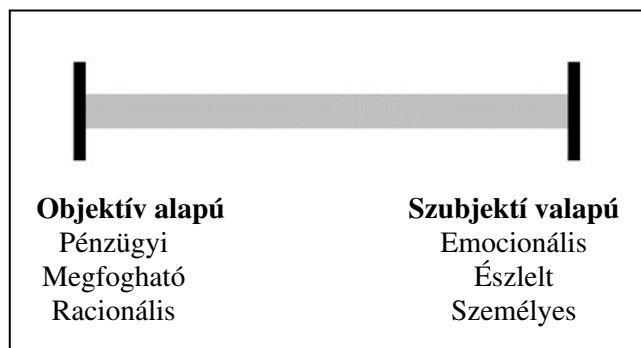
A márkák pénzügyi értékelése az 1980-as évek közepén jelent meg és kezdett elterjedni. A márkafelvásárlási hullám volt az a 80-as évek végén, amely felszínre hozta az erős márkákkal rendelkező vállalatok rejtett értékét, és előtérbe helyezte a márkák pénzügyi értékelését (Seetharaman – Nadzir – Gunalan, 2001). Ezzel szemben a marketingorientált mutatókat, amelyek a fogyasztók szempontjából mérik a márkaértéket, már lényegesen régebb óta és szélesebb körben alkalmazzák. A napjainkban alkalmazott pénzügyi módszerek azonban jobban kvantifikálják a márkák által képviselt értéket. Ezek az új technikák, amelyek pénzügyi szempontból mérik a márkák teljesítményét, hagyományos üzleti értékelési modellek és gazdasági eszközök keverékéből származnak. Lehetővé teszik továbbá, hogy a vállalatok pontosabban határozzák meg a márkák erősségét, következésképpen pedig, hogy jobb menedzseri döntéseket alapozzanak meg (Brymer, 2004).

A márkaértékelés egyik szélsőséges pontját az objektív alapokon nyugvó, racionális pénzügyi módszerek, a másikat pedig a szubjektív jellegű, érzelmek vezérelte személyes észlelésre épülő marketingtechnikák jelentik (1. ábra). Az előbbire példa a – későbbiekben ismertetésre kerülő – költségalapú megközelítés, az utóbbira pedig a GfK által számos termék- és szolgáltatás kategória esetében világszerte alkalmazott BPI-mutató, amely a márka pszichológiai erősségét méri. Napjainkban mind többen törekszenek arra, hogy összekapcsolják a két különböző szempontból történő megközelítést és egy holisztikusabb nézőpontú,

a márka valódi értékét mind jobban kifejező értékelést végezzenek; ennek egyik példája az Interbrand módszer, amelyet szintén bemutatok (Brymer, 2004).

1. ábra

#### A márkaértékelő rendszerek tartománya



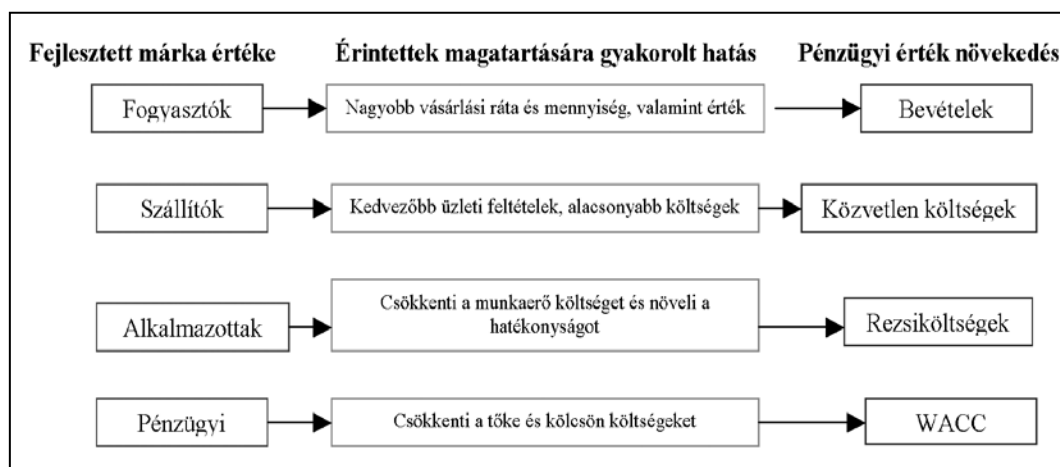
Forrás: Brymer, 2004

A marketing és a pénzügy márkaértékelésben való összekapcsolódásának fontosságát a *márkaértéklánc* is kifejezi. A *marketing- és márkaberuházásokból* indul ki, ehhez kötődik a *fogyasztói márka értéke*, amelyet olyan dimenziók határoznak meg, mint a fogyasztói tudatosság, asszociációk, attitűdök vagy hűség. A következő láncszemet a márka *piaci teljesítménye* képezi, ez olyan tényezőkből tevődik össze, mint például a piaci részesedés, az árprémium, az árrugalmasság vagy a költséghatékonyság. Végül, ez határozza meg a *részvényesi értéket*, a P/E arányt és a részvényárat (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998; Keller – Lehmann, 2003; Thomas – Parkhurst, 2006).

Haigh – Knowles (2004) modellje még nagyobb hangsúlyt helyez a márkák pénzügyi értékre gyakorolt hatására (2. ábra). A szerzőpáros az érintettek négy csoportjából kiindulva vizsgálja a kifejlesztett márka értékének pénzügyi dimenzióit. A fogyasztók az általuk értékelt márkáért hajlandóak magasabb árat fizetni, újvásárlásokat végezni, ez pedig növeli a fogyasztói hűséget. A keresleti oldalról így a fogyasztói márka értéke bevételnövekedést idézhet elő. A szállítókkal kedvezőbb üzleti feltételek érhetők el az erős márkák esetében, ez valójában alacsonyabb költségeket tesz lehetővé. A márkás termékeket piacra vivő vállalatok alkalmazottai motiváltabbak, és jobban kötődnek cégükhöz. Ez lehetővé teszi mind a munkahatékonyság javulását, mind a munkaerőköltség csökkentését. A legfontosabb pedig, hogy a márka képes csökkenteni a tőkeköltiséget az üzleti kilátások, befektetők és finanszírozók általi észlelésének befolyásolásával (Haigh – Knowles, 2004).

2. ábra (erre már a fentiekben is utaltam).

A márka pénzügyi értékre gyakorolt hatása



Forrás: Haigh – Knowles, 2004

Az erős márka tehát nettó nyereséget jelent mind a fogyasztók, mind a vállalat számára (4. ábra). Minthogy a keresleti és a költséggörbe ellentétes irányba mozdul el, a vállalat nagyobb profitot realizálhat, és a fogyasztói hasznosság többlete is emelkedhet.

3. ábra

### A márkagazdaságtan alapjai

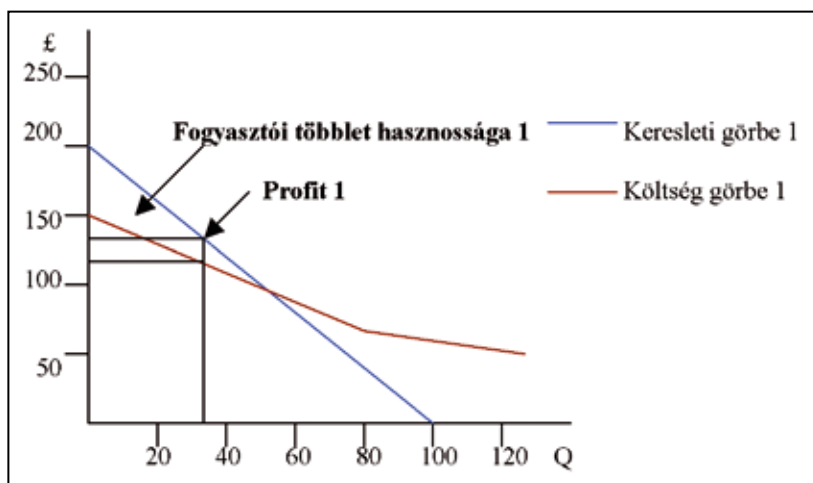
Az alábbiakban a márkák jelentőségére a rájuk vonatkozó közgazdasági háttér rövid feltárásával mutatok rá mind a keresleti, mind a kínálati oldal szempontjából.

A normál, nem márkás termékek esetét a 3. ábra szemlélteti. Az e javak iránti kereslet mennyisége csökken, ha az ár növekszik. A fogyasztói többlet hasznossága nettó nyereséget jelent azon fogyasztók számára, akik az adott kínálati áron megvásárolják a terméket, azonban hajlandóak lettek volna többet is fizetni érte.

Az erős márkával rendelkező termékek esetében a keresleti görbe jobbra-felfelé tolódik. Ez egyrészt azt jelenti, hogy adott ár mellett a fogyasztók több márkás terméket fognak vásárolni vagy több szolgáltatást fognak igénybe venni. Másrészt, legtöbbször a keresleti görbe még rugalmatlanabbá válik. Ez azt jelenti, hogy a fogyasztók által vásárolt mennyiség stabil marad még akkor is, ha az ár emelkedik. Nem váltanak tehát át másik termék fogyasztására, mert az nem tudja azokat a megfoghatatlan előnyöket nyújtani, amelyeket a szóban forgó márka (esetében a fogyasztók értékelnek).

Az erős márkák a kínálati görbe balra-lefelé történő tolódását idézik elő. Ez annak a következménye, hogy a márkával kapcsolatos költségek csökkennek

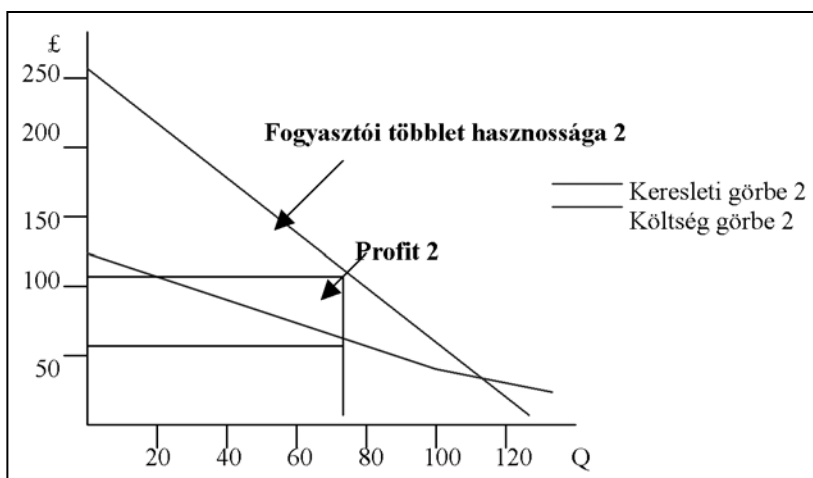
A normál javak közgazdasági modellje



Forrás: Principles of BrandEconomics – Adding Brand Value, 2004

4. ábra

A márkák erejét kifejező közgazdasági modell



Forrás: Principles of BrandEconomics – Adding Brand Value, 2004

### VEZETÉSTUDOMÁNY

## Márkaeszközök, a vállalatok legfontosabb érték meghatározó eszmei vagyontárgyai

Az 1980-as évekig a megfogható eszközöket, vagyis a gyártóberendezéseket, a földet, az épületeket vagy a pénzügyi eszközöket tekintették az üzleti érték fő forrásának. A piac tudatában volt az eszmei vagyontárgyaknak, de az egyedi értékük tisztázatlan maradt, nem kvantifikálták őket pontosan. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a menedzserek nem ismerték fel a megfogható eszközök jelentőségét. A márkák, a szabadalmak, a technológia és az alkalmazottak mindig is a vállalati siker kulcsfontosságú elemei voltak, ritkán határozták meg viszont az explicit értéküket. Az eszmei vagyontárgyak mértéke akkor kapott egyre nagyobb figyelmet, amikor folyamatosan növekedett a részvétel a vállalatok könyv szerinti értéke és tőzsdei értékelése között, valamint a fúziók és felvásárlások során a tőzsdei értéken felül kifizetett felár erősen növekedett a 80-as évek végén (Lindemann, 2004).

Az aggregált piaci – könyv – szerinti értékarány az S&P 500 esetében a 80-as évek elejei 1,4-ről – folyamatos emelkedéssel – a 90-es évek közepére 3,5-re nőtt, ezt követően gyorsabban, végül 7,3-del érte el csúcspontját a dot.com buborék kipukkanásakor; 2003-ra visszasetett 4,7-re ez az értékarány (Haigh, 2003; Knowles, 2003; Haigh – Knowles, 2004). Ambler elemzése szerint a nagy multimárkás FMCG vállalatok esetében a piaci értéknek átlagosan 50%-át adja a márkaérték (Jones, 2005). Az Interbrand különböző piacokra vonatkozó becslését a márkák, az egyéb megfogható és megfogható eszközök relatív jelentőségére vonatkozóan az 5. ábra szemlélteti. A Brand Finance számitása szerint is az egyes szektorok márkái közül a divat és a kozmetikai márkák hozzájárulása a legnagyobb a vállalatok értékéhez. A 2006-os kalkulációi alapján a Nike márka adja a legmagasabb, mintegy 84%-os hányadot vállalata értékéhez. A Prada 77%-os, az Avon és a Bulgari 68%-os, a Chanel 66%-os, az Estée Lauder 61%-os, a Quicksilver pedig 60%-os márkaértéket képvisel a teljes vállalati értékben (BrandFinance250, 2007).

Napjainkban az üzleti érték többsége általában a megfogható eszközökből származik. Avery (1942) alapján Vaughan

(1972) a megfogható eszközöket kezdetben biztos (határozott) és bizonytalan (határozatlan) élettartamúakra osztotta. Az előbbibe különböző szerződések, egyezmények, jogok tartoznak, az utóbbiba a márka, továbbá például a technológiai know-how és a piaci elfogadás (Wilson, 1986). Az IAS az eszmei vagyontárgyak öt nagy csoportját különbözteti meg: a marketinggel összefüggőket, az ügyfelekre vonatkozókat, a szerződésalapúakat, a technológiaalapúakat és a művészeti jellegűeket (Global Intangible Tracker, 2006). Haigh (2003) négy kategóriáját határozza meg a megfogható eszközöknek:

1. tudás (szabadalmak, szoftverek, speciális tudás),
2. üzleti folyamatok (üzleti/vállalati folyamatok megszervezésének egyedi módjai),
3. piaci pozíció (pl. kiskereskedelmi szerződések, disztribúciós jogok, licencek, termelési és importkvóták),
4. márka és kapcsolat.

Ágazatonként különbözik e négy csoportnak a relatív jelentősége. A gyógyszeriparban a tudás, a kiskereskedelemben az üzleti folyamatok összehangoltsága, hatékonysága vagy rugalmassága, a légi közlekedésben pedig a piaci pozíció rendkívül fontos és a versenyképesség meghatározója.

A márka egy különleges, és számos vállalat esetében a legfontosabb eszmei vagyontárgy, nemcsak a fogyasztási javak terén, hanem a technológia és kutatás vezette szektorokban is, mivel a márkák ekkor kulcsfontosságú szerepet játszanak a vállalat technológiai kompetenciáinak piaci sikerré váltásában (Haigh, 2003). Mindez a márkák rendkívül nagy gazdasági hatásából követ-

5. ábra

A márkák és a többi eszköz relatív jelentősége

Piac	Márka	Egyéb megfogható eszközök	Megfogható eszközök	Összesen
Luxusjavak	70	5	25	100
Étel és ital	55	5	40	100
Pénzügyi szolgáltatások	30	50	20	100
Gépkocsi	30	20	50	100
Információs technológia	20	50	30	100
Kiskereskedelem	15	15	70	100
Gyógyszer	10	50	40	100
Ipar	5	25	70	100
Közszolgáltatások	0	30	70	100

Forrás: Shaw – Merrick, 2005: p. 257.

kezik. Befolyásolják a fogyasztók, az alkalmazottak, a befektetők és az állami hatóságok választásait, valamint egyre nagyobb szerepet játszanak a kereskedelmi siker és a részvényesi érték létrehozása szempontjából (Lindemann, 2004; Harter et al., 2004).

Napjainkban már számos számviteli standard, így az IAS is, megengedi és/vagy megköveteli, hogy a vásárolt márkák szerepeljenek a mérlegben. A saját fejlesztésűek viszont nem kerülhetnek be a mérlegbe. (A McDonald's mint márka így például nem szerepel a vállalati mérlegben, a Nestlé által megvásárolt Rowntree és a Danone által megszerzett Nabisco értéke viszont belekerül.) Nehéz megérteni azt, hogy miért kell a megvásárolt márkákat biztonságosabb és értékesebb vagyontárgyaknak tekinteni, mint a vállalat által kifejlesztetteket. Problémát okoz azonban még az, hogy nincsen szakmai konszenzus a márkaértékelés módszeréről. Egyes vállalatok márkaszpecifikus értékelési technikákat (Interbrand, ABV) alkalmaznak, mások viszont kevésbé kifinomult eljárásokat, amelyek gyakran megkérdőjelezik a mérlegbe bekerült márkaértékeket. Az egységes pénzügyi márkaértékelési módszer hiánya, a technika szabad megválasztása kétségbe vonhatja a márkák mérlegbe történő beillesztésének egész folyamatát, illetve annak eredményét. (A különböző módszerek ugyanis teljesen eltérő értékelésre vezethetnek.) A megvásárolt márkáknak mérlegben való megjelenése, mint az eszközökről történő jobb információnyújtás, mindenképpen előrelépést jelent a részvényesek számára. A saját fejlesztésű márkák mérlegből való kimaradásával azonban erősen torzulhat egy adott vállalatról kialakuló kép. A McDonald's márka például nincs feltüntetve a vállalati mérlegben, a vállalat tőkepiaci értékének azonban mintegy 70%-át adja (Best Global Brands, 2006, 2007; Mills, 2005; Lindemann, 2004; Doyle, 2002).

### A márkaértékelés pénzügyi módszerei

A márkák pénzügyi és fogyasztói értékelésének folyamatosan jelennek meg új modelljei és módszerei. Számuk napjainkban már meghaladja az ötszázat, ezek közül azonban csak mintegy 25-30 alkalmas a márkák pénzügyi értékének mérésére (Aak – Brokaw – Miljan, 2004). A márkák pénzügyi értékeléséhez teljesen más technikákra van szükség, mint a részvények és a fix eszközök értékének meghatározásához, az alapelvek azonban megegyeznek (Laboy, 2005). A márkaértékelés módszerének kiválasztását és alkalmazását megelőzően két fontos kérdést kell megválaszolni:

1. Mit akarunk értékelni: a védjegyet, a márkát vagy a márkacéget?

2. Mi a célja az értékelésnek? Technikai vagy kereskedelmi (Haigh, 2003; Haigh – Knowles, 2004; Mills, 2005)?

A márkák pénzügyi értékelésének módszereit rendszert négy kategóriába sorolják:

1. költségalapú megközelítések,
2. piaci alapú megközelítések,
3. jövedelemalapú megközelítések,
4. szabályszerű megközelítések (Cravens – Guilding, 1999).

Az alábbiakban részletesen ismertetem ezeket.

#### A költségalapú megközelítések

A költségek alapján történő márkaértékelés során vagy a márka létrehozásához vagy a márka helyettesítéséhez szükséges összköltség kalkulációja történik.

Az első megközelítés a márka értékét a márka létrehozásához, fejlesztéséhez és menedzseléséhez kapcsolódóan felmerült költségek összegeként határozza meg egy adott időpontra vonatkozólag<sup>1</sup>. A márkára vonatkozó múltbeli költségek elsősorban a termék-konceptió kutatás-fejlesztésével, a piaci teszteléssel és a promócióval függenek össze (Cravens – Guilding, 1999; De Chernatony – McDonald, 2005).

A történelmi költségeken alapuló értékelés könnyen érthető, azonban számos gyengesége van. Alapvető problémája e módszernek, hogy a márkába történő minden befektetést számításba vesz; e megközelítés tehát azt feltételezi, hogy nincsenek olyan költségek a márkaépítés során, amelyek nem hatékonyak (De Chernatony – McDonald, 2005). Ebből az is következik, hogy *a márkák értékét csökkenti, ha fejlesztésük, menedzselésük során valamilyen formában vagy területen hatékony költséggazdálkodást érnek el*, mivel így alacsonyabb összköltség adódik. Ez viszont ellentmond a racionális alapon nyugvó pénzügyi márkaértékelésnek. *Ezen értékelési módszer alapján összehasonlítva a márkákat emiatt tehát téves következtetésekre juthatunk.*

Az érett márkák esetében az is kérdéses, hogy időben meddig célszerű visszanyúlni a költségek meghatározásához, minthogy azok többsége nehezen meghatározható (Cravens – Guilding, 1999).

További problémája a módszernek, hogy az idősebb márkákat túlértékelheti, hiszen egy százéves márka esetében már valószínűleg több beruházás történthetett, mint egy húszévesnél (De Chernatony – McDonald, 2005). Ugyanakkor azonban félrevezető következtetések vonhatók le abból adódóan is, hogy a gyenge márkák gyakran többletkiadásokat igényelnek (Aak – Brokaw – Miljan, 2004).

Gyakran nehéz azonosítani azokat a költségeket, amelyek nem közvetlenül a márkának tulajdoníthatók, de mégis szerepet játszanak az életciklusa során (Cravens – Guilding, 1999). Különösen a marketingkiadásokon belül nem könnyű elkülöníteni a márkaépítéshez hozzájáruló költségeket (Shaw – Merrick, 2005). Vannak olyan ráfordítások is, mint például a technológiai szakértelem, amelyeket fontos lenne kalkulálni, azonban nehéz meghatározni az értéküket hasznuk megfoghatatlan természetének következtében (Cravens – Guilding, 1999).

Egy nagyon fontos felismerés az, hogy *nincs, vagy alacsony a korreláció a márkába történő befektetés és az általa hozzáadott érték között* (Global Intangible Tracker, 2006; Lindemann, 2004). Ez véleményem szerint nagyrészt azzal magyarázható, hogy egy márka sikere alapvetően kvalitatív és megfoghatatlan tényezőktől függ – úgymint például az imázsa, a személyisége, az üzenete, az egyedisége (és ezek menedzsmentje), minthogy az valójában egy „összetett szimbólum” (Kotler, 1999: pp. 491.) –, és nem pedig a belé fektetett összeg nagyságától. Ennek alapján gyengése a módszernek az is, hogy semmiféle kvalitatív tényezőt nem vesz számításba (De Chernatony – McDonald, 2005).

Ez a legkonzervatívabb értékelési módszer, kevés jövőre vonatkozó információt nyújt a márkamenedzselés folyamatához. A számviteli szakemberek, szemben a marketingesekkel, szívesen alkalmazzák ezt a módszert, mivel összhangban áll az eszközértékelés számviteli gyakorlatával (Cravens – Guilding, 1999). Valószínűleg ennek tudható be, hogy a bíróság általában e módszerek alapján kéri a márkák pénzügyi értékének meghatározását (Haigh – Knowles, 2004).

A helyettesítési költségek alapján történő megközelítés azt jelenti, hogy mennyibe kerülne a márka pótlása a jelenlegi gazdasági és üzleti helyzetben. Ez a módszer jobban tükrözi a márka valódi költségét egy adott időpontban, ez azonban nem függ össze annak nyílt piaci értékével (Mills, 2005; Farquhar – Han – Ijiri, 1992). Hátránya továbbá, hogy nagyon szubjektív értékelési módszer (Cravens – Guilding, 1999). Az újrabeszerzési érték meghatározása azért is nehéz feladat, mert az erős márka egyedi, tehát nem egy rutinkalkulációról van szó (Doyle, 2002).

A márkák pénzügyi értékelése során a költségalapú megközelítéseket ritkán alkalmazzák, mivel a márkára vonatkozó összköltség, vagy a márkába történő befektetések összege lényegesen alacsonyabb, mint a márka valódi értéke, és amelyen az tulajdonost cserélhet (Whitwell, 2007; Thomas – Parkhurst, 2006; Global Intangible Tracker, 2006).

### ***A piaci alapú megközelítések***

A piaci alapon történő márkaértékelés – szemben az előzővel – a vállalat keretein kívüli szempontból történik. E módszer annak az összegnek a becslését jelenti, amennyiért a márka eladható. Minthogy azonban a legtöbb márkának nincsen valódi piaca, nehéz megbecsülni a piaci értéket. A márka piaci értékét nagymértékben az általa várhatóan generált jövőbeni hozamok jelenre vetített értéke határozza meg. A márkák piaci értékének meghatározásakor a pénzügyi piac becsléséből indulnak ki; a vállalat teljes piaci értékéből a megfogható eszközök értékét, azaz a vállalat mérlegében szereplő eszközök könyv szerinti értékét levonva adódik a megfoghatatlan eszközök, majd pedig a márka értéke (Cravens – Guilding, 1999; Seetharaman – Nadzir – Gunalan, 2001; Simon – Sullivan, 1993). Ezen a top-down megközelítésen alapul a Brand Economics által alkalmazott módszer is (Mills, 2005).

A módszer előnye a vállalaton kívüli megközelítési mód, azonban még realitásosabb lehet az értékelés, ha létezik hasonló márka a piacon, amellyel össze lehet vetni az értékelendő márkát (Cravens – Guilding, 1999; Seetharaman – Nadzir – Gunalan, 2001). Ha a hasonló márkával rendelkező vállalatot például a könyv szerinti értékének a háromszorosáért értékesítették, akkor ezt a többszörösít lehet alkalmazni az értékelésre kerülő vállalat esetében is. A vállalat így kalkulált értékéből a fentiekben leírtak szerint becsülik a márka értékét. E módszer hátránya, hogy nehezen alkalmazható több márkát, valamint márkázatlan termékeket is piacra vivő vállalatok esetében (Doyle, 2002). A megfoghatatlan eszközök számos típusához hasonlóan, a márkák esetében is ritka az, hogy azt a cég más eszközeitől elkülönítve értékesítik; emiatt pedig nehéz összehasonlításához megfelelő márkaeszköz-értékesítési árat találni (Global Intangible Tracker, 2006).

Az összehasonlíthatóság legfőképpen azért nehéz a márkák esetében, mert azok fejlesztése során pontosan arra törekednek, hogy azok egyediek, megkülönböztethetők legyenek, és ne pedig hasonlóak egy másikhoz (Lindemann, 2004). A módszer hátránya továbbá, hogy a márkák értékesítéséről kevés információ áll rendelkezésre, és még hogyha vannak is információk, azok csak korlátozottan alkalmazhatók más márkáknál (Shaw – Merrick, 2005), főként az egyedi jelleg és a megfoghatatlanság miatt.

### ***Jövedelemalapú megközelítések***

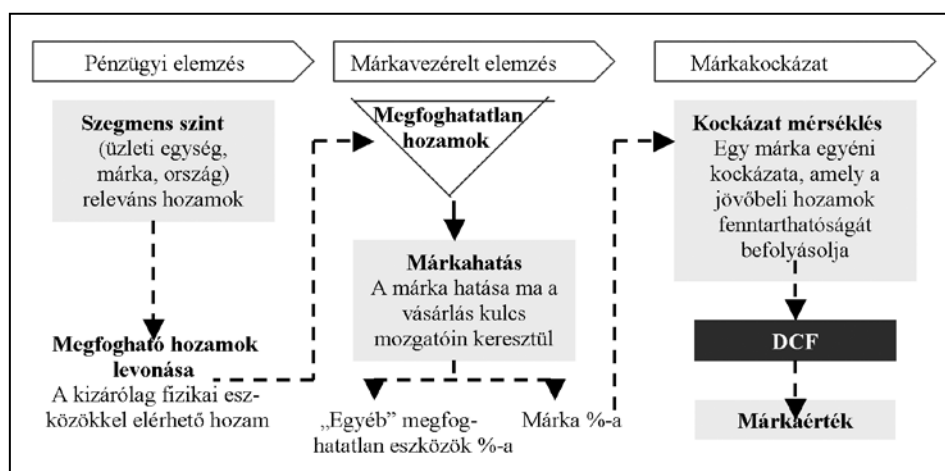
A jövedelemalapú módszerek a márka által létrehozott várható jövőbeni jövedelmek jelenértékét határozzák meg. E megközelítések közül a legfontosabb a diszkontált cash flow, az árprium és a royalty alapján történő értékelés.

A diszkontált cash flow módszer a leggyakrabban alkalmazott márkaértékelési forma az egész világon, és az egyetlen, amelyet a vállalatok alkalmazhatnak a megvásárolt márkák értékelésére a mérlegben történő megjelenítésük céljából (Aak – Brokaw – Miljan, 2004). E modell a márka által a jövőben várhatóan generált cash flow jelenértékét becsli (6. ábra) (Thomas – Parkhurst, 2006; Cravens – Guilding, 1999; Laboy, 2005). Aak – Brokaw – Miljan (2004), rámutat azonban a széles körben alkalmazott DCF-módszer hátrányaira is; minthogy a márkának az értéke és az életciklusa nagymértékben függ a külső piaci körülményektől, problémás lehet, hogy miként becsüljük meg a jövőbeli K+F kiadások és a márka cash flowjának összegét, valamint életciklusát és az alkalmazandó diszkontrátát. Az is kérdéses, hogy mennyiben megfelelő a beruházás-elméletben használt módszert változatlanul átvenni a megfoghatatlan eszközök jövőbeli értékének mérésére.

értékesített mennyiséggel vagy a piaci részesedéssel együtt (Shaw – Merrick, 2005).

A licencszerződés szerinti, a márka tulajdonosa számára fizetendő éves royalty alapján is becsülhető a márkaérték, amelynek nagysága általában a licencvevő(k) értékesítésének egy meghatározott százaléka. Ez elsősorban a nemzetközi piacokon versenyző márkák esetében alkalmazható (Cravens – Guilding, 1999). A világ legnagyobb márkáinak értékelésével és rangsorolásával foglalkozó Brand Finance is a várható jövőbeli royalty-kat diszkontálja a márkaérték meghatározásához (BrandFinance250, 2007; Schultz – Schultz, 2005). Gyakran alkalmazott értékelési módszer, mert az adóhatóságok és a bíróságok a royalty rátára nagy figyelemmel vannak, főként mivel sok licencszerződés érhető el nyilvánosan (Haigh – Knowles, 2004).

DCF-alapú márkaértékelési modell



Forrás: Thomas – Parkhurst, 2006.

Az árprémium módszer szerint a márkás termék árát viszonyítják a márka nélküli termékéhez. E módszer hátránya, hogy túlértékeli a kis mennyiségben és nagyon magas áron értékesített márkákat, így például a luxusmárkákat, és alulértékeli a nagy volumenben és alacsony áron piacra kerülő márkákat (Cravens – Guilding, 1999). Egy másik megközelítés alapján a márkaértéket a két ár közötti különbség és a márkás termék értékesített mennyiségének szorzata adja. Az árprémium-technika problémája, hogy gyakran nehéz hasonló „no name” terméket találni, másrészt pedig, hogy azt feltételezi, minden márka esetében árprémium, stratégiát alkalmaznak (De Chernatony – McDonald, 2005). Az árprémium ugyanakkor nem mindig, vagy nem teljesen tükrözi a márka hatását, hanem csak az

6. ábra

**Szabályszerű megközelítések**

*Interbrand módszer*

Az Interbrand a márkaértékeléssel foglalkozó vezető cégek egyike, az általa kifejlesztett módszer népszerű a márkákat értékelő vállalatok körében. Az Interbrand a márkaértéket hasonlóképpen származtatja, mint ahogy a részvény piaci értéke a P/E arányból kalkulálható. A P/E arány a részvényérték és a részvényegységre jutó hozam, az Interbrand márkaszorzó pedig a márka értéke és a márka által generált profit hányadosa:

$$\text{márkaszorzó} = \text{márkaérték} / \text{márkaprofit}$$

Ebből a márkaérték:

$$\text{márkaérték} = \text{márkaprofit} \times \text{márkaszorzó}$$

Kizárólag a márkának tulajdonítható profit meghatározásakor a márkás termékek által generált profitból kivonjuk a márkához nem kapcsolódó jövedelmeket. Ez utóbbiak becslése leggyakrabban úgy történik, hogy kiszámítjuk a márka termelésében lekötött tőkével mekkora várható hozam érhető el egy hasonló, márkázatlan termék piacra vitele során. A márka által generált profit meghatározásakor feltételezzük, hogy a jövőbeni profit a jelenlegihez hasonló nagyságú lesz, mivel a márkastratégiában nem történik változás. A jövőbeli éves profit nagyságát az előző három

év profitjának átlagaként kalkuláljuk úgy, hogy a folyó évre háromszoros, az előző évre kétszeres, az azt megelőző évre pedig egyszeres súlyt alkalmazunk – ezzel csökkenthető a rendkívüli éves teljesítmények hatása – és minden egyes év profitját az infláció mértékével kiegyenlítjük.

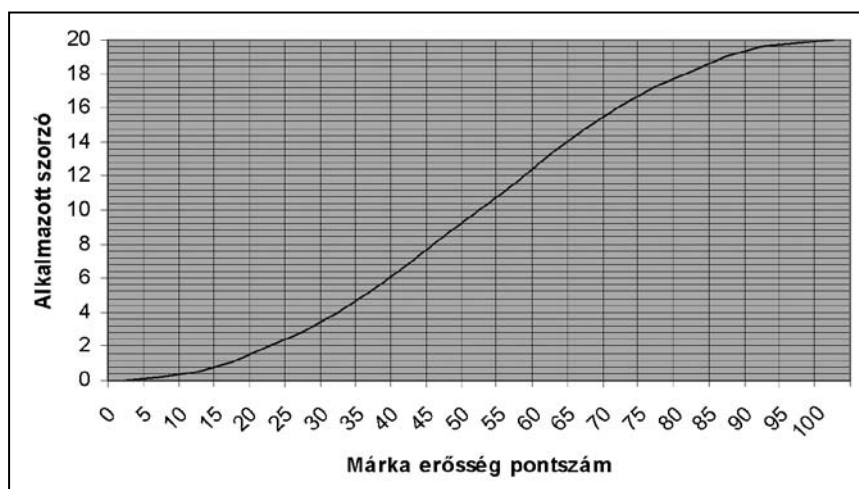
A márkaszorzó nagyságának meghatározásához a márkaerősség kiszámítására van szükség, mint-hogy ez határozza meg a márka jövőbeli hozamának megbízhatóságát. Az Interbrand a márka erősségét hét tényező alapján határozza meg – az egyes tulajdonságokra adható maximális pontszámok zárójelben szerepelnek, összegük 100:

1. vezető szerep (25): a piaci részesedés és a profitabilitás között szoros kapcsolat van, így a vezető márkák értékesebbek, mint a kis piaci részesedésűek,
2. stabilitás (15): azok a márkák, amelyek hosszú időn keresztül megtartják imázsukat és a fogyasztók hűségét magas pontszámmal díjazták,
3. piac (10): a stabil, bővülő, magas belépési korlátokkal rendelkező piacon jelen lévő márkák nagyobb pontszámot érnek el, mint a nehezen előre jelezhető, kockázatos piacon versenyzők,
4. nemzetközi szerep (25): a nemzetközi elfogadottsággal és vonzerővel rendelkező márkák értékesebbek, mint a hazai vagy a regionális piacon működők,
5. fejlődési irányvonal (10): az egyenletes fejlődésű márkák magasabb pontszámot kapnak,
6. támogatás (10): azok a márkák erősebbnek tekinthetők, amelyekbe rendszeres befektetés történik, és támogatást kapnak,
7. védelem (5): a bejegyzett védjeggyel rendelkező márkák magasabb pontszámot érnek el.

Tehát minél magasabb összpontszámot ér el a márka, annál erősebbnek tekinthető, és egyben annál kisebb kockázat kapcsolódik hozzá.

Az Interbrand szerint S alakú görbével jellemezhető a márkaerősség (pontszáma) és a márkaszorzó közötti kapcsolat (7. ábra). Az új márkák lassan növekednek életciklusuk elején, majd exponenciálisan, amint külföldön is elfogadottá válnak, ezt követően pedig lelassulnak a globális márkává válás folyamatában (De Chernatony – McDonald, 2005; Doyle, 2002).

A márkaerősség és a szorzó közötti kapcsolat



De Chernatony – McDonald, 2005 pp. 455

Az Interbrand módszert ért legfőbb kritika az, hogy erősen szubjektív, nem csupán a paramétereket, hanem a módszert tekintve is. Problémát jelenthet továbbá, hogy egy márka nem minden piacon és nem minden termék esetében azonos erősségű (Fernández, 2002).

#### Magas szintű márkaértékelési modell (ABV)

A magas szintű márkaértékelési modell (továbbiakban ABV modell) áthidalja a marketing és a pénzügy közötti rést, a márkák fogyasztói gondolatvilágban kialakult pszichológiai erősségét integrálja a pénzügyi számítások közé.

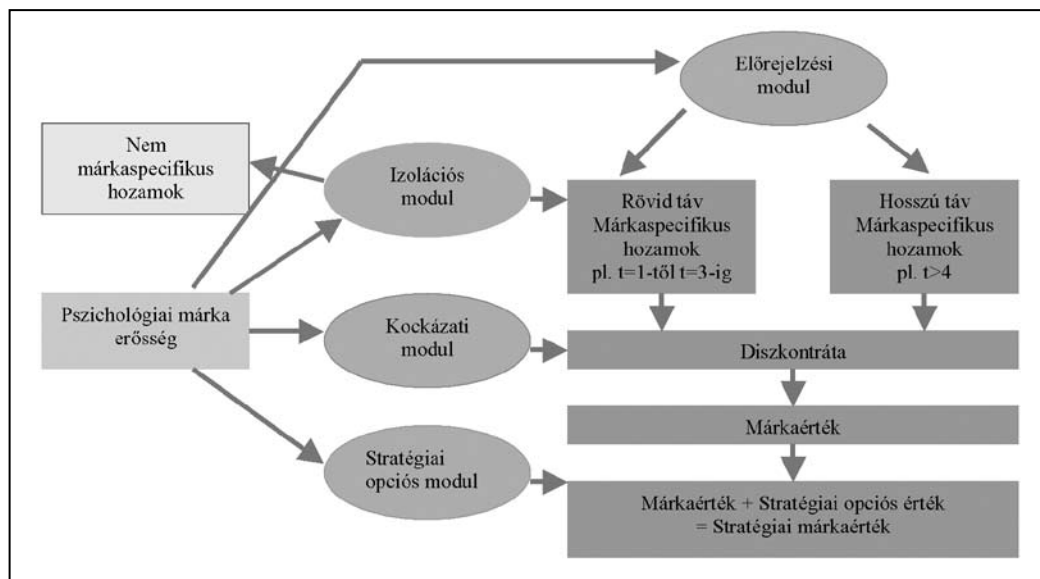
Az ABV modell alapelve, hogy egy márka pénzügyi értékét a jövőbeli fogyasztói kereslet határozza meg. Négy különböző pénzügyi modult tartalmaz, amelyek mindegyike magában foglalja a márka pszichológiai erősségét (8. ábra).

A márka pszichológiai erősségét a **márkapotenciál-index** (BPI)<sup>2</sup> tíz különböző fogyasztói attitűd alapján határozza meg: márkahűség, prémiumarázás elfogadása, minőség, márkatudatosság, egyediség, márkával való empátia, márkában való bizalom, márkaazonosíthatóság, hajlandóság a márka ajánlására, vásárlási szándék. Mindegyik tényezőt tízpontos skálán mérik, így a BPI értéke 0 és 100 között lehet; minél magasabb a BPI értéke, annál erősebb a márka.

Az ABV izolációs modulja elkülöníti és meghatározza azokat a bevételeket és költségeket, amelyek kifejezetten a márkához kapcsolódnak. A márka értékesítési bevételre gyakorolt hatása ár és volumenhatásra bontható. A márka árhatását azzal az árprémiummal lehet mérni, amelyet a fogyasztó a hasonló márkázatlan termék árán felül fizet. A volumenhatás pedig a márka

8. ábra

Az ABV modell



Forrás: Hupp – Powaga, 2004. pp. 227

erősségének betudhatóan értékesített mennyiségi többlet. A márkaköltségek lehetnek közvetlenek, mint pl. a magasabb minőség vagy az egyedi design előállítás, és közvetettek is, mint pl. a disztribúció támogatása. Így a márkaszpecifikus hozzáadott bevételek és kiadások különbsége adja a márkaszpecifikus profitot.

Az előrejelzési modul a márkaszpecifikus profitot rövid távra vagy hosszú távra vetíti ki. A magas BPI-vel rendelkező erős márkák esetében az átlagnál gyorsabb növekedéssel számolnak.

Mintthogy a jövőbeni márkaszpecifikus profit nagysága bizonytalan, kockázati modul is szerepel az ABV modellben. A márkakockázat független a vállalati kockázattól, és a BPI, vagyis a pszichológiai erőssége alapján határozzák meg, az erős márkákhoz alacsony kockázati prémium járul és épül be a diszkontrátába.

A negyedik modul stratégiai opciókat foglal magában, amelyek nem szerepelnek az üzleti tervben. Bizonyos vállalatok számára egy megvásárolt márka szinergiák sorát biztosíthatja, hatékonyabbá teheti például a termelést, a disztribúciót, vagy a földrajzi terjeszkedést. Az erős márkák esetében sokkal nagyobb a valószínűsége a szinergiahatás elérésének, így a BPI alapján történik e modul számszerűsítése (Hupp – Powaga, 2004; Mussler – Hupp – Powaga, 2004).

### A márkaértékelés kritikája és esetleges veszélyei

A márkák pénzügyi értékelésével kapcsolatban konzervatív nézeteket vallók ellene vannak a márkák mérleg-

saját előrejelzéseik, becsléseik alapján döntenek, és így pedig szükségtelen a márkaértékelés (Doyle, 2002).

Egyes szakemberek helytelen ok-okozati összefüggést állítanak fel a márkaértékelés kapcsán (elfogadható mértékű korreláció esetén). Azt állítják, hogy a márkaérték határozza meg a jövőbeni profitot és a részvényárakat. Ez azonban nem helytálló. A legtöbb pénzügyi márkaértékelési módszer pont hogy a jövőbeni cash flow előrejelzésén alapul, vagyis fordított a viszony az előbb említett tényezők között, és a márkaérték az, amelyre hatást gyakorolnak a pénzügyi mutatók (Ambler, 2003).

### Összegzés

Amint a vállalatok értékében és a generálható profit nagyságában mind nagyobb szerepet játszanak a márkák, egyre fontosabbá válik a márkák pénzügyi értékelése: az eredményesség mértékeként szolgál, és meghatározó a márkákkal kapcsolatos menedzseri döntéshozatal során. A márkák pénzügyi értékre gyakorolt hatása a befektetőktől a fogyasztókig, az ellátási lánc minden tagját érinti. Az eszmei vagyontárgyak egy fontos csoportját képezik, a mérlegbe azonban csak a vásárolt márkák kerülhetnek be, a saját fejlesztések nem. Az alkalmazandó márkaértékelési módszert mindig a célnak megfelelően kell megválasztani. A technikákat rendszerint négy kategóriába sorolják: költségalapú, piaci alapú, jövedelemalapú és szabályszerű megközelítések.

ben történő megjelenésének. Alapvetően azért, mert a márkaértékelést nagyon szubjektívnak tekintik, amely az egyes módszerektől és az értékelést végző szakemberektől függően rendkívül eltérő eredményre vezethet. Úgy vélik továbbá, hogy a márkák által generált profitot nem lehet elválasztani a vállalat többi materiális és nem materiális eszköze által létrehozott vagyontárgytól. Azt is feltételezik, hogy a befektetők

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A szakirodalomban nem találtam arra vonatkozóan információt, hogy miként határozzuk meg a diszkontráta mértékét, hogy egyenlővé tegyük a különböző időpontokban felmerült, múltbeli költségeket a jelenre, vagy egy adott időpontra vetítve.
- <sup>2</sup> A BPI a GfK által kifejlesztett és az egész világon használt index számos különböző termék és szolgáltatás kategóriában. Kimutatták, hogy erősen korrelál a vásárlói hűséggel és a piaci részesedéssel, valamint függ olyan kontrollálható marketingtevékenységektől mint a reklám, a promóció vagy a disztribúció (Mussler – Hupp – Powega, 2004).

## Felhasznált irodalom

- Aak, L. – Brokaw, A. – Miljan, M. (2004): Implementing Brand Valuation in Marketing Management: Estonian Food Industry Cases. TUTWPE(BPE) No. 04/104 pp. 9–24
- Ambler, T. (2003): Marketing: the trouble with finance. Business Strategy Review, Vol. 14, No. 3, pp. 54–62
- Avery, H.G. (1942): Accounting for Intangible Assets. The Accounting Review, Vol. 17, No. 4. pp. 354–363
- Bahadir, S.C. – Bharadwaj, S.G. – Srivastava, R.K. (2006): Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder? Goizueta Business School, Zyman Institute of Brand Science. Zyman Institute of Brand Science honlapja: www.zibs.com Letöltés ideje: 2007. 03. 02.
- Best Global Brands 2006 (2007): A Ranking by Brand Value. Interbrand honlapja www.interbrand.com Letöltés ideje: 2007. 02. 20.
- BrandFinance 250 (2007): The Annual Report on the World's Most Valuable Brands. Brand Finance honlapja www.brandfinance.com Letöltés ideje: 2007. 02. 20.
- Brymer, C. (2004): What Makes Brands Great. A Chapter from Brands and Branding. An Economist Book. pp.1–8. Interbrand honlapja: www.interbrand.com Letöltés ideje: 2007. 02. 20.
- Cravens, K.S. – Guilding, C. (1999): Strategic Brand Valuation: A Cross-Functional Perspective. Business Horizons, Vol. 42, No. 4, pp. 53–62
- Cravens, K.S. – Guilding, C. (2000): Measuring Customer Focus: An Examination of the Relationship between Market Orientation and Brand Valuation. Journal of Strategic Marketing, Vol. 8, No. 1, pp. 27–45
- De Chernatony, L. – McDonald, M. (2005): Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets. Oxford, Boston [Mass.]: Elsevier Butterworth – Heinemann
- Doyle, P. (2002): Értékvezérelt marketing: A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák. Budapest: Panem
- Farquhar, P.H. – Han, J.Y. – Ijiri, Y. (1992): Brands on the Balance Sheet. Marketing Management, Vol. 1, No. 1, pp. 16–22
- Fernández, P. (2002): Valuation of Brands and Intellectual Capital. Research Paper No. 456. Univeristy of Navarra, Barcelona. IESE honlapja: www.iese.edu Letöltés ideje: 2007. 03. 03.
- Global Intangible Tracker 2006 (GIT™ 2006): An Annual Review of the World's Intangible Value. Brand Finance honlapja: www.brandfinance.com Letölt. ideje: 2007. 02. 20.
- Haigh, D. (2003): Brand Valuation: What It Means and Why It Matters. In: Brands in the Boardroom. IAM supplement No. 1, pp. 18–21. Brand Finance honlapja: www.brandfinance.com Letöltés ideje: 2007. 02. 20.
- Haigh, D. – Knowles, J. (2004): How to Define Your Brand and Determine Its Value. Marketing Management, Vol. 13, No. 3, pp. 22–28
- Harter, G. et al. (2004): Managing Brands for Value Creation. Booz Allen Hamilton honlapja: www.boozallen.de Letöltés ideje: 2007. 03. 02.
- Hupp, O. – Powega, K. (2004): Using Consumer Attitudes to Value Brands: Evaluation of the Financial Value of Brands. Journal of Advertising Research, Vol. 44, No. 3, pp. 225–231
- Intangible Business (2002): Brand Valuation in Brand Management & Performance Measurement. Intangible Business honlapja: www.intangiblebusiness.com Letöltés ideje: 2007. 03. 02.
- Jones, R. (2005): Finding Sources of Brand Value: Developing a Stakeholder Model of Brand Equity. Brand Management, Vol. 13, No. 1, pp. 10–32
- Keller, K.L. – Lehmann, D.R. (2003): How Do Brands Create Value? Marketing Management, Vol. 12. No. 3. pp. 26–31
- Kotler, P. (1999): Marketingmenedzsment: elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Knowles, J. (2003): Value-based Brand Measurement and Management. Interactive Marketing, Vol. 5, No. 1, pp. 40–50.
- Laboy, P. (2005): The Importance of Measuring Brand Value and Brand Equity. TOCQUIGNY, INC. honlapja www.tocquigny.com Letöltés ideje: 2007. 03. 02.
- Lindemann, J. (2004): Brand Valuation. A Chapter from Brands and Branding. An Economist Book. pp.1–12. Interbrand honlapja: www.interbrand.com Letöltés ideje: 2007. 02. 20.
- Mills, R. (2005): Brand Valuation. Henley Manager Update, Vol. 16, No. 3, pp.1–8
- Mussler, S. – Hupp, O. – Powega, K. (2004): Evaluation of the Financial Value of Brands. GfK honlapja: www.gfkr-ww.com Letöltés ideje: 2007. 03. 02.
- Principles of BrandEconomics (2004): Adding Brand Value. Brand Finance honlapja: www.brandfinance.com Letöltés ideje: 2007. 03. 08.
- Schultz, D.E. – Schultz, H.F. (2005): Measuring Brand Value. In: Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management. (Szerk.: Tybout, A. M., Calkins, T.) Hoboken, N.J.: Wiley

- Seetharaman, A. – Nadzir, Z.A.B.M. – Gunalan, S. (2001):* A Conceptual Study on Brand Valuation. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 243–256.
- Shaw, R. – Merrick, D. (2005):* Marketing Payback: Is Your Marketing Profitable? Harlow: Financial Times/Prentice Hall
- Simon, C.J. – Sullivan, M.W. (1993):* The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28–52
- Srivastava, R.K. – Shervani, T.A. – Fahey, L. (1998):* Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, pp. 2–18.
- Thomas, G. M. – Parkhurst, J.D. (2006):* Suite Talk. *Marketing Management*, Vol. 15. No. 6. pp. 48–54.
- Vaughan, J.L. (1972):* Give Intangible Assets Useful Life. *Harvard Business Review*, Vol. 50. No. 5. pp. 127–132.
- Whitwell, S. (2007):* Brand valuation: why & how. *Intangible Business honlapja: www.intangiblebusiness.com* Letöltés ideje: 2007. 03. 08.
- Wilson, R.M.S. (1986):* Accounting for Marketing Assets. *European Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp. 51–74
- Cikk beérkezett: 2007. 10. hó  
Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2008. 1. hó



International Conference on



# “New Trends and Tendencies in the Human Resource Management – East meets West”

Cranet Network

**Pécs, 13–14, June 2008**

Abstract submission deadline is 15 March 2008.

The completed registration form is requested to be attached to the abstract.

Paper submission deadline is April 30, 2008.

*For further information please contact:*

**Ágnes Király**  
**kiralyagnes@ktk.pte.hu**

or visit the website of the conference at  
**<http://www.hrconference2008.ktk.pte.hu/index.php>**

IMREH Szabolcs

## ELTÉRŐ MOTIVÁCIÓK A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉSEIBEN

Általános megállapítás, hogy a kis- és középvállalkozások meghatározó jelentőségűek a gazdaság fejlődésében. Az ilyen típusú vállalkozások egyik legnagyobb problémája pontosan a méretük, a kicsinyiség gyakran rendkívül komoly nehézségeket eredményezhet (relatív magas tranzakciós költségek, méretgazdaságossági problémák). Erre a kihívásra adható egyik sikeres válasz a különböző módon megvalósuló kooperációk, vállalati hálózatok. A tanulmányban a hálózati együttműködésekhez vezető motivációkat tekinti át a szerző. Számos magyarázó okot lehet találni arra, hogy az egyes vállalkozások miért keresik a kooperációs lehetőségeket más társaikkal. Nagy vonalakban az együttműködés fő célja olyan előnyök elérése, amelyeket egyéni erőfeszítéseikkel nem tudnak kiharcolni, még szemléletesebben fogalmazva: valamilyen kollektív hatékonyság elérése. A rendszerezés igényével a tanulmány a szerteágazó szakirodalmi háttérből megpróbálja kiemelni azokat a tényezőket, amelyeket leggyakrabban említene, mint az együttműködésben rejlő előnyöket a partnerek számára. Feltételezhető, hogy mivel ezen okok jelentkeznek leggyakrabban, mint az együttműködés magyarázóit, ezért a hálózatok sajátosságait is meghatározzák. A tanulmány végén két – Szeged környékén megvalósult – primer felmérés tapasztalatait ismerteti a szerző, bemutatva az együttműködések természetét és a kooperációktól elvárt előnyöket.

**Kulcsszavak:** kis- és középvállalkozások, hálózatok, együttműködések, hálózati motivációk, vállalkozásfejlesztési beavatkozások

Napjaink gazdaságában egyre gyakrabban jelennek meg különféle hálózatok, klaszterek, kooperációk. Az eltérő együttműködések „rengetegében” mind nehezebb eligazodnia a gyakorlati, illetve az elméleti szakembereknek. A vállalati hálózatot legegyszerűbb megközelítésben cégek közti kapcsolatok rendszerként definiálhatjuk (Kocsis, 2000). Ettől a vállalati gyakorlatban kialakult megoldások sokkal összetettebbek, számos különféle együttműködési forma alakult ki az elmúlt néhány évtizedben. Markánsan jelzi a fogalom összetettségét, hogy Gummertson már a vállalati kapcsolatok rendszerét is kiterjesztette, és négy koncentrikus körben ábrázolja. Összesen harminc(!) különféle kapcsolatot definiál, amelyből csak három tekinthető „klasszikus” piaci kapcsolatnak (Veres, 1998). Már az együttműködésekben is csak egy bizonyos fejlettségi fok felett beszélhetünk hálózati együttműködésekről. A vállalatok közti kooperáció a legkülön-

félébb területeken jelenik meg, lehetőséget biztosítva az együttműködések tipizálására. A vállalkozások közötti együttműködési formák például osztályozhatók egyrészt a kölcsönös bizalom és függés erőssége mentén, másrészt pedig a versenyképességre gyakorolt hatás alapján, számos kooperációs formát elkülönítve, az egészen laza „szövetségi formától” egészen a szoros kapcsolatokon alapuló közös termelési hálózatokig (Malecki, 1997: 181. o.). A valós gazdasági életben természetesen előfordulhatnak olyan kooperációk, amelyek minden jellemzőből felmutatnak bizonyos jegyeket. Sőt lényeges azt is kiemelnünk, hogy a vállalatok közti hálózati együttműködések bizonyos esetekben pontosan a klaszteresedés előzményeinek tekinthetők. A megfigyelések szerint gyakran egy működő hálózat bázisán épülnek ki nagyon sikeres klaszterek. A szakirodalmi felosztás szerint is külön csoportot képeznek a hálózatra épülő klaszterek (Imreh – Lengyel, 2002).<sup>1</sup>

A rövid fogalmi elhatárolás után kitérünk a hálózati kapcsolatok részletesebb vizsgálatára, meg kell jegyeznünk azonban, hogy a későbbiekben megfogalmazott megállapítások jelentős hányada bizonyos mértékben szinte minden együttműködési formára érvényes. Vizsgálatunkban azért a hálózati típusú együttműködésekre fókuszálunk, mert Szeged és vonzáskörzete gazdasági fejlettségének jelenlegi szintje leginkább az ilyen együttműködésekre teremt lehetőséget. A hálózatokat több módon lehet osztályozni, a szakirodalomban fellelhető különféle osztályozásoknak mind a száma, mind a rendezőelve gyakorlatilag áttekinthetetlen. A szakirodalmi elemzésben kizárólag hálózati motivációk tipizálásával kapcsolatos gondolatokat szintetizálunk röviden.

### Hálózati alaptípusok a motivációk alapján

Számos magyarázó okot lehet találni arra, hogy az egyes vállalkozások miért keresik a kooperációs lehetőségeket más társaikkal. Általános megállapítás, hogy a vállalkozások együttműködésének fő célja olyan előnyök elérése, amelyeket egyéni erőfeszítéseikkel nem tudnak kiharcolni (Brito, 2001), még szemléletesebben fogalmazva, valamilyen kollektív hatékonyság elérése (Schmitz, 1995).

Ehhez a gondolatkörhöz tartozik az a felismerés is, hogy a hálózati együttműködés során a vállalkozások olyan erőforrásokat is használhatnak céljaik elérése érdekében, amelyeket nem egyénileg birtokolnak (Szerb, 2003). Hasonló definiálása a vállalati hálózatnak, hogy valójában ez a kapcsolatok egy olyan összessége, melyben a vállalkozó részt vesz, és amely számára fontos erőforrásokat biztosít (Drakopoulou Dodd – Patra, 2002).

A kapcsolatok három alapvető logika mentén szerveződhetnek, attól függően, hogy mely dimenzió a meghatározó a hálózatok kialakulásában és működésében (Ford, 2003):

- *tevékenységközpontúság*: ekkor a tevékenység dominálja a működést,
- *erőforrás-központúság*: az erőforrásigény határozza meg a hálózat működését
- *vállalatközpontúság*: a meghatározó (integrátor) vállalat céljai határozzák meg a működési sajátosságokat.

Ennek megfelelően a hálózati kapcsolatok sajátosságait is számos – egymással párhuzamosan fejlődő – tényező határozza meg, amely szorosan összefügg a motivációkkal. A hálózatok három „kötelék” mentén fejlődhetnek (Häkansson – Snehota, 1995):

- *tevékenységi kapcsolatok*: meghatározó jelentőségű, hogy a hálózati tagok mely tevékenységeik mentén kapcsolódnak a többiekhez,
- *erőforrás-kötelékek*: a közösen használt erőforrások dominálják a kapcsolatokat,
- *szerepkötelékek*: a hálózatban tevékenykedő vállalkozások alkalmazottai is megismerik egymást, kialakulnak a hálózati működésben betöltött szerepek, viselkedési minták.<sup>2</sup>

Azaz a *motivációknak rendkívüli jelentősége van a hálózatok létrejöttében és formájuk, működési sajátosságuk kialakulásában*. A szerteágazó szakirodalmi háttérből megpróbáltuk kiemelni azokat a tényezőket, amelyeket leggyakrabban említene, mint például az együttműködésben rejlő előnyöket a partnerek számára. Az általunk használt tipizálás ebben az esetben a legtöbbet említett különböző motivációk alapján készült, mivel feltételeztük, hogy ezen okok jelentkeznek leggyakrabban, mint az együttműködés magyarázóit. A felosztás meglehetősen hasonló a DG Enterprise által megfogalmazott tipizáláshoz (DG ENTR, 2004), azzal a módosítással, hogy a tranzakciós és a transzformációs költségek csökkentésében rejlő előnyöket – mint motivációkat – egy csoportban kezeljük.

A szakirodalomban fellelhető számos felosztás alapján az alábbi öt, alapjaiban különböző motiváció különíthető el, amelyek együttműködésre ösztönözhetik a kis- és középvállalkozásokat (DG ENTR, 2004; Johannisson, 1997; Lechner – Dowling, 2003; ADAPT, 2001; OECD, 2004 alapján saját tipizálás):

- forrásokhoz hozzáférés, az erőforráskorlátok tágítása,
- költségelőnyök szerzése,
- jobb hozzáférés a piachoz,
- „elfogadottság” növelése, elismertség iránti vágy, illetve
- valamilyen új tudás, ismeret megszerzése.

Ezenfelül természetesen még rendkívül sok egyéb oka is lehet a vállalkozások együttműködésének, úgy véljük azonban, hogy ezek az együttműködési okok szinte minden kooperációnál megjelennek valamilyen súllyal. A kategóriákat a vizsgálat során a lehető legtágabban értelmeztük, az elméleti áttekintésben azonban csak a legfontosabb jellemzőkre koncentráltunk. Egyre gyakoribb okként említhető például a „hálózatosság mint a növekedés forrása”, azaz a vállalkozások a fejlődésük érdekében működnek együtt (Lechner – Dowling, 2003). Véleményünk szerint ez alapjaiban véve nem egy speciális ok a hálózatosságra, hanem minden profitorientált tevékenység egyik alapvető mozgatórugója. Pontosan a fejlődés iránti vágy következményeként

kívánnak a vállalkozások élni a fenti lehetőségekkel, hiszen az erőforráskorlátok tágításától egészen az új ismeretek megszerzéséig minden tevékenység a cég fejlődését, de legalább fennmaradását szolgálja.

Rendkívül érdekes a motivációk fontosságának a változása, régebben inkább az ún. „kemény” tényezők (azaz a fenti tipizálásból az első három) kaptak nagyobb hangsúlyt a hálózatosodás magyarázó okai között. Ezzel szemben az elmúlt néhány évben az olyan „puha” – nehezen, vagy egyáltalán nem számszerűsíthető – előnyök, mint a „valahová tartozás érzése, és a tudás ilyen módon történő terjedése”, egyre jobban felértékelődnek. Természetesen nagymértékben függ az adott kis- és középvállalkozástól, illetve a hálózat tulajdonságaitól, hogy melyik motivációnak milyen jelentőség tulajdonítható.

### A korlátok kitégítése

Számos tanulmány rámutat, hogy a kis- és középvállalkozások szinte minden esetben különböző korlátokba ütköznek fejlődésük során. A hálózatosodás kialakulása gyakran az erőforráskorlátok lebontására irányul, a szakirodalomban is külön típusként különítik el az „erőforrás-kötélekeken” alapuló hálózatokat. (Ford, 2003.) Ezeket a korlátokat a legkülönfélébb módon értelmezzük, ezért gyakran nehezen határozható meg, hogy pontosan milyen akadályozó tényező a vizsgálat tárgya. Jelen értekezésben a vizsgálatot három alapvető, a sikeres vállalkozások működtetésében elengedhetetlen „erőforrástípus” áttekintésére korlátozzuk. A felosztásban végül az elméleti közgazdaságban is használt erőforrástípusokhoz nyúlunk vissza, mivel ezeket tartjuk az egész vállalkozási tevékenység alapjainak:

- A kis- és középvállalkozások hálózatosodásának egyik mozgatórugója lehet a különféle „*infrastrukturális jellegű*” korlátok lebontása.<sup>3</sup>
- Az egyik legkomolyabb probléma a kisebb cégek életében a *finanszírozási problémák* áthidalása, és különösen a forrásokhoz történő hozzáférés.
- Végül az ún. *humán tényezők* is számos esetben jelenthetnek korlátokat a vállalkozás működésében.<sup>4</sup>

A hazai szakirodalomban is gyakran említett tényező, illetve a meghatározó jelentőségű dokumentumokban is megfogalmazódik, hogy az együttműködések egyik legfontosabb célja a *rendelkezésre álló erőforrások megosztásán keresztül* az ilyen jellegű korlátok lebontása (DG ENTR, 2004; ADAPT, 2001). Az alapvető probléma gyakran az, hogy a kis- és középvállalkozások nem képesek megszerezni a szükséges kapacitásokat, illetve ha mégis sikerül hozzájutniuk, akkor

jobbára nem képesek kihasználni ezeket. (Általános gazdaságtani megállapítás, hogy a vállalatok mindenképpen a kapacitásaik minél jobb kihasználására törekednek, rendkívül komoly versenyhátrányt jelentenek a kihasználatlan tőkejösszágok.) Erre a két problémára egyaránt jó megoldást kínál a kapacitások közös használata, mivel mindkét esetben képes orvosolni a cégek ilyen jellegű hátrányait. A közös kapacitáshasználat rendszeresen megvalósuló formái (hasonló nagyságú és erejű vállalkozások közösen használnak valamilyen gépet vagy berendezést) mellett rendkívül érdekes megoldások is kialakultak a piaci folyamatok következményeként. Egy érdekes formáció például a Furnitrio által kidolgozott megoldás, ahol egy nagyobb (integrátor) vállalat biztosítja a legkisebb cégek működéséhez szükséges tárgyi eszközöket (Varamäki – Pihkala, 1997).

Meglehetősen hasonló logikán alapszik a *forrásokhoz történő jobb hozzáférés*. Az egyik legkikristályosodottabb megállapítás a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatban, hogy a működésük során a legnagyobb probléma a finanszírozási forrásokhoz történő hozzáférésük (Kállay, 2002). Ezek a cégek általában alultőkésítettek, és gyakran nincs módjuk külső források bevonására (Kállay – Imreh, 2004). Az alábbiakban röviden áttekintjük, hogy milyen módon segítheti a különféle kooperációkban történő részvételük a jobb finanszírozási feltételek elérését. A kis- és középvállalkozások finanszírozása túlmutat az értekezés keretein, ebben az esetben kizárólag a hálózati együttműködésekben belül létrejövő alternatívákra koncentrálnunk.<sup>5</sup> Az egyes lehetőségek osztályozásánál rendezőelvként a (potenciális) finanszírozó személyét követjük:

- Az egyik leggyakoribb, és a szakirodalomban egyre nagyobb hangsúlyt kapó tényező az informális interperszonális hálózatokban történő szerepvállalás következtében megvalósuló finanszírozás. Érezhető, hogy a „kapcsolati tőke” segítségével gyakran jutnak forrásokhoz a kis- és középvállalkozások, ebben az esetben általában a finanszírozók családtagok, barátok, más kisvállalkozók.
- Világosan látható, hogy az „intézményesült” külső finanszírozók, azaz a pénzintézetek, illetve különböző fejlesztési ügynökségek is szívesebben hitelezik a hálózatokban tevékenykedő cégek működését.
- Egy speciális és gyorsan terjedő finanszírozási forma az ún. vállalatközi fejlesztőtőke.

A *kapcsolati tőke* finanszírozásban betöltött szerepe rendkívül felértékelődött az elmúlt néhány évben, az ilyen hálózatok egyik előnyeként ezt a lehetőséget említik (Premaratne, 2001). Különösen fontos lehet az ilyen jellegű hálózatokban történő részvétel a vállalko-

zás korai szakaszában, amikor a finanszírozás gyakran egyetlen alternatívája az ún. 3F (Founder, Family, Friends). A vállalkozások indításánál végeképp elengedhetetlen az ilyen kapcsolatok megléte.

Az „intézményesült” külső finanszírozók szintén szívesebben finanszírozzák a különböző együttműködések szereplőit. Mind az egymással együttműködő kisvállalkozások, mind pedig a nagyvállalatoknak beszállító kis- és középvállalkozások kisebb kockázatot jelentenek a finanszírozók részére, mint az egyedül tevékenykedő cégek (Hancé – Cieply, 1996). A közismert iparági körzetekben ez az egyébként is meglévő finanszírozási hajlandóság még egy bizalmi faktorial is kiegészül.

A vállalkozói fejlesztőtőke esetén éppen az együttműködés megléte a finanszírozási forráshoz jutás közvetlen oka. Egyrészt az esetek nagyobb részében a potenciális finanszírozó már régebbi kapcsolatot ápol a finanszírozottal, piaci céljaik valószínűsíthetően egybeesnek. Másrészt a gyakran finanszírozási akadályt jelentő információhiány ebben az esetben nem áll fenn, mivel a szereplők már „ismerik egymást”, ezért a kölcsönös bizalmatlanságot sem kell leküzdeni, tisztában vannak egymás eddigi tevékenységével.

Végül térjünk ki a kooperációknál rendkívül fontos *humán tényezőkre*. Szintén gyakran hangoztatott magyarázat, hogy a kis- és középvállalkozások eredményesebb és hatékonyabb működésének egyik legnagyobb korlátja a vállalkozó önmaga. Gyakran nem megfelelő döntéseket hoz, nincsenek elégséges információi a piaci kihívásokkal kapcsolatban, illetve a szükséges tapasztalatok hiányoznak. Az együttműködések keretein belül, különösen az informális hálózatok segítségével ez a hátrány mérsékelhető. A hálózati keretek között meglévő kapcsolati tőke számos esetben előnyre válhat a kisvállalkozásoknak. Segítséget nyújthat az üzleti lehetőségek felismerésében (Hills – Lumpkin – Singh, 1997; Singh et al., 1999), s gyakran a hiányzó készségek és képességek pótlásában is jelentős lehet (Johannisson, 1997). Különösen fontos a vállalkozás életének korai időszakában (Johannisson – Ramirez-Pasillas, 2001), illetve egyre kiforrottabb szakirodalma van a társadalmi hálózatok fontosságának a vállalkozás indításához szükséges készségek megszerzésében (Hansen, 2000).

### **Költségelőnyök szerzése**

Minden piaci körülmények között tevékenykedő vállalkozás ki van téve a versenynek. Ezért nehezen képzelhető el olyan szituáció, amelyben a költségek csökkentése ne lenne része a vállalati stratégiának. Ez a megállapítás különösen igaz a kis- és középvál-

latali szektorra, mivel méretgazdaságossági okokból hátrányban van a nagyvállalati szektorral szemben, következésképp fokozottabb figyelmet kell fordítania a költségek minimalizálására. A megfelelő formában megvalósuló hálózati együttműködések különösen alkalmasak a költségek csökkentésére (DG ENTR, 2004). A költségek csökkentésén belül feltétlenül érdemes elkülönítenünk a tranzakciós és a transzformációs költségek mérséklését, bár kétségtelen, hogy a kooperációk mindkét költségfajta csökkentésére („megmentésére”) alkalmasak (Mundim – Rossi – Stocchetti, 2000).

A kis- és középvállalkozások életében meghatározó jelentőségűek a *tranzakciós költségek* (Kállay – Imreh, 2004). Az együttműködések során az ilyen jellegű költségek csökkenthetők, a hálózati együttműködések elméleti megalapozásánál többek között ezért is kap fontos szerepet a tranzakciós költségek gazdaságtana (Varamäki, 1996). Tranzakciós költségeken minden olyan költséget értünk, amely az adott üzlet létrehozása érdekében merül fel, illetve a konkrét tranzakció költségeit is. Tehát például a piac/termék/partner megkeresésnek a költségei, az ún. ex ante költségek éppúgy felmerülnek, mint az adott ügyletet terhelő ráfordítások. Egyértelmű, hogy egy megfelelő hálózat az ilyen költségek mérséklésére alkalmas, a legegyszerűbb példa a hosszú távú partneri kapcsolatok kiépítése.<sup>6</sup> A kooperációk segítségével az ilyen jellegű keresési költségek jelentősen csökkenthetők (DG ENTR, 2004).

A *transzformációs költségek* csökkentése szintén létfontosságú a kis- és középvállalkozások számára. Itt is egy „kitörési pont” a hálózati együttműködés, mivel lehetőséget teremt a rugalmas specializációra, mindenki a megfelelő magkompetenciáival járulhat hozzá a kooperáció tevékenységéhez (Salmi et al., 2001). Ez a rugalmas specializáció általában csökkenti a résztvevők költségeit, mivel mindenki azt a cselekményt folytatja hálózaton belül, melyben a „legerősebb”. Legalább ilyen fontos azonban megjegyezni azt a tényt, hogy a megfelelő specializáció hozzásegítheti a kooperáló partnereket jobb minőségű termékek, illetve szolgáltatások előállításához is. Ilyen értelemben nemcsak költségelőnyök szerzésére alkalmas, hanem a minőségen keresztül is érdemi versenytényező rejlik a hálózatosodásban.

### **„Jobb hozzáférés” a piacokhoz**

Úgy véljük, talán ez a motivációs faktor a legösszetettebb, ezt a tényezőt a legnehezebb egzakt módon definiálni. Ezért a konkrét lehatárolás helyett kísérletet teszünk a fogalom legfontosabb tartalmi elemekkel történő körülírására. Ennek értelmében minden olyan előny, amely megkönnyíti a piacra jutást és/vagy a

piacon maradást, ebbe a kategóriába sorolható, kezdve a marketing-együtműködésektől, egészen az együtt teremthető nagyobb hozzáadott értékig. A legfontosabb realizálható előnyök – véleményünk szerint –, a következők:

*Beszállítóként* szembeesül olyan kereslettel is a vállalkozás, amellyel különben nem találkozna, ebben az esetben gyakran az integrátor cégen keresztül valósul meg a külpiacon lépés koordinációja (Gereffi, 1999). *A keresleti és a kínálati oldalon egyaránt jelentősebb piaci erőt tudnak kifejteni az együtműködő cégek, azaz az együtműködés következtében olyan feltételek mellett tudják beszerzéseiket bonyolítani, illetve olyan piacokra is eljutnak, amelyeket egyedül képtelenek lennének elérni.* Egyszerűbben fogalmazva, az együtműködés során a cégek piaci lehetőségei bővülnek (Elfring – Hulsing, 2003). Számottevően *jobb és hasznosabb piaci információkhoz juthat.* Ez a tényező szorosan kapcsolódik a fentiekhez, szemléletesen a „lehetőségek bővülése” és a „megszerzett ismeretek” között helyezkedik el. Általános tapasztalat, hogy az információs korlátok lebontására alkalmasak a különféle együtműködések (DG ENTR, 2004; ADAPT, 2001). *A kooperációk során nagyobb hozzáadott érték teremthető, amely hozzájárul a jobb piaci eredmények eléréséhez a magasabb minőségű termékek értékesítése révén* (Pietrobelli – Rabelotti, 2004). A hozzáadott érték kooperációkon keresztül történő növelése megvalósulhat a termékfejlesztéstől kezdve egészen a különböző szektorok közötti együtműködések keretein belül létrejövő fejlesztésekig (Humphrey – Schmitz, 2002).

A jobb piaci lehetőségek megszerzése tehát az egyik legfontosabb mozgatórugója a vállalkozások közötti együtműködésnek. Az ilyen közvetlenül realizálható előnyök mellett azonban számos más, ún. puha tényezőn alapuló – motivációs típus is megfigyelhető. Ezekben az esetekben közvetettebb módon profitálnak a cégek az együtműködésekben. A továbbiakban ezek közül tekintjük át a két legjelentősebbet.

### **Az „elfogadottság” növelése**

Egyre jelentősebb motivációs tényező a vállalkozások számára, hogy a hálózatokban történő részvétel hozzájárulhat a cégről kialakuló kép formálásához. Sőt egyre gyakoribb vélemény, hogy a „minőségi” kooperációkhoz való tartozás szinte egy márkajelzés, amely a potenciális partnerek, és különösen a vevők irányába jelent pozitív üzenetet. Különösen az induló vállalkozások esetén értékelődnek fel az ilyen típusú ún. „reputációs hálózatok”. Meg kell jegyeznünk, hogy az ilyen hálózatok gyakran átfedik egymást a későbbiekben tárgyalásra kerülő KIT-hálózatokkal

(Knowledge, Innovation, Technology). A tapasztalatok alapján nagymértékben elősegítik a kezdeti nehézségek leküzdését az induló vállalkozások számára. Szemléletesen fogalmazva, ha nincs valami kiemelkedő rangú partnere az adott cégnek, gyakran nehezen éli túl a kezdeti időszakot (Lechner – Dowling, 2003). További jelentősége a minőség garantálása az ilyen partner(ek) által, *amely újabb kapcsolatok kialakításában is nagy segítséget nyújt a résztvevőknek.* Az ilyen kooperációk jelzik a többieknek, hogy az adott cég egy megbízható partner lehet. Az empirikus felmérések is igazolják, hogy a kooperációk elősegítik a vállalkozásokat mind a minőségi, mind a mennyiségi lehetőségek elérésében, sőt az ilyen kapcsolatok hiánya egyenesen az akadályok fokozódásához vezet (Lechner – Dowling, 2003). (Valószínűleg itt meg pontosan a potenciális partnerek bizalmatlanságának leküzdése lehet a kulcsmotívum.) Szintén hasonló megfontolásokkal szerepel a „legitimitást biztosító” hálózatok kérdése, melyek különösen az induló innovatív kis- és középvállalkozások számára jelentenek segítséget elismertségük és elfogadottságuk megszerzéséhez. Gyakran az ilyen cégek esetén valamilyen felsőoktatási intézménnyel vagy kutatóintézetrel történő együtműködés biztosítja a további kapcsolatok kiépítéséhez szükséges legitimitást (Elfring – Hulsink, 2003). Végiggondolva napjaink gyorsan változó gazdaságának természetét, illetve a potenciális partnerek gyakorlatilag végtelen számát, az ilyen típusú hálózatoknak az a legnagyobb jelentősége, hogy segítenek leküzdeni a – teljesen természetes – *bizalmatlanságból adódó korlátokat.*

### **Valamilyen új tudás, ismeret megszerzése**

Kevés olyan területe van a vállalkozások közötti együtműködések vizsgálatának, amely akkora hangsúlyt kapott volna a szakirodalomban, mint a hálózatosodás útján megszerezhető új ismeretek. Számos különböző elnevezést alkalmaznak a hazai és nemzetközi szakirodalomban, kezdve a *tanulóhálózatoktól* egészen az egyre népszerűbb KIT mozaikszóval jelölt kooperációkig (Knowledge, Innovation, Technology). A KIT-hálózatokban mindig valamilyen új tudás, készség, képesség megszerzése vagy létrehozása a partnerség létrejöttének alapvető oka (Lechner – Dowling, 2003). Értelemszerűen az ilyen jellegű együtműködések leginkább az innovatív vállalkozások között alakulnak ki, tágabban értelmezve azonban minden új ismeret megszerzésére irányuló együtműködés ide sorolható.

Az együtműködések keretein belül megvalósuló tanulási-információáramlási folyamatokat három, egymással szorosan összefüggő tényező befolyásolja (Vilmányi, 2003; Mäkinen, 2002; Rickne 2001):

- a kooperációkban részt vevő szervezetek tulajdonságai, kezdve az általuk birtokolt erőforrásoktól, egészen a rendelkezésükre álló szervezeti tudásig,
- az együttműködések jellemzői (tartalmuk, innovatív jellegük, a kapcsolatok szorossága, az együttműködés „kora”),
- az együttműködések során egymásra gyakorolt hatások az interdependenciák, a realizálható előnyök.

Anélkül, hogy részleteiben tárgyalnánk a tanulóláncok legfontosabb sajátosságait, meg kell említenünk, hogy a hálózatok esetén egy érdekes és meglehetősen egyedi megoldás kerül egyre gyakrabban előtérbe, amelyre talán a legtalálóbb elnevezés az „interakción keresztül történő tanulás” (Propis, 2002).

A hálózati motivációk lehetséges tipizálásai után vizsgáljuk meg, hogy a Szeged környéki vállalkozások milyen attitűddel viselkedtek az együttműködésekkel kapcsolatosan két különböző kutatás során.

### Hálózatosság a gyakorlatban – két szegedi kutatás

A felhasznált primer kutatások mindkét esetben egy-egy nagyobb kutatás résztémái. Jelen tanulmányban kizárólag szűken értelmezett releváns részek kiragadására szorítkozunk. Tisztában vagyunk azzal, hogy – mivel nem ezen kérdések vizsgálata volt a primer kutatások központi célja – a kapott eredmények is fenntartásokkal kezelhetők. Mindkét esetben több érdekes eredmény jelent meg a kiértékelések során, amely egy jellemző „pillanatfényképet” ad a Szeged környéki létező és potenciális együttműködésekről, illetve ezek ösztönzésének kérdéseiről. Az egyik esetben a kutatás keretében 2004 júliusa és októbere között közel 700 vállalkozásnak küldtünk ki kérdőívet.<sup>7</sup> A megkérdezett vállalkozások kiválasztásánál több szempontot is

figyelembe vettünk a kutatás alapcéljai függvényében. A kérdőívezést az esetek egy részében kiegészítette egy személyes interjú is, mely keretein belül összességében harminc céggel részletesebben is elbeszélgettünk az eddigi tapasztalataikról, és különösen az általuk érzékelt jövőbeni lehetőségekről. A másik kutatás során a kérdőíves felmérés 2006-ban zajlott, és a szegedi tudásintenzív kisvállalatokat vizsgálta.<sup>8</sup> A 401 elemű minta reprezentatív a helyi tudásintenzív vállalati szektorra. A tudásintenzív szektor lehatárolása során a nemzetközi vizsgálatok módszertanának megfelelően az adott vállalkozás TEÁOR szerinti fő tevékenységét használtuk. Az így létrejött 2300 céget magában foglaló alapsokaságból véletlen mintavétel során választódott ki a vizsgált minta.

### A hálózatossági hajlandóságról

A 2004-es kutatásban egy általános képet rajzoltunk a térségben működő vállalkozásokról, amelybe beletartozott többek között az innovativitásuk vizsgálata, illetve a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokkal kapcsolatos viszonyuk is. Bizonyos vállalkozások meglehetősen „hasznosan viselkedtek”, ezért az empirikus vizsgálat további része a lehetséges klaszterek azonosítását jelentette, majd a kialakított klasztereken belül kíséreltük meg a vállalkozások alapvető karakterisztikáját, illetve a jellemző szolgáltatási igényeket megadni. A 170-es mintából elsőként kivettük a 14 nagyvállalatot, majd azokat a vállalkozásokat, amelyek nem válaszoltak valamely, a klaszterelemzés alapjául szolgáló kérdésre. Így egy 146 elemű kis- és középvállalkozásból álló mintával dolgoztunk tovább.

A klaszterek kialakításánál két származtatott változót vettünk figyelembe: *a vállalkozás innovativitását, illetve, hogy vett-e valaha igénybe vállalkozásfejlesztési szolgáltatást valamely erre hivatott megyei szerve-*

1. táblázat

Klaszterek az innovativitás és a vállalkozásfejlesztési programokban való részvétel alapján

		Klaszter 1 Érdeklődők	Klaszter 2 Innovatívák	Klaszter 3 Bezárkózók	
Innovatív-e a vállalkozás?	Igen	N	0	48	0
		%	0%	100%	0%
	Nem	N	38	0	60
		%	100%	0%	100%
Vett-e korábban igénybe vállalkozásfejlesztési szolgáltatást?	Igen	N	38	30	0
		%	100%	62,50%	0%
	Nem	N	0	18	60
		%	0%	37,50%	100%

Forrás: saját szerkesztés

zettől.<sup>9</sup> Az elsődleges kiértékeléshez hasonlóan innovatívnak tekintettünk egy vállalkozást, amennyiben az alábbiak közül legalább az egyik teljesül:

- van saját K+F részlege,
- az elmúlt évben adtak K+F megbízást valamely külső cég részére,
- valamely külföldi partnerrel tartósan együttműködnek termék- vagy technológiafejlesztésben.

Az első klaszterbe kerültek azok a vállalkozások, amelyek nem innovatívak, de már vettek igénybe vállalkozásfejlesztési szolgáltatást (1. táblázat). Őket neveztük „érdeklődőknek”. Az ide tartozó 38 kis- és

nagyobb mértékben érdeklődnek a hálózatosodásban rejlő előnyök iránt. Ebben az esetben egyértelműen teljesültek a várakozások, számos jel mutat arra, hogy ezek a cégek alkalmasabbak lehetnek a hálózatösszönzési beavatkozások fogadására. Ezt a tényt igazolja többek között, hogy az innovatívnak tekintett vállalkozások 40%-a nyilatkozott úgy, hogy valamely vállalatcsoportnak tagja (2. táblázat). Úgy tűnik tehát, hogy a vállalatcsoporthoz tartozás fontos forrása az innovációnak, annál is inkább, mert ezen cégek 60%-a nem stratégiaformáló pozícióban van a vállalatcsoporton belül. Ezt megerősíti, hogy a másik két klaszter esetén igen kevés vállalkozás tartozik vállalatcsoportba.

2. táblázat

### Formális és informális együttműködések

	Érdeklődők %	Innovatívak %	Bezárkózók %
Vállalatcsoport tagja	15,6	40,0	11,5
Beszállítói tevékenységet végez	35,3	48,9	53,7
Gyakori közös marketingtevékenység más helyi cégekkel hazai piacokon	16,2	10,6	3,5
Gyakori közös marketingtevékenység más helyi cégekkel külpiacon	11,4	9,3	1,9
Részt vett 2000 óta valamilyen hálózatszervezési akcióban	10,5	20,8	8,3
Vezető munkatársak többsége az SZTE-n szerezte első diplomáját	18,4	36,2	12,5
Rendszeres szakmai kapcsolat egyetemi oktatókkal, kutatókkal	32,4	39,6	15,8
Rendszeresen fogadnak szakmai gyakorlatra SZTE-s hallgatókat	28,9	25,0	13,3
A vállalat valamely tisztségviselője tag valamilyen helyi választott bizottságban	15,8	25,5	12,3

Forrás: saját szerkesztés

középvállalkozás a minta cégeinek 26%-át jelenti. A második klaszterbe kerültek az „*innovatív vállalkozások*”, a minta 33%-a (48 vállalkozás). A harmadik klaszterbe azon cégek tartoznak, amelyek nem innovatívak, és nem vettek igénybe korábban vállalkozásfejlesztési szolgáltatást. Ezeket „*bezárkózóknak*” neveztük (60 vállalkozás, a minta 41%-a). Természetesen a vállalkozások klaszterek közti megoszlása csak a minta jellemzőire, és nem a valós gazdasági szerkezetben elfoglalt arányukra utal. A klaszterek ismeretében az együttműködések vizsgálata két részre tagolódik. Egyrészt kísérletet tettünk a vállalkozások *formális és informális kapcsolatainak feltérképezésére*, másrészt arra kerestük a választ, hogy *egy újítás bevezetése kapcsán együttműködik-e a vállalat valamely partnerével, és mekkora gyakorisággal*.

A primer adatok elsődleges elemzése is sejtetni engedte, hogy az innovatív cégek „hajlamosabbak” a különféle kooperációkra, és az átlagosnál többre értékelik a hálózatosodásban rejlő előnyöket. *Azaz, feltételeztük, hogy a vizsgált vállalati körön belül az innovatív cégek*

A vállalkozások meglepően magas százaléka nyilatkozott úgy, hogy végez beszállítói tevékenységet, ám ez itt nem feltétlenül jelenti valamely beszerelhető alkatrész vagy részegység beszállítását, inkább a rendszeres vevő-szállító viszonyok meglétére utal. A bezárkózó vállalatok több mint fele rendelkezik saját elmondása szerint ilyen kapcsolatokkal, így feltételezhető, hogy a stabil vevő-szállító kapcsolatok egy jelentős része egyértelműen a bezárkózás irányába, és az innovativitás ellen hat. A várakozásoknak megfelelően a marketing-együttműködések igen szórványosak valamennyi klaszter esetén. A vizsgálatban különös figyelmet fordítottunk az *egyetemi kapcsolatokra*, mivel a térség gazdasági szerkezete alapján valószínűsíthetőek lennének az ilyen jellegű kapcsolatok. Már az elsődleges elemzések során érzékelhető volt, hogy ezen várakozások nem teljesülnek. Feltételezhető azonban, hogy az innovatív cégek esetén ez a tendencia másként alakul. A várakozásaink csak részben teljesültek, az adatok alapján az innovatív cégek sem kapcsolódnak túl szorosan a tudásközpontokhoz. Az egyetemhez kötő-

dő formális és informális kapcsolatok az eredmények szerint nem túl intenzívek. Az *innovatív vállalkozások ilyen irányú kapcsolatai némiképp intenzívebbek*, míg a bezárkózók klasztere esetén esetlegesnek tűnnek. A minta innovatívnak tekintett vállalkozásai közül mintegy 40% áll rendszeres szakmai kapcsolatban valamely egyetem oktatójával, kutatójával, amely az esetek mintegy 20%-ában térségen kívüli kapcsolatot jelöl. A formális kapcsolatok jelen esetben csak szerény mértékben ellensúlyozhatók személyes kapcsolatokkal. Erre utal például az a tény, hogy a vezető munkatársak igen kis százalékban szerezték első diplomájukat Szegeden, amely a helyi informális kapcsolati háló egy igen fontos elemének hiányáról tesz tanúbizonyságot. Az esetek egy részében – valószínűleg a bezárkózók és részben az érdeklődők esetén – a kapott értékek arra is utalhatnak, hogy nincsen felsőfokú végzettséggel rendelkező vezető munkatárs a cégnél. Szintén a kooperációs lehetőségek hiányára utal, hogy a helyi gazdasági életben szereppel bíró testületek<sup>10</sup> választott bizottságaiban a cégek igen kis százaléka képviselteti magát. Míg az innovatív klasztere esetén ez a vállalkozások negyedét jelenti, addig a másik két klaszterben 10%-hoz közeli értékeket kaptunk.

Úgy véltük, hogy az együttműködések egy fontos területe lehet, ha a kooperáció *valamilyen újítás kidolgozására irányul*. Különösen az innovatív cégektől várható el fokozott aktivitás ezen a területen, mivel tevékenységük szervesen kapcsolódik valamilyen új tudás teremtéséhez. Részletesen vizsgáltuk, hogy a klaszterek tagjai kikkel működnek együtt ezen a területen. Talán ezen a területen ért bennünket az egyik legnagyobb meglepetés, ugyanis a hipotézis gyakorlatilag nem igazolódott. Bár bizonyos kooperációk megfigyelhetők, *alapjaiban véve az újítások kidolgozása kapcsán a rendszeres együttműködések egyszerűen hiányoznak* (3. táblázat).

A táblázat alapján kijelenthető, hogy a mintában szereplő vállalkozások (és még az innovatív cégek sem!) nem hajlandók rendszeresen kooperálni valamilyen újítás létrehozása érdekében. Egyedül a megrendelővel

3. táblázat

**Rendszeres együttműködés valamely szervezettel egy-egy újítás kidolgozásában**

	Érdeklődők %	Innovatívak %	Bezárkózók %
Versenytárs	9,7	0	6,3
Megrendelő	17,2	20,5	16,7
Tanácsadó cég	12,9	4,4	2,2
Beszállító	17,2	0	13,0
Felsőoktatási intézmény	6,7	13,6	4,3
Egyéb kutatóintézet	0	9,1	2,2

Forrás: saját szerkesztés

való kapcsolat mutat figyelembe vehető értékeket, ám itt is a legmagasabb érték csupán a cégek 20%-át jelöli (az innovatív klaszter vállalkozásai közt). A felsőoktatási intézményekkel történő együttműködések ritkák, ami megerősíti azon korábbi eredményeket, amelyek szerint Magyarországon az egyetem és a vállalati szféra együttműködéseiben a nagyvállalati kapcsolatok dominálnak.

**Az egyes motivációtípusok fontossága a kooperációkban**

A 2006-os kutatásban már közvetlenül rákérdeztünk a különféle hálózati motivációkra. Az elméleti részben részletesen vizsgáltuk a hálózatok legfontosabb sajátosságait, illetve külön kitértünk az együttműködések lehetséges okaira. Úgy véljük, hogy az általunk vizsgált tudásintenzív kisvállalatok esetén különösen fontosak a különféle kooperációk. Ebben a felmérésben többek között – az elméleti részben szereplő kategóriákkal összhangban – arra kerestük a választ, hogy milyen okokból hajlamosak a cégek az együttműködésre.

Közvetlenül értékelni kellett egy hetes skálán, hogy a különféle együttműködésből realizálható előnyöknek mekkora fontosságot tulajdonít a válaszadó. A realizálható előnyöknek tulajdonított értékek között lényeges eltérések tapasztalhatók (4. táblázat).

4. táblázat

**Hálózatban történő részvétel motivációi (1–7 skálán)**

	1	2	3	4	5	6	7	Összesen	Átlag
Erőforráskorlátok tágítása	40,7	9,5	8,8	8,0	9,0	10,1	13,8	100	3,21
Költségelőnyök szerzése	36,5	5,5	7,3	7,8	11,1	11,3	20,4	100	3,67
Új megrendelésekhez, beszerzési lehetőségekhez jutni	20,4	3,0	7,8	6,3	11,3	13,6	37,5	100	4,76
Elfogadottság növelése, elismertség iránti vágy	19,1	2,3	5,8	10,3	13,9	15,9	32,7	100	4,76
Új tudás, ismeret megszerzése	16,1	1,5	4,5	10,1	15,1	16,9	35,8	100	5,00

Forrás: saját szerkesztés

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

Az adatok értelemszerűen egy pillanatnyi képet mutatnak, amely során számos (megalapozott és megalapozatlan) következtetés levonható. Ezekről most eltekintünk, esetleg arra világítunk rá, hogy a vállalkozások milyen jelentős hányada tulajdonít rendkívül kis fontosságot a költségelnyök megszerzésének és

Az együttműködések léte mellett a kooperáció szorosságát is vizsgáltuk, rákérdezve a tranzakciók rendszerességére is. Természetesen a mintában szereplő cégek rendkívül eltérően ítélték meg a kooperációkban rejlő lehetőségeket, és ez érzékelhető a mindennapi üzletviteli gyakorlatukban is (5. táblázat).

5. táblázat

Új tudás (üzleti és technológiai) megszerzése érdekében mely szereplőkkel működik együtt (%)

	Soha	Kb. éves gyakorisággal	Évente néhány alkalommal	Havi rendszerességgel	Heti rendszerességgel	Összesen
Vevők	34,1	8,6	13,6	22,7	21,0	100,0
Szállítók	47,9	9,3	14,1	19,4	9,3	100,0
Azonos iparágban tevékenykedő más vállalatok	30, 2	14,9	26,7	21,9	6,3	100,0
Vállalatcsoporton belüli vállalatok	74,1	8,9	5,6	5,8	5,6	100,0
Felsőoktatási intézmény	54,7	20,7	14,9	6,0	3,8	100,0
Kutatóintézet	77,0	11,4	5,8	4,0	1,8	100,0
Ügynökségek és szakmai szervezetek	49,4	21,2	19,4	8,6	1,5	100,0
Személyes ismerősök (informális kapcsolatokon keresztül)	13,1	6,3	28,9	29,6	22,1	100,0

Forrás: saját szerkesztés

az erőforráskorlátok tágításának. Áttekintve a táblázatot egy rendkívül markáns eredményt figyelhetünk meg, *felértékelődnek a „puhább hálózati motivációk”*. A szakirodalomban ismertetett folyamatok a mintában szereplő tudásintenzív kisvállalatok esetén is jelentkeznek. Míg régebben – főleg a hagyományos hálózatok esetén – inkább a kézzelfogható előnyök vezettek együttműködéshez, addig a tudásalapú kapcsolatok esetén a lágyabb kategóriák értékelődnek fel. Ezt jól érzékeltetik a kapott eredmények is (elfogadottság növelése, elismertség iránti vágy: 4,76; új tudás, ismeret megszerzése: 5,00), amelyek jól jelzik a tényezőknél tulajdonított fontosságot.

Ennek a kutatásnak a keretein belül is vizsgáltuk a kooperációk egyik kitüntetett célját. Gyakori jelenség napjaink gazdaságában, hogy a vállalkozások együttműködnek valamilyen speciális cél elérésében, ez különösen jellemző például a különböző fejlesztési elképzelések esetén. Ezért a vállalatoktól azt kérdeztük meg, hogy együttműködik-e rendszeresen valamely más szervezettel egy-egy innováció kidolgozásában. Feltelettük, hogy a tudásintenzív kisvállalatok komoly figyelmet tulajdonítanak az ilyen kooperációknak. Számos potenciális partner szerepére rákérdeztünk az új tudás megszerzésében.

Annak ellenére, hogy rendkívül heterogén válaszokat adtak a mintában szereplő vállalkozások, néhány alapvető következtetés mindenképp levonható. Mindezekelőtt ki kell jelenteni, hogy még a tudásintenzív kisvállalatoknak is van egy része, amely *nem ismeri fel a kooperációkban rejlő előnyöket*, és ezért gyakorlatilag senkivel sem hajlandóak együttműködni. Hasonlóan jól érzékelhető az *informális kapcsolatok* (informális hálózatok!) fontossága az új tudás megszerzésében. Gyakorlatilag az egyik legrendszeresebb formát jelenti a válaszadók szerint. Viszonylag rendszeresnek tekinthetők a *piaci szereplőkkel történő együttműködések*, ezen belül is a leghatározottabban az értéklánc mentén kialakuló, vevőkkel és szállítókkal felépített kapcsolatok. Valószínűsíthetően ezek a kapcsolatok szerveződnek szigorúan piaci alapokon, a kölcsönös előnyök felismerése mentén. Sajnos itt is érzékelhető a *felsőoktatási intézmények és a kutatóintézetek „elutasítása”* a tudásintenzív kisvállalatok részéről. A minta több mint fele a „soha” lehetőséget jelölte meg az új tudás megszerzésére irányuló kapcsolatokra, azaz bár ez várható lenne, még ezen a területen is abszolút nem működnek együtt a kutatói szférával. Ez összhangban van az előzőekben tett megállapításokkal az „egyetem-üzleti” kapcsolatok elégtelen voltára nézve.

### ***A motivációkkal kapcsolatos következtetések***

Sajnos a „pillanatfelvételek” egyértelműen rámutattak, hogy a *terésben tapasztalható együttműködések szigetszerűek, szervezetlenek, és a vállalkozások kis hányadát érintik*. Ezért feltétlenül szükséges lenne a legjobb gyakorlatok megismerése és a kooperációk tudatos ösztönzése. Az együttműködések sokszínűsége következtében természetesen meglehetősen nehéz egyedi jellemzőket ismertetni, a sikeres hálózatok esetén azonban az esetek nagy többségében megfigyelhetők bizonyos sajátosságok. Az első sikertényező a szereplők elkötelezettsége és az, hogy a *partnerek világosan artikulálják céljaikat és elvárásait* már az együttműködés elején (ADAPT, 2001). Általános tapasztalat, hogy a hálózati együttműködési formában a piaci szemléletnek kell érvényesülnie. A második sikertényező *a szereplők meggyőzése az együttműködés hasznosságáról*. Gyakran nem könnyű elfogadniuk, hogy a rendelkezésükre álló erőforrásokat, tudást meg kell osztaniuk a kooperáció többi tagjával. Általában a potyautasoktól való félelem és a kölcsönös bizalmatlanság jelenti a legjelentősebb gátat az együttműködések kialakulásában. Pontosan ezért nem lehet eléggé hangsúlyozni az informális hálózatok fontosságát az együttműködések sikerességében (Kingsley – Malecki, 2004). Szintén fontos tényező *a közös vízió kijelölése* a kooperációs hálózatokban. Pontosan definiálni kell, hogy az együttműködés mire irányul, és ezt a célt el kell fogadnia az összes szereplőnek. Ennek hiányában nem valósulhat meg a közös ismeretszerzés és az egymástól történő tanulás. Végül ki kell emelni, hogy az esetek jelentős részében az ilyen hálózatokban *nem csak profitorientált vállalkozások* szerepelnek. Gyakran különböző felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek is jelentős szerepet kapnak az együttműködésekben. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az ilyen kooperációknak nyitottaknak kell lenniük a további partnerek bevonására, sőt kimondottan ösztönözni kell a további szereplők bevonását a hálózatba (ADAPT, 2001). Megvizsgálva a különféle motivációtípusokat, kijelenthető, hogy alapjaiban véve szinte minden együttműködés valamilyen – közvetlen vagy áttételes – módon *költséghatékonyabb megoldások elérésére irányul*. A kooperációk eredendő mozgatórugója a versenyképesség növelése a különböző típusú költségek csökkentése útján, esetleg a bevétel maximalizálásán keresztül. Ez a megállapítás a gazdaságfejlesztési beavatkozások mélyebb értelmezésében döntő jelentőségű. Szintén alapvető bármilyen kooperációnál a megfelelő bizalom megléte (Patik, 2004). Kulcsfontosságú annak a ténynek a felismerése, hogy a hálózatosodás *bizalmi kapcsolaton kell, hogy alapuljon*. Pontosan ezért azon

területeken alakulnak ki a legsikeresebb együttműködések, ahol a vállalkozói kultúrának fontos részét képezi a kooperációra való hajlandóság (Patik, 2006). Nem véletlen, hogy a meghatározó hálózatfejlesztési javaslatok szinte mindig komoly fontosságot fordítanak az elkötelezettség növelésére és a bizalomépítésre (Rosenfeld, 2002; Huggins, 2000). Ezért, ha a hálózatok ösztönzésére egy vállalkozásfejlesztési beavatkozásként tekintünk, akkor fel kell ismernünk, hogy az együttműködések létrejöttét és sikeres fennmaradását alapjaiban befolyásolják a kooperáló szereplők motivációi. Így a sikeres hálózatösztönzés legelső lépése a potenciális tagok elvárásainak és motivációinak minél alaposabb feltérképezése.

### **Összegzés**

A tanulmányban a hálózati együttműködésekhez vezető motivációkat tekintettük át. Számos magyarázó okot lehet találni arra, hogy az egyes vállalkozások miért keresik a kooperációs lehetőségeket más társaikkal. Megállapításaink alapján gyakorlatilag öt egymástól eltérő motivációra vezethetők vissza a kooperációk, többek között kezdve az erőforrás-korlátok tágításától, a költségelnyök szerzésén keresztül, egészen az „elfogadottság” növeléséig. Ezt követően két, a közelmúltban lezajlott primer kutatás eredményeit ismertettük. Mindkét esetben több érdekes eredmény jelent meg a kiértékelések során, amely jellemző „pillanatképet” adott a Szeged környéki létező és potenciális együttműködésekről, illetve ezek ösztönzésének kérdéseiről. Az együttműködések alacsony szintjét, és általánosságban a kooperációknak tulajdonított csekély fontosságot jól érzékeltették megfigyeléseink.

A tanulmányban végül rávilágítottunk, a motivációk megismerése a hálózatok létrejöttének támogatására irányuló vállalkozásfejlesztési beavatkozások során is jelentőséggel bír. A vállalkozások együttműködési hajlandóságának fokozásánál világosan rá kell mutatni, hogy melyek azok a közvetlen, és melyek azok a csak későbbiekben jelentkező költségelnyök, melyeket a kooperációk során realizálhatnak. Ennek ismeretében már *csak a potenciális szereplők piaci döntésein múlik az együttműködés léte*, azaz, ha sikerült megvilágítani az előnyöket, és ez elegendő a cégeknek, akkor érdeemi és hosszabb távon fennmaradó kooperációk jönnek létre. Ellenkező esetben viszont valószínűsíthetően csak a fejlesztésre szánt források elherdálása történik meg. Éppen ezért fontos, hogy a különböző hálózat-szervezési akciók kidolgozásakor *pontosan tisztában legyünk a szereplők elvárásaival és az általuk realizálható előnyökkel*.

## Jegyzetek:

- <sup>1</sup> Reményeink szerint pontosan ebbe a körbe fognak tartozni a Szegedi Tudományegyetem köré szerveződő innovatív kis- és középvállalkozások hálózatai, amelyek a későbbiekben kialakuló klaszterek előfutárai lehetnek.
- <sup>2</sup> Gyakran ezek a személyi kérdések döntő jelentőségűek egy hálózat sikeres működésében.
- <sup>3</sup> A tipizálásban szándékosan kerültük a „tőke” kifejezést, mivel – a pontatlan használat következtében – gyakran félreértésre ad okot. Az elemzésben világosan el akartuk különíteni a finanszírozási (pénzügyi) kérdésektől.
- <sup>4</sup> A humán tényezőket itt kissé másképp értelmezzük, mint az elméleti közgazdaságban teszik, ide soroljuk a szaktudástól egészen a vállalkozói készségig az összes (emberi) tényezőt.
- <sup>5</sup> A vizsgálat tárgyát azok a gyakorlatok képezik, melyek esetében a cégek jobb finanszírozási feltételekkel szembesülése, illetve egyáltalán forráshoz jutása hálózati létüknek köszönhető.
- <sup>6</sup> Nem véletlen, hogy a modern üzleti menedzsmentben egyre gyakoribb például az ilyen kooperációk kiépítése a szállítókkal, míg néhány évvel ezelőtt a szállítók versenyeztetése és a folyamatos nyomásgyakorlás volt inkább az alkalmazott eszköztár legjelentősebb eleme.
- <sup>7</sup> „A Szegedi Tudományegyetem lehetőségei a tudásalapú helyi gazdaságfejlesztésben” című kutatás során készült empirikus felmérés alapján. Ezúton is szeretnék köszönetet mondani egyrészt Prof. Dr. Lengyel Imre kutatásvezetőnek, aki bevont a kutatómunkába, másrészt Bajmócy Zoltán és Deák Szabolcs kollégáimmak, akik az egyéb szükséges információkat rendelkezésemre bocsátották.
- <sup>8</sup> Ez a kutatás a Regionális Operatív Program 3.3.1.-05/1.-2005-08-0002/34. számú projektjének keretén belül zajlott.
- <sup>9</sup> Ezek: a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, a Progress Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, a DARFT Regionális Fejlesztési Ügynökség, az ITDH, illetve más a válaszadó által megjelölt vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat biztosító szervezet.
- <sup>10</sup> A kérdőívben az alábbi szervezetek szerepeltek: Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, illetve a GYOSZ, a KIOSZ és a VOSZ Csongrád megyei szervezetei.

## Felhasznál irodalom

- ADAPT* (2001): Learning Networks. Small firms co-operating to compete. ADAPT, Brussels
- Brito, C.M.* (2001): Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3, pp. 150–166
- DG ENTR* (2004): SMEs and cooperation. DG ENTR, Brussels
- Drakopoulou Dodd, S. – Patra, E.* (2002): National differences in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, pp. 117–134
- Elfring, T. – Hulsink, W.* (2003): Networks in Entrepreneurship: The Case of High Technology Firms. *Small Business Economics* 21, pp. 409–422
- Ford, D.* (2003): Business Marketing. KJK-KERSZÖV, Budapest

- Gereffi, G.* (1999): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48, pp. 37–70
- Hancé, B. – Cieply, S.* (1996): Bridging the Finance Gap for Small Firms. Social Science Research Center, Berlin
- Hansen, E.L.* (2000): Resource Acquisition as a Startup Process: Initial Stocks of Social capital and Organizational foundings. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College
- Håkansson, H. – Snehota, I.* (1995): *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London
- Hills, G.E. – Lumpkin, G.T. – Singh R.P.* (1997): Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College
- Huggins, R.* (2000): The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, pp. 111–135
- Humphrey, J. – Schmitz, H.* (2002): *Developing Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value chains*. INEF Report, University of Duisburg, Duisburg
- Imreh Sz. – Lengyel I.* (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In Buzás N. – Lengyel I. (szerk.): *Az ipari parkok fejlődési lehetőségei*. SZTE GTK, JATE Pressz, Szeged, 154–174. o.
- Johannisson, B. – Ramirez-Pasillas M.* (2001): Networking for Entrepreneurship: Building a Topography Model Of Human, Social and Cultural Capital. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College
- Johannisson, B.* (1997): The Dynamics of Entrepreneurial Networks. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College
- Kállay L.* (2000): MikroHITELEZÉS piaci alapon. *Közgazdasági Szemle* 1. 41–63. o.
- Kállay L. – Imreh Sz.* (2004): A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Aula, Budapest
- Kingsley, G. – Malecki, E.J.* (2004): Networking for Competitiveness. *Small Business Economics* 23, pp. 71–84.
- Kocsis É.* (2000): Új szervezeti formák a modern kapitalizmusban. In: Bara Z. – Szabó K. (szerk.): *Gazdasági rendszerek, országok, intézmények: bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba*. Aula, Budapest, 467–515. o.
- Lechner, C. – Dowling, M.* (2003): Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15, pp. 1–26

- Malecki, E.J.* (1997): Technology and Economic Development: The Dynamics of local, regional and national competitiveness. Longman, Edinburgh
- Mäkinen, H.* (2002): The Genesis and Development of a New Innovation Network in Finland. Turku School of Economics and Business Administration, Turku
- Mundim, A.P.F. – Rossi, A. – Stocchetti A.* (2000): SMEs in Global Market: Challenges, Opportunities and Threats. Brazilian Electronic Journal of Economics
- OECD* (2004): Networks, Partnerships, Clusters and Intellectual Property Rights: Opportunities and Challenges for Innovative SMEs in a Global Economy. OECD, Paris
- Patik R.* (2004): A társadalom és a kultúra hatása a hálózatosodásra. In Garai L. – Czagány L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. JATEPress, Szeged, 168–165. o.
- Patik R.* (2006): „Látható kéz” és innováció – olasz iparági körzetek ma. Vezetéstudomány 11, 22–32. o.
- Pietrobelli, C. – Rabelotti, R.* (2004): Competitiveness and Upgrading in Clusters and Value Chains. The Case of Latin America. DTI/UNIDO Competitiveness Conference, Pretoria
- Premaratne, S.P.* (2001): The Impact of Entrepreneurial External Resource Networks on Small Business Growth. USASBE/SBIDA Annual National Conference: An Entrepreneurial Odyssey Orlando, Florida
- Propis, L.* (2002): Types of Innovation and Interfirm Cooperation. Entrepreneurship & Regional Development, 14, pp. 337–353
- Rickne, A.* (2001): Networking and Firm Performance. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): Frontiers of Entrepreneurship Research Wellesley, MA: Babson College
- Rosenfeld, S.A.* (2002): Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions. EU DG for Regional Policy and Cohesion, Brussels
- Salmi, P. – Blomqvist, K. – Ahola, J. – Kyläheiko, K.* (2001): Industrial districts and regional development: Towards a knowledge-based view. Lappeenranta University of Technology
- Schmitz, H.* (1995): Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. Journal of Development Studies, 31, pp. 529–566
- Singh, R.P. – Hills, G.E. – Hybels, R.C. – Lumpkin, G.T.* (1999): Opportunity Recognition Through Social Network Characteristics of Entrepreneurs
- Szerb L.* (2003): The Changing Role of Entrepreneur and Entrepreneurship of Network Organisation. In Lengyel, I. (ed): Knowledge Transfer, Small and Medium-sized Enterprises, and Regional Development in Hungary. JATEPress, Szeged, pp. 81–95.
- Varamäki, E. – Pihkala, T.* (1997): A hotel of small firms – An oddity of SME-networking. Journal of Best Papers Proceedings of ICSB Conference, San Francisco, USA
- Varamäki, E.* (1996): The development process of interfirm cooperation of SME's. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): Frontiers of Entrepreneurship Research Wellesley, MA: Babson College
- Veres Z.* (1998): Szolgáltatásmarketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Vilmányi M.* (2004): Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. In Garai L. – Czagány L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. JATEPress, Szeged, 186–200. o.

Cikk beérkezett: 2007. 6. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 10. hó

BENCSIK Andrea – KOVÁCS Péter

# VÁLTOZÁS ÉS PROJEKT SZIMBIÓZISA A MENEDZSMENT KEZÉBEN

Az elmúlt két évtizedben felértékelődött a projektmenedzsment jelentősége. Eljutottunk oda, hogy projektmenedzsmentnek nevezünk gyakran olyan folyamatokat vagy tevékenységeket, melyeket nem illet jogosan ez a jelző. A projektek léptékükben nagyon különbözőek lehetnek – még vállalati kereteken belül is -, és nyugodtan állíthatjuk, hogy megvalósításuk sikere nagyrészt az előkészítettségen, a befogadókészségen, az érintettek hozzáállásán múlik (sokszor még inkább ezeken, mint a szakmai hozzáértésen). Mindezek következtében a gyakorlatban egyre inkább beigazolódik, hogy a címben megnevezett két menedzsmentterület logikailag nem élhet egymás módszereinek, logikájának, lépéseinek alkalmazása nélkül. Feltehetjük a kérdést, hogy ha egy vállalati területen változást szeretnénk elérni, nevezhetjük-e ezt minden esetben projektnak? Vagy fordítsuk meg a kérdést, ha nagyobb lélegzetű projekt megvalósításába kezdünk, sikerrel zárhatjuk-e, ha nem vesszük figyelembe a változásmenedzsment jogos kívánalmait? A tanulmány végére egyértelművé válik az olvasó számára a területek közötti összefüggés.

*Kulcsszavak:* projekt, projektmenedzsment, változásmenedzsment

Mintegy 10-15 éves múltra visszatekintve, elsősorban a nagyvállalatok működésében jelentett új feladatot a különböző integrált informatikai rendszerek bevezetése, s e változtatásokra a projektmenedzsment égisze alatt került sor. Divat is volt, szükség is volt rá. Igen, de hogyan történt mindez akkor és ma?

A vállalatok vezetői nagy elvárásokkal éltek e rendszerek bevezetésével szemben, pl. redukált raktárkészletet, rövidebb intervallumot a megrendelési és fizetési folyamatok között, az adminisztrációs személyzet csökkenését vagy jobb vevői szolgáltatást reméltek. Bevezetésükkel egy sor párhuzamosan üzemeltetett régi rendszert váltottak le, mellyel elkerülhetővé váltak a redundanciák és összefüggéstelenségek az adatbázisban és csökkenthetővé az üzemeltetési és karbantartási költségek (Duplaga – Astani, 2003).

Azonban ahhoz, hogy az említett előnyök realizálhatók legyenek, egy-egy rendszer bevezetését széles körű szervezeti változtatásokkal kell összekötni (Bingi – Sharma – Godla, 1999). Ez gyakran az üzleti folyamatok harmonizálását és standardizálását implikálja több szervezeti területen – mely egyre

gyakrabban országhatárokon átnyúló, globális szintet jelent. Az ezzel összefüggő alkalmazkodási folyamat beszűkíti az elérhető játékteret, és az érintett decentralizált terület hatalomvesztésével jár. A különböző szakterületeket, amelyek az idő múlásával adatbázisaikat a specifikus feladatokra optimalizálták, most felszólítják a széles körű, integráló megoldás értelmében a saját „szeretett” rendszereik feladására és az átfogó standardhoz történő alkalmazkodásra. Az érintett dolgozók ezt gyakran a hatáskörük erőteljes korlátozásaként és a mindennapi munka akadályozásaként élik meg.

Már ezen a ponton érezhetően összefonódik egymással a változások megvalósítása, menedzselése során kiemelkedő szerepet játszó „fellazítási” fázis, mely bármely szervezeti beavatkozás támogatója, vagy épp megghiúsítója lehet. Annak érdekében, hogy a projektek – méretüktől függetlenül – sikerrel zárhatók legyenek, ugyanolyan figyelmet kell fordítani a megvalósításukra a kezdeti szakaszban, mint ahogyan azt a változásmenedzselés fellazítási fázisában tesszük, bármely egyéb szervezeti beavatkozás kapcsán.

## A projektek sikertényezői

### A projektek megghiúsulásának okai

Mivel a gyakorlati tapasztalatok szerint sok projekt megvalósítása, a rendszer bevezetése elbukik, érdemes először tisztázni, hogy mikor tekinthető egy projekt sikeresnek (Fitz-Gerald – Carol, 2003). Akkor, ha

- meghatározott időkeretben,
- adott költséghatárok között,
- a tervezett célt teljesíti.

Ugyanakkor sikertelenek azok a projektek, melyeket

- a bevezetés előtt vagy közben abbahagynak, vagy
- megvalósul, de nem éri el a célját.

A nagyarányú elhibázott megvalósítás alapján érdemes a kudarc okait közelebbről megvizsgálni. Umble (2003) a projektek kudarcainak okait tíz pontban foglalta össze:

1. A projekt stratégiai céljait nem definiálták világosan. Nemcsak a célok, de az elvárások és eredmények sem világosan rögzítettek.
2. A felsővezetés nem áll a rendszer mögött. A felelős vezetők nem látják a nagy változásokat, amelyek a bevezetéssel járnak és/vagy nem vesznek részt aktívan a projekt bevezetésében.
3. A projektmenedzsment alábecsüli a projekt terjedelmét, nagyságát és összetettségét:
  - nem reális időtervek készülnek, és utópikus elvárásokat kommunikálnak,
  - nincs összhang az üzleti elvárások és a kiválasztott rendszer között,
  - a vállalatok hajlanak rá, hogy meglévő redundáns vagy nem értékteremtő folyamatokat leképezzenek az új rendszerben.
4. A szervezet nem áll a változás mögött:
  - a dolgozók természetesen törekednek a status quo megtartására, és nem látják szükségesnek a változtatást,
  - a dolgozók attól félnek, hogy az új rendszer megnehezíti a munkájukat, csökkenti a helyértéküket vagy még a munkahelyük is feleslegessé válik.
5. Nem eléggé szakképzett a kiválasztott projektcsapat.
6. A rosszul kidolgozott és/vagy elégtelen betanítási tevékenység miatt a felhasználók nem képesek a rendszert megfelelően működtetni.
7. Nem biztosított a megfelelő adatminőség. A pontatlan adatok oda vezetnek, hogy elveszik a bizalom a projekt iránt. A dolgozók félreteszik az új rendszert, és a régit használják tovább.
8. Az eljárási és szervezeti változások után a teljesítmény mutatószámait nem illesztik megfelelően, ami

biztosítaná a kívánt magatartásformák konzekvens betartását.

9. Nem megfelelően megoldott a különböző telephelyek bevonása a projektmunkába.
10. Technikai problémák bevezetési nehézségeket okoznak.

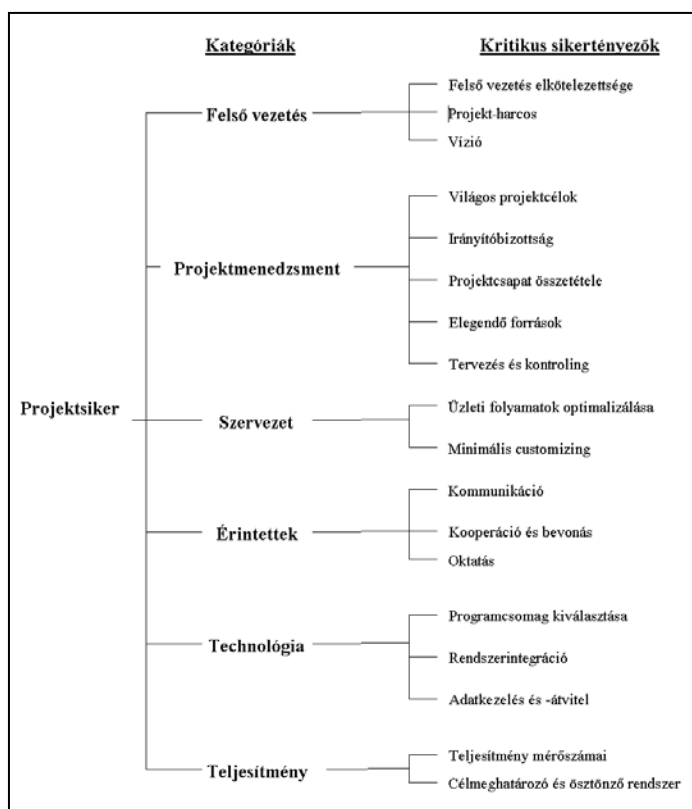
### Sikertényezők

Az irodalom széles körű elemzése alapján rendelkezésünkre áll Umble (2003) és Al-Mashari (2003) munkái alapján a kritikus sikerfaktorok egész sora. Somers, Nelson (2001) és Nah, Zuckweiler és Lau (2003) is számos empirikus tanulmányt készítettek a megvalósítás sikerfeltételeiről.

Mivel a tanulmányok a kritikus sikertényezők azonosításában részben átfedik, részben kiegészítik egymást, ezért kidolgoztak hat felsőbb kategóriát, amelyek különböző sikertényezőket tartalmaznak, mint ahogy ezt az 1. ábra mutatja.

1. ábra

### A projektek kritikus sikertényezői



Az előzőek értelmében igazoltnak látszik, hogy a projektek sikere számos tényező függvénye. Azonban, hogy ezek mennyiben függenek össze a változásmenedzsment elveivel, annak megértéséhez nézzük meg kicsit mélyebben (túlzott részletezettség nélkül) a változásmenedzsment jelentőségét a további projektfázisokban.

## Változásmenedzsment a projektekben

### A változásmenedzsment alapja

A változásmenedzsment fogalmának egyértelmű meghatározása a következő okok miatt nehéz:

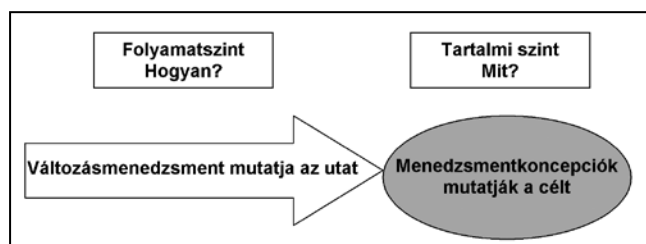
- A változásmenedzsmentet különböző tényállásokra használják. A skála az „általános változtatótól” a „felkészítésen” át a „tanácsadás és eladásig” terjed. Gyakran eltekintenek ezeknek a vonzó címszavaknak a definiálásától.
- Ráadásul olyan különböző fogalmakat használnak a „Change Management”-ben mint szemantikus térben, hogy bevezetés-, innovációs vagy változtatásmenedzsment, anélkül, hogy bekövetkezne a különböző fogalmak egyértelmű integrációja, illetve elválasztása.
- Végül megállapítható, hogy az irodalmat a változásmenedzsment témában a gyakorlati tapasztalatok dominálják, míg egy integráló elméleti keret hiányzik.

Ez a probléma a változásmenedzsment – projektbevezetés kontextusában is fennáll (Kohnke – Bungard – Madukanya, 2005). A változásmenedzsment fogalmának egységes értelmezése érdekében az alábbi definíciót tekintjük mértékadónak (Kohnke, 2005).

Változásmenedzsment alatt a vállalatok mélyreható, tervezett változtatásainak irányítását értjük. A változásmenedzsment elsősorban emberekre vonatkozik, míg a tárgyra vonatkozó aspektusokat a projektmenedzsment fedi le. A változásmenedzsment a változtatási folyamatot célozza meg elindulásától a lezáró értékelésig, és nem tesz kijelentést a lehetséges tartalomra (2. ábra).

2. ábra

### Változásmenedzsment mint folyamat



A *Sikertényezők* című fejezet gondolataira építve: míg a „Szervezet” és „Technológia” kategóriák kritikus sikertényezői egyértelműen a tartalmi szintre vonatkoznak, illetve a projekt bevezetésének célját mutatják, addig a „Felsővezetés”, „Érintettek” és „Teljesítmény” kategóriák a folyamat emberorientált oldalát jelenítik meg. A „Projekt” kategória egyértelműen a folyamat tárgyra vonatkozó aspektusát fedi le (Kotter – Schlesinger, 2000; Kotter, 1995).

### A sikertényezők empirikus háttere

A változásmenedzsment elveinek érvényesítése mellett megvalósított projektekről számos sikeres beszámolót olvashatunk, melyek alapján további vizsgálatok is készültek arra vonatkozóan, hogy ezekben az esetekben az empiria alapján melyek a legfontosabb sikertényezők.

A következőkben három, a projektbevezetések sikertényezőivel foglalkozó empirikus tanulmányt mutatunk be vázlatosan. Az azonosított és értékelt sikertényezőket az előző fejezetben leírt kategóriákba soroltuk. Ez lehetővé teszi a tanulmányok összehasonlítását, és könnyebben ellenőrizhetővé hipotézisünket (Kohnke, 2005). Mindhárom esetben az első nyolc tényezőt értékeltük (1., 2. és 3. táblázat).

1. táblázat

#### Somers és Nelson tanulmánya (2001, 2004)

Kritikus sikertényezők	Közép-érték	Kategória*
Felső vezetés támogatása	4,29	M
Projektcsapat szakképzettsége	4,20	P
Részlegeken átnyúló együttműködés	4,19	É
Világos projektcélok	4,15	P
Projektmenedzsment	4,13	P
Részlegeken átnyúló kommunikáció	4,09	É
Elvárások menedzselése	4,06	É
Projektharcos	4,03	M

\* M = Felsővezetés; P = Projektmenedzsment; É = Érintettek; Sz = Szervezet; T = Technológia

2. táblázat

#### Nah, Zuckweiler és Lau tanulmánya (2003)

Kritikus sikertényezők	Közép-érték	Kategória*
Felsővezetés támogatása	4,76	M
Projektharcos	4,67	M
Csapatmunka és -összetétel	4,65	P
Projektmenedzsment	4,59	P
Változásmenedzsment és kultúra	4,50	É
Kommunikáció	4,39	É
Üzleti terv és vízió	4,31	P/M
Üzleti folyamatok újjászervezése (BPR)	4,22	Sz

\* M = Felső vezetés; P = Projektmenedzsment; É = Érintettek; Sz = Szervezet; T = Technológia;

3. táblázat

Grover, Jeong, Kettinger és Teng tanulmánya  
(1995)

Problémák	Pont*	Kategória**
Nem látják a változás irányításának szükségességét	31,8	É
A felsővezetés rövid távú eredményekre és gyors megoldásokra fókuszál	31,7	M/P
Merev hierarchikus szervezeti kultúra	30,1	É
Az érintett szakterületek vezetői nem fogékonyak az újításokra	28,8	É
A szervezeti ellenállás kezelésének és megelőzésének hiánya	27,7	É
Hiányos információk a szervezeten belül meglévő adatokról, alkalmazásokról és informatikáról	25,3	T
A vállalati és IT-tervek gyenge összhangja	23,3	P
A politikai befolyások figyelmen kívül hagyása az újjászervezésben	23,3	É

\* A Pontot azoknak a résztvevők a százalékos arányából kell számolni, akik az adott problémát 4-re vagy 5-re értékelték

\*\* M = Felsővezetés; P = Projektmenedzsment; É = Érintettek; Sz = Szervezet; T = Technológia

**A változásmenedzsment jelentősége a projekt sikere szempontjából**

Az empirikus tanulmányok eredményei alátámasztják azt a hipotézist, hogy a változásmenedzsmentnek kiemelkedő jelentősége van a projektek bevezetésében. A következőkben összefoglaljuk a sikertényezők három, emberorientált kategóriájára vonatkozó legfontosabb eredményeket.

**Felsővezetés**

A tanulmányokban a felsővezetés támogatását értékelték a kritikus sikertényezőkhöz belül a legfontosabbnak. A projektbevezetésekben rendszerint nemcsak a vállalat nagy területei érintettek, hanem az integráló jelleg miatt a különböző szakterületi funkciók is. Ahhoz, hogy a szükséges változtatások keresztülvihetők legyenek, elengedhetetlen a felsővezetés támogatása. A támogatás nemcsak a szükséges források biztosítására vonatkozik, hanem magára a változtatási folyamatra is.

Ebben az értelemben kell a projektharcos (más szakirodalmi szóhasználat: ügynök) szerepét is vizsgálni. Nem elég, hogy a felsővezetés tagja, rendelkeznie kell a döntéshozatal felelősségével és lehetőségével minden érintett területre kiterjedően.

A projekt víziójának megalkotása Nah (2003) tanulmányában a többi sikertényezőhöz képest csak a középmezőnyben szerepel. De ez ne tévesszen meg, a vízió nagy fontossága van, hisz irányt ad a változtatási tevékenységeknek. Ezért Grover is relatíve magas pontszámmal értékeli a stratégiai vízió hiányát.

Ezenfelül egy vízió hosszú távú perspektívát is biztosít. A projektbevezetések rendszerint hosszú távú tervek, melyek akár öt vagy több évet is igénybe vehetnek, különösen az ezzel járó kulturális változásokra való tekintettel. Ezt tükrözi a Grover (Kohnke, 2005) által második legmagasabbra értékelt problématerület is: a menedzsment rövid távú perspektívája és a fókusz a gyors megoldások által gátolja a projekt sikerét. A mélyreható változásokhoz idő kell, és ezt az időt a menedzsmentnek meg kell adnia a vállalatnak.

**Érintettek**

Grover tanulmányában a 64 problématerület közül a leggyakrabban az szerepelt, hogy a változások menedzselésének szükségességét nem ismerik fel. Egy változásmenedzsment-program felállítását Nah is relatív döntőnek értékeli a projekt sikere szempontjából.

A projektbevezetések mélyreható változásokhoz vezetnek az érintett szervezeti területeken. Az érintett dolgozók ezt különbözőképpen ítélik meg, így az bizonytalansághoz, félelemhez és ellenálláshoz vezethet, ami negatívan hathat a projekt sikerére (Aladwani, 2001, 2005).

A gyakorlatban túl sokszor engednek ennek az ellenállásnak, és így nem jönnek létre a szükséges szervezeti változtatások, csak a régi folyamatokat képezik le az új rendszerben. A projekt (téves) nyugalma végül az elmaradó haszonnal kell megfizetni (Aladwani, 2005).

Az ellenállás leépítése és az új munkamód és rendszer elfogadtatása a projektet kísérő változásmenedzsment legfontosabb feladata. Ezek az aspektusok megtalálhatók Grover tanulmányában felsorolt első tíz problématerület között.

Egy olyan vállalatnál, ahol a dolgozóknak közeik az értékeik és céljaik, és nyitottak a változásokra, nagyobb a projekt sikerének a valószínűsége (Nah – Zuckweiler – Lau, 2003).

**Teljesítmény**

A teljesítmény mint szempont szerepel Nah és Grover tanulmányaiban is. A teljesítmény mérésére alkalmas mutatószámok meghatározását mindkét tanulmány a többi sikertényezőhöz képest inkább alacsonynak értékelték. Grover megemlíti a bevezetett folyamatokra vonatkozó megfelelő teljesítménycélok definiálásának nehézségeit, és azt a tendenciát, hogy

inkább a könnyebben számszerűsíthető és mérhető mutatószámokra fókuszálnak. A kihívást az jelenti, hogy a szükséges magatartásváltozásokra mérőszámokat kell definiálni, és ezeket rendszeresen ellenőrizni.

Mindkét tanulmány foglalkozik a teljesítmény mérőszámainak és a célmeghatározó és motiváló rendszerek kapcsolatával. Grover tanulmányában az ezzel kapcsolatos problémák az összes 64 problémával összehasonlítva a felső harmadban találhatók.

Összességében még azt mutatják a magas értékek, hogy a projektek bukásának gyakori oka, hogy kevésbé veszik figyelembe az emberorientált „puha” sikerfaktorokat. A változásmenedzsmentet ezekben az esetekben egyáltalán nem, vagy csak elégtelenül alkalmazzák.

A gyakorlatban a projektek legtöbbször változásmenedzsment nélkül indulnak, és előbb vagy utóbb elérkeznek arra a pontra, ahol az ellenállás és az azonosulás hiánya súlyosan akadályozza a projekt folytatását. Ilyenkor elhangzik egy segélykiáltás a változásmenedzsment irányába, hogy egy tűzoltó akció keretében mentse meg a helyzetet.

A projekt ilyenfajta válsága egyfelől a változásmenedzsment lehetőségének tekinthető. Ha sikerül ebben a helyzetben a problémát megoldani, az biztosan erősíti a változásmenedzsment helyét a további folyamatokban és a jövőbeli projektekben is. Másfelől azonban a projekt és a szakterületek között annyira elmérgesedhetnek a viszonyok, hogy a problémákat már a változásmenedzsment sem képes orvosolni. Ekkor fennáll a veszélye annak, hogy a változásmenedzsmentet teszik az elfogadókészségből adódó problémák egyedüli felelőssévé. Ezzel azoknak a hibáknak lesz a bűnbakja, amelyeket a projekt elején követtek el (Aladwani, 2005).

A változásmenedzsment elkésztet alkalmazása mindig egy kötéltánc a válságmegoldás és az öngyilkos akció között. Ahhoz, hogy ez a helyzet elkerülhető legyen, a változásmenedzsment logikájának alkalmazását már a projekt tervezésének és kivitelezésének elején el kell indítani.

## Egy célravezető változásmenedzsment-koncepció a projektek sikeréhez

### Előzmények

A projektmegvalósítások korábbi kudarcaiból tanulva, manapság már sok szervezet és vállalkozás megpróbálja alkalmazni a gyakorlatban a változásmenedzsment eszközeit összetett változtatási folyamatok, és/vagy integrált rendszerek, projektek támogatására. Azonban a változásmenedzsment címszó alatt egy sor olyan intézkedést hajtanak végre, amelynek alapját hiányos, kevésbé megfontolt elgondolások képezik. Ennek

következtében olyan, részben költséges tevékenységeket folytatnak, amelyek nem a fontos pontokon „támadnak”, és ezért nem is járulnak hozzá a változtatási projekt sikeréhez. Ezeknek az eljárásoknak az is jellemzője, hogy sok vállalatban és szervezetben a változás kommunikációja kimerül egy egyszerű sajtóanyagban. A belső kommunikációt így nem lehet célzottan, csoportokra bontva megoldani (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005).

A következőkben a változásmenedzsment egy – az általában szokásos változási beavatkozások lefolytatásánál már a gyakorlatban is bizonyított –, a projektek megvalósítása szempontjából hatékony eljárását mutatjuk be. Ez a WHU alap kutatására (változásmenedzsment alapmodellje) épül, s ezenfelül számos empirikus esettanulmányból származó hasznos gondolatok és szempontok támogatják a változásmenedzsment gyakorlati megvalósítására vonatkozó alábbi elveket (uo.). Ez a modell specifikus eszközökkel lehetővé teszi a változásmenedzsment egyszerre rugalmas és célirányos formálását.

### A változtatási folyamat és fázisai

Egy változást mindig folyamatként kell értelmezni, mely egy olyan átmenetet ír le, ami a vállalatot eljuttatja a jelenlegi **A** állapotából a jövőbeli, kívánatos **B** célállapotba (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005). A változás menedzselése számára a folyamat struktúrához szükséges a különböző fázisok tartalmi részletezése (Bencsik, 2000; Kotter – Schlesinger, 2000; Kotter, 1995, 2002). A változásmenedzsment első feladata abban áll, hogy az alábbiakban leírt fázisokhoz konkrét lépéseket rendeljen.

### A felolvasztás fázisa

A változtatási folyamat kiindulópontja egy olyan szituáció, amely cselekvési igényt generál. A pillanatnyi állapot miatt elégedetlenség uralkodik egyes döntéshozók fejében. Ebben a felolvasztási fázisban az állapot megváltoztatásának szükségességét érzik. A kiváltott elégedetlenség ahhoz az elhatározáshoz vezet, hogy a helyzeten változtatni kell. A felolvasztás fázisához tartozik a szervezet adott **A** állapotának vizsgálata mellett a kívánt, jövőbeli **B** célállapot világos meghatározása. Továbbá létre kell hozni ebben a fázisban a „változtatók koalícióját”, és az érintett szervezetet fel kell készíteni a változásokra (Kotter, 1995).

Példák tipikus, konkrét lépésekre és feladatcsoportokra a fellazítás fázisában:

- a változtatási projekt konkrét célrendszerének lefektetése,
- kiírás,

- projekt/csapattagok kiválasztása,
- tanácsadó, illetve együttműködő cégek kiválasztása,
- projekttagok oktatása, informálása,
- projekt vázlatos tervezése,
- kommunikáció az érintett szervezeti tagokkal.

A felolvasztás fázisban a változásmenedzsment feladata biztosítani, hogy a szervezeti tagok szükséges többsége („kritikus tömege”) a változás nettó hasznát pozitívnak értékelje, és részt vállaljon a változtatásról szóló döntésben. (A hajtóerők nagyobbak legyenek, mint a fékezőerők.)

### A mozdítás fázisa

Ha megszületett a döntés a változtatásról, és a vállalatot előkészítették a változtatásra, akkor következik a tényleges változtatás a második, úgynevezett mozdítás fázisban. Itt kerül sor a reform/átalakítás első próbájára. Fontos, hogy ezt megelőzze egy világos célmeghatározás, mivel az új állapotról alkotott világos elképzelés meghatározza az elmozdulás módját és irányát.

Példák tipikus, konkrét lépésekre és feladatcsomagokra a mozdítás fázisban:

- a változás érintetteinek oktatása (pl. azoknak a dolgozóknak, akiknek az új rendszert használniuk kell),
- az új elgondolások első „kipróbálása” (pl. az új rendszer első alkalmazása),
- az új elgondolások használatának első értékelése (Biztosítja-e az új rendszer a felhasználóknak az elvárt előnyöket?).

A változásmenedzsmentnek gondoskodnia kell arról, hogy a szervezet „értékelése” tényleg megtörténjen.

### Az újrafagyasztás fázisa

Ha elértük az új, megfelelő állapotot, akkor ezt meg kell szilárdítani, anélkül, hogy elvinnénk a vállalatot a változási képességet (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005). Mindenekelőtt a gyakorlati sikerek azok, amelyek megakadályozzák a „visszabillenést” a régi állapotba.

Példák tipikus, konkrét lépésekre és feladatcsomagokra az újrafagyasztás fázisban:

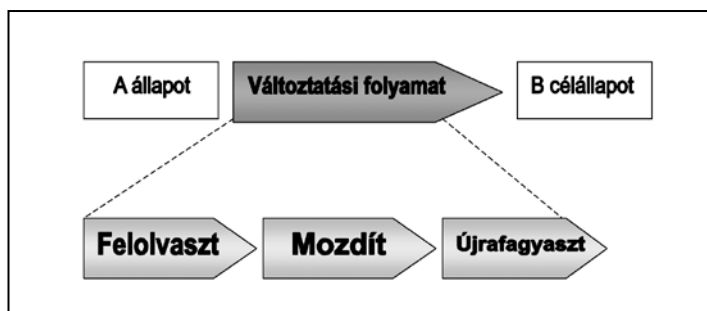
- a próbaüzem státus elhagyása és az átalakítás, működő üzemi megvalósítása (pl. a rendszer minden területre kiterjedő alkalmazása),
- a külső támogatás elhagyja a szervezetet (pl.: azok a cégek, amelyek az új rendszert bevezették),
- a régi elgondoláshoz való visszatérés lehetőségének megakadályozása (pl. a régi rendszer törlése számos felhasználó eszközéről és a fejkéből),

- az új elgondolás optimalizálása és illesztése (pl.: a hibák megszüntetése az új rendszerben).

Az újrafagyasztás fázisában a változásmenedzsmentnek biztosítani kell, hogy az átalakítás megszilárduljon a szervezetben, és elmaradjon a visszabillenés a régi magatartásformákba (Jenson – Johnson, 1999) (3. ábra).

3. ábra

A változtatási folyamat lépései



### A változtatási folyamat szereplői

Egy változtatási folyamat tudatos alakításához szükséges ismerni, hogy mely szereplők fontosak a változtatási folyamatban, vagyis melyek azok az ún. érintettek, akik a változtatási folyamatot, azaz a projekt sikerét pozitívan vagy negatívan befolyásolhatják (Bach – Bilgeri – Brettel et al., 2002). Itt a szereplők következő szintjeit kell megkülönböztetni (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005) (4. ábra):

#### A szervezet

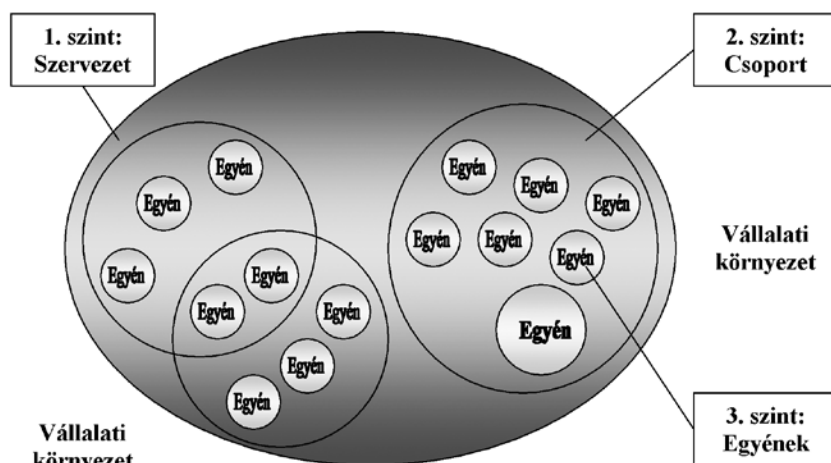
A legfelsőbb szint az adott szervezet, amit meg kell változtatni, például egy hivatal, vállalat, alapítvány vagy minisztérium. Attól függően, hogy a változtatási folyamat **B** célállapota tartalmilag hogyan néz ki, a megváltoztatandó szervezet lehet akár egy hivatal belső részlege vagy egy vállalatban belüli önálló gyártóegység is.

#### Csoportok

A szervezeten belül a következő szint a különböző csoportok szintje, ami egyénekből áll össze. Itt megkülönböztethetünk formális (pl. részlegek, érdekképviseleti szervek) és informális (pl. utastársulások, diákkori kötődések) csoportokat is. A csoportok mindkét típusa fontos lehet a változtatási folyamatban, mivel informális csoportok is rendelkeznek befolyással, ráhatással (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005).

A célorientált változásmenedzsment értelmében olyan csoportokat kell azonosítani, amelyek hatni tudnak vagy akarnak a változtatási folyamatra.

A változtatási folyamat szereplői



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

### Egyének

A szervezeten és csoportokon belül található az egyének szintje. Különösen azokat az egyéneket kell azonosítani, akik legnagyobb hatással vannak a változtatási folyamatra. Itt figyelembe kell venni, hogy az egyének egyszerre több csoportnak is tagjai lehetnek (és legtöbbször azok is). A változásmenedzser feladata kideríteni, hogy melyek azok az egyének, akik mind pozitívan, mind negatívan hatást tudnak vagy akarnak gyakorolni a változtatási folyamatra. Különösen fontos megkeresni azokat az egyéneket, akik egyszerre több csoportban is nagy befolyással bírnak.

Mindhárom szintet külön kell vizsgálni, hogy a szervezet a különböző befolyásos szereplőkön keresztül irányítható legyen. Így mindig arra a kérdésre kell választ adni, melyik a megváltoztatandó szervezet, melyek a jelentős formális és informális csoportok és kik a fontos egyének a változtatási folyamatban.

### A szereplők cselekvésének meghatározó elemei

A változtatási folyamat irányításához az egyes szereplőket közelebbről kell megvizsgálni: a viselkedésüket saját belső modelljük („gondolkodási minta a fejekben”) határozza meg, ami azt a célt szolgálja, hogy az összetett dolgokkal jobban megbirkózzanak. Egy szereplő azért képez ilyen modellt, mert nincs birtokában az összes információnak, és ez alapján próbálja megelőzni az elkövetkező eseményeket/cselekvéseket és ezek hatásait. A belső modelleket három tényező határozza meg: a szereplők szándéka, a tudása és a cselekvési keret, amiben tevékenykednek. Mindhárom elem olyan fogódzó a változásmenedzser számára, amivel az azonosított szereplők viselkedését befolyásolni lehet (5. ábra).

### 4. ábra A szándék

A szereplők cselekvését nagymértékben befolyásolja, hogy mit akar a szereplő, vagyis mi az ő motivációja, ami ugyanakkor személyenként különböző lehet.

Alapvető szándék lehet a bevétel-szerzés, előrejutás a ranglétrán, önmegvalósítás bizonyos teljesítmény-célok elérésével, szabadidő, szociális státus és megbecsülés, de akár egy érdekes feladatterület vagy egy kellemes, baráti munkakörnyezet stb. A cselekvést mindig több tényező motiválja, amelyek részben konfliktusban is állhatnak egymással, így például a karrierépítés és a szabadidő maximalizálása. Az ember céljait éppenséggel az idő is megváltoztathatja, például a

családi fázisban előrébb sorolják a szabadidő maximalizálását a karrierépítésnél, de ez az előtte és utána következő életszakaszokban teljesen másként is történhet.

Tehát a változásmenedzser feladata kideríteni, hogy mit is akarnak a változtatási folyamat befolyásos szereplői, hogy mi lenne kívánatos a változás sikere szempontjából és ezek között mekkora a különbség.

### A tudás

A cselekvés módját a szereplők képességei határozzák meg. Ide tartoznak a fizikai és szellemi képességek (pl.: fizikai és szellemi terhelhetőség) ugyanúgy, mint a szakismeret, módszerismeret és szociális képességek. Különösen a változtatási folyamatokban lehet a dolgozók azon képességeit kiaknázni, amelyek addig csak másodlagos szerepet játszottak (pl. a közgazdasági képességek növekvő jelentősége az állami szektorban). Más képességek, melyek bizonyos szereplők számára nagy jelentőséggel bírtak, a változással idejétmúlttá válhatnak (pl. ismeretek egy olyan rendszerben, amelyek az új bevezetésével feleslegessé válnak).

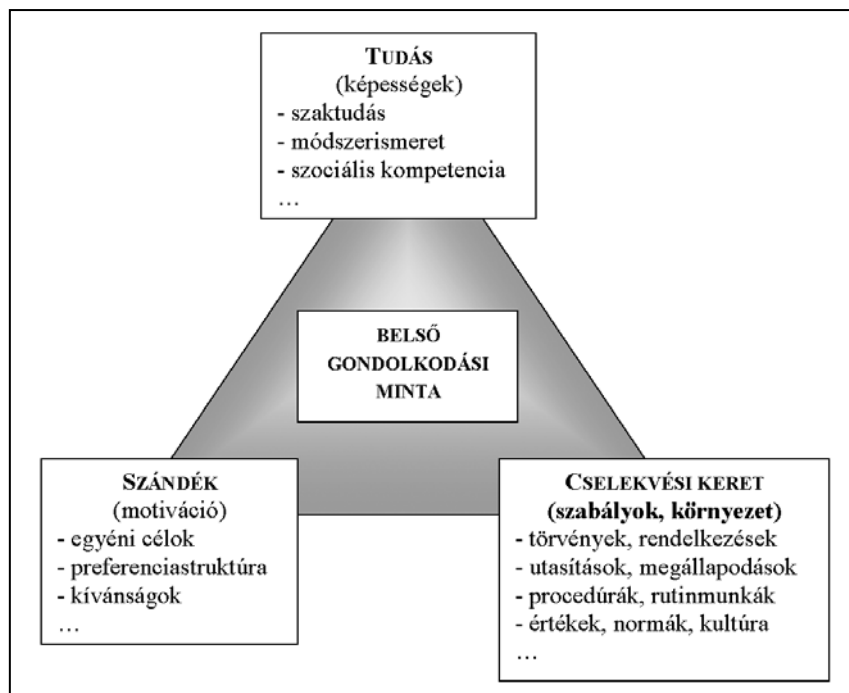
A változtatási folyamat alakításához ezért fontos tudni, hogy milyen képességekre van szükség a változtatási folyamat során, ezek közül miket birtokolnak a fontos szereplők és hol vannak hiányosságok.

### A cselekvés kerete

Minden szereplőnek van cselekvési kerete, ami egyfelől cselekvési lehetőségeket biztosít, másfelől kizár bizonyos dolgokat, így meghatározza azt a folyosót, ahol a szereplő mozoghat (White, 2000).

A cselekvési keretet külső, vállalaton kívül hozott szabályok (pl. törvények és rendeletek), illetve belső, a

A cselekvést meghatározó tényezők



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

szervezet által megváltoztatható szabályok (pl. vállalati utasítások) alkotják. Mind a külső, mind a belső szabályok feloszthatók formális szabályokra (minden, amit szóban vagy írásban explicite megfogalmaznak, pl.: SzMSz) és informális szabályokra (minden, ami nincs explicite megfogalmazva, pl. vállalati kultúra). A szabályok mellett a cselekvési keret részei még például a rendelkezésre álló források, politikai helyzet, valamint azok a személyek, akik kívül állnak, de a viselkedésük hatással lehet a változtatási folyamatra (5. ábra).

A változásmenedzsmentben a cselekvési keret célzott használatának és/ vagy alakításának alapja, hogy felvázoljuk és részletesen elemezzük.

5. ábra **A változásmenedzsment kockája mint a sikertényezők vizsgálati rácsa**

A változtatásokat (projektmegvalósítást) a bemutatott és megtárgyalt három dimenzió szerint oszthatjuk fel:

- a fázisok: felolvaszt, mozdít és újrafagyaszt,
- a szereplői szintek: szervezet, csoportok és egyének,
- a cselekvést meghatározó tényezők: tudás, szándék és cselekvési keret.

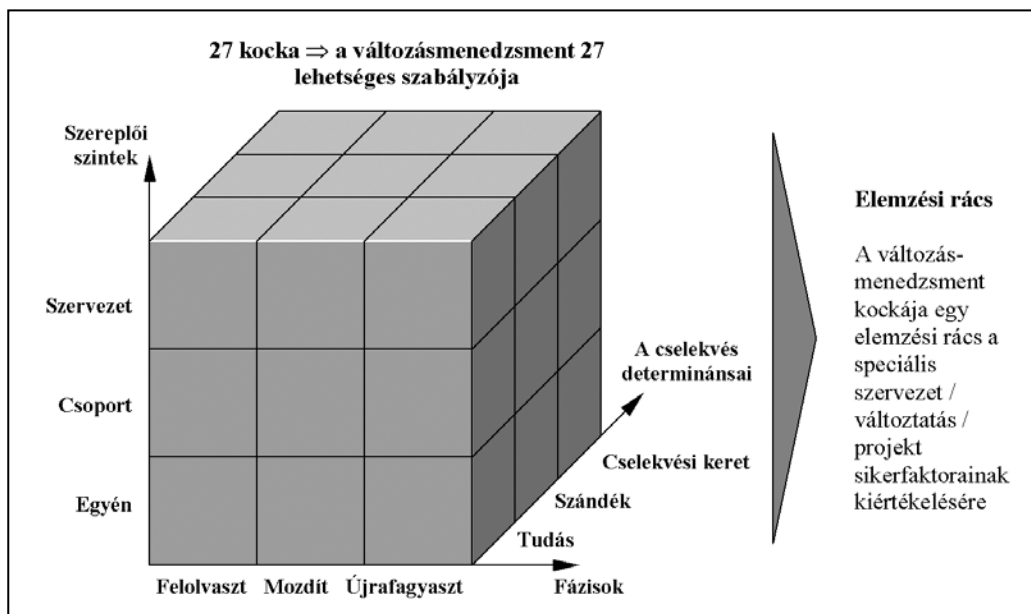
A három dimenzió kombinációja ábrázolható egy 27 elemből álló kockaként. A kocka egyes építőelemei a változásmenedzsment lehetséges szabályozói, amiből levezethetők a változtatási folyamat, s egyúttal a projekt sikertényezői (6. ábra).

**A változásmenedzsment kockája**

A kocka egy elemzési rács, ami lehetővé teszi célirányos kérdések felvetését: mi álljon szándékában egy azonosított „X” szereplőnek az egyes fázisokban, mit tudjon és milyen cselekvési keretekre van szüksége? Az ezekre a kérdésekre adott válaszok elvezetnek a változtatási folyamatra érvényes sikertényezőkhöz (7. ábra).

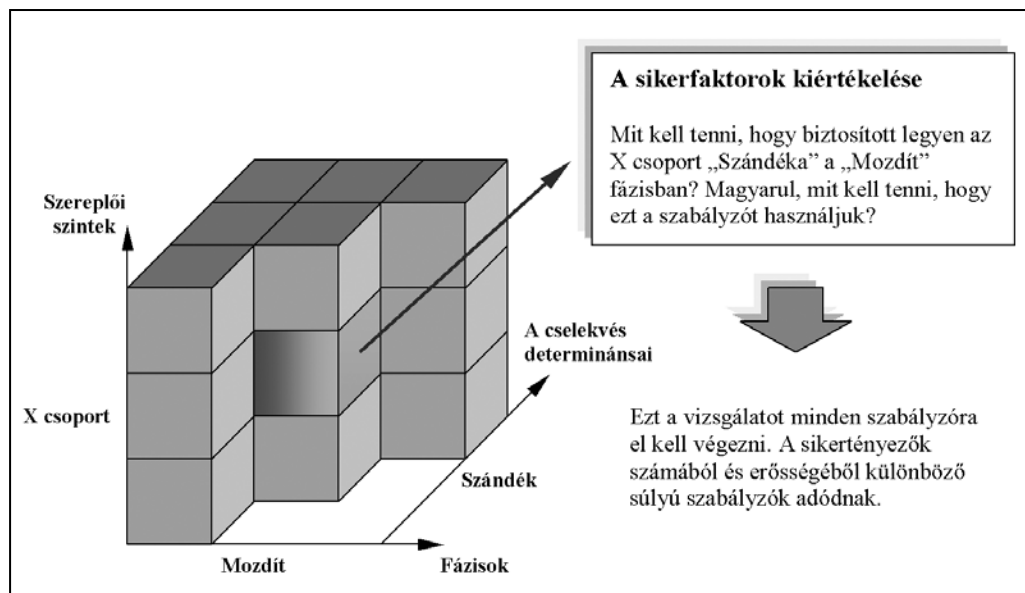
6. ábra

A változásmenedzsment kockája



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

A projektre jellemző sikertényezők meghatározása



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

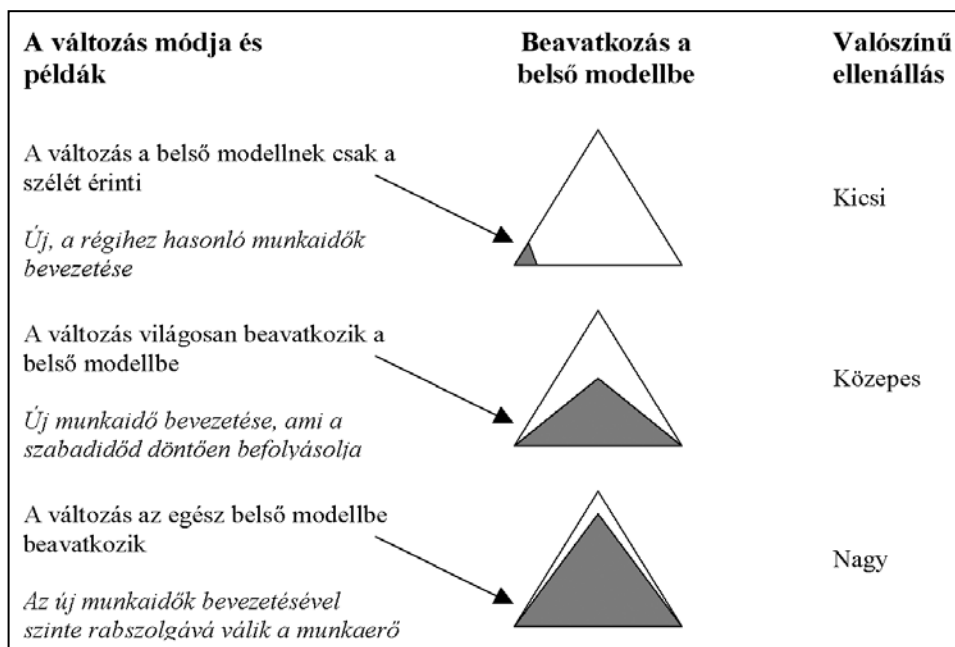
A beavatkozás mélysége a szereplők belső modelljeibe

Mielőtt a változásmenedzsment eszközeit és intézkedéseit alkalmaznánk, meg kell vizsgálni, hogy a megcélzott változtatás mennyire avatkozik bele az érintettek gondolkodásmódjába. A különböző tartalmú változások az érintett személyek belső modelljeinek különböző mélységű módosítását feltételezik. A behatolás mélységének meghatározását jelentősen befolyásolja az érintett szereplők egyéni (szubjektív) felfogása. Az olyan változtatások, amelyek az érintettek belső modelljeit csak kicsit érintik (pl. nyaralás szabályozásának csekély változtatása) más eszközöket és intézkedéseket igényelnek, mint azok, amelyek egy teljesen más belső modellt követelnek (pl. az egész terület privatizálása). Ezért a változásmenedzsment feladata, hogy a fontos szereplők belső modelljeibe történő behatolás mélységét meghatározza (8. ábra).

alapján célszerűen választhatók az eszközök, illetve intézkedések. Ehhez a gyakorlatban minden lényeges szereplő sikertényezőit szembe lehet állítani az adott szituációval. A talált hiányosságokból levezethetők az alkalmas eszközök és intézkedések (Pomberger – Heinrich, 2001).

8. ábra

A beavatkozás mélysége és a valószínű ellenállás



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

**Célcsoportok és sikerfaktorok**

Célcsoport	Sikerfaktor	Példa az ellenőrzésre	Projektcontrolling formája
Felső vezetés	Elkötelezettség a projekt sikeréért	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljesítményszinten lezajlott tájékoztató ülések száma</li> <li>• Felső vezetés személyes visszacsatolása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formális standardizált beszámoló</li> <li>• Informális</li> </ul>
Az új rendszer felhasználói	Új alapismeretek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szükséges szakirányú végzettségű felhasználók hányada (szakirányú végzettségű/összes felhasználó)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formális standardizált beszámoló</li> </ul>
Belső projektvezetés	Megfelelő ösztönzőrendszer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A megfelelő ösztönzőrendszer bevezetésének állása</li> <li>• A belső projektvezetés személyes visszacsatolása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formális személyes riport</li> <li>• Informális</li> </ul>

Pl. a felsővezetés esetében a „Szándék” determinánsban az erős elkötelezettség szerepel sikertényezőként. A fennálló helyzet elemzéséből azonban az derült ki, hogy ez a célcsoport még nem teljesen biztos az új rendszer előnyeiben, és nem támogatja aktívan a projektet. Ezért szükséges intézkedésként kiemelhetjük a felsővezetés megfelelő tájékoztatását az előnyökről. Itt olyan megoldások kínálkoznak, mint például egy teljesítményorientált kötetlen beszélgetés vagy esemény jelleggel bíró nagyrendezvény és gyakorlati bemutató.

Az új rendszer használóira (bevezetett projekt működtetésére) vonatkozó helyzetelemzésből kiderült, hogy nem minden leendő felhasználó rendelkezik a szükséges szakismeretekkel. Ezért alkalmas intézkedésként még a mozdítás fázisa előtt oktatásokat kell nekik szervezni.

A belső projektvezető célcsoport sikertényezőjeként az emelhető ki, hogy a projekt iránti elkötelezettséghez szükség van megfelelő ösztönzésre. A helyzetelemzés azonban azt mutatja, hogy a projektben jelenleg a különleges erőfifjejtést sem jutalmazták, és az elégtelen elkötelezettséget sem szankcionálják. Ezért a változásmenedzsment alkalmas eszköze egy megfelelő ösztönzőrendszer bevezetése.

Így lehet szisztematikusan minden fontos célcsoport számára olyan intézkedéseket és eszközöket meghatározni, amelyek alkalmasak a változtatási folyamat sikerét jelentősen növelni. Vagyis „mérethe szabott” változásmenedzsmentet lehet folytatni (megfelelően), magas határfok mellett, lehetőleg alacsony forrásfelhasználással.

Az előzőekben bemutatott példákbl is látható, hogy a változásmenedzsment széles irodalmára támaszkodva az eszközök tág repertoárja ismert, amelyek feldolgozva és átalakítva minden változtatási folyamatban alkalmazhatók a projektek sikere érdekében (Doppler – Lauterburg, 2005).

*A változásmenedzsment projektterve*

Ahhoz, hogy a változásmenedzsment szisztematikusan végrehajtható legyen, a bemutatott eszközöket és intézkedéseket át kell vezetni egy részletes pro-

jekttervbe. Így megakadályozható, hogy a különböző szereplők a tevékenységeiket koordinálatlanul végezzék a szervezetben. Ezenfelül a változásmenedzsment szisztematikusan projektterve megteremti a folyamatos értékelés, valamint az intézkedések adott esetben szükséges módosításának a feltételeit. A változásmenedzsment projekttervének ezért a következőket kell tartalmaznia:

- ellenőrizhető mérföldköveket kell rögzíteni a változásmenedzsment eszközei és intézkedései számára,
- idő- és forrásigényeket kell meghatározni minden intézkedés, illetve eszköz számára,
- egyértelműen definiálni kell a fent nevezett mérföldkövek felelőseit.

A projektterv a változásmenedzsment minden tevékenységére nézve kötelező, így a változtatási folyamat során elvégzendő intézkedések alapját képezi.

**A projektcontrolling / A változásmenedzsment értékelése**

Az egész változásmenedzsmentet kísérnie kell egy projektcontrollingnak. Így a változásmenedzsment tevékenységei a controlling eszközeivel minden lépésben ellenőrizhetők.

A projektterv betartásának és végrehajtásának, illetve a mérföldkövek elérésének monitoringja mellett a végrehajtott intézkedések hatásának és sikerének ellenőrzése a feladat. A controlling eredményeit kibernetikai visszacsatolási hurkokkal folyamatosan a változásmenedzsment döntéshozóinak rendelkezésére kell bocsátani. Így elérhető, hogy a változásmenedzsment folyamatos alakításával javuljon az intézkedések hatékonysága és eredményessége.

A változásmenedzsmentben a projektcontrolling irányítóeszközeinek három bevált formája a következő:

1. formális standardizált beszámoló (pl. havi jelentés a mérőszámokról),
2. formális személyes riport (pl. a projektvezetés rendszeres ülésén),
3. informális jelentés (ad hoc).

Az irányítóeszközök egymást kiegészítő alkalmazása biztosítja, hogy a projekt irányításához szükséges információk minden fontos szinten elérhetők legyenek.

A standardizált beszámolók lehetőleg átlátható számú mérőszámot tartalmazzanak a fontos sikerfaktorokról. A projektkontrolling formális formái a hivatalos riportokhoz, illetve ülésekhez kötöttek, és nem adnak lehetőséget az aktuális problémákat érintő ad hoc jelentésekre, továbbá a hivatalos beszámolásra kötelezettek nem mindig adnak át minden információt. A gyakorlatban fennáll annak a veszélye, hogy a negatív fejleményekről és problémákról nem számolnak be. Ezért van szükség az informális jelentésekre. Pontosan az ilyen „forródrótok” teszik lehetővé, hogy időben észrevegyük a problémákat és meghozzuk a szükséges intézkedéseket.

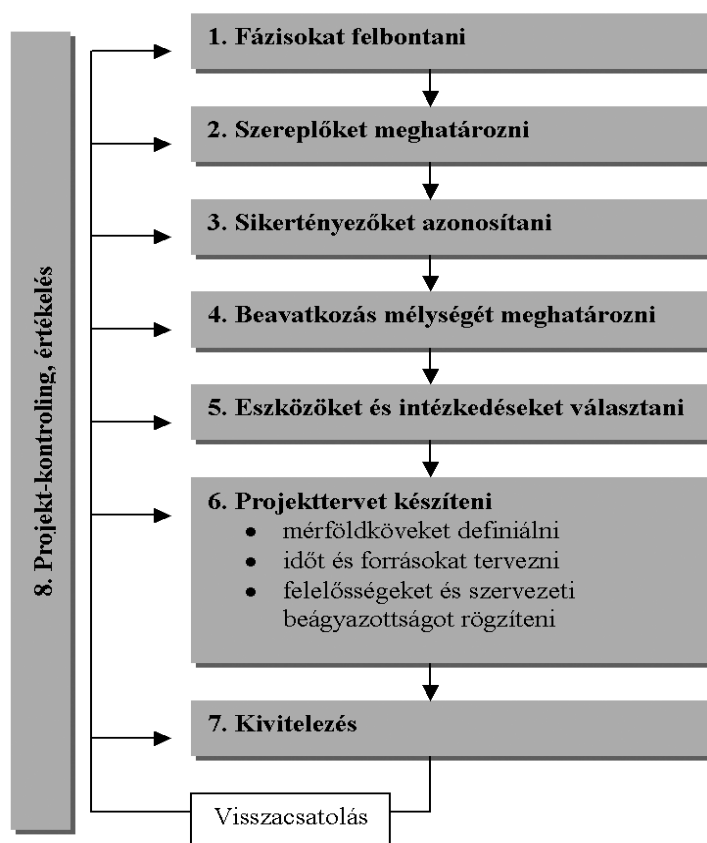
A változásmenedzsment intézkedései a fenti példánkban is követhetők ily módon, projektkontrollinggal. A három megtárgyalt célcsoportra és sikerfaktorra vonatkozó lehetséges tartalmat és formát a 4. táblázat mutatja.

Összefoglalásként bemutatjuk a változásmenedzsment teljes ciklusát, mely a következő lépéseket tartalmazza (9. ábra):

1. Részletezni kell a változás fázisait, elemezni kell a szervezet **A** kiinduló állapotát és világosan meg kell határozni az elérendő **B** célállapotot.
2. Fel kell deríteni a változtatási folyamat szereplőit.
3. A változásmenedzsment-kocka segítségével minden fázisban azonosítani kell a fontos szereplőkre vonatkozó sikertényezőket a „Szándék”, a „Tudás” és a „Cselekvési keret” területén.
4. Meg kell határozni a fontos szereplők belső modelljeibe történő beavatkozás mélységét.
5. Ki kell választani, esetleg ki kell dolgozni a változásmenedzsment alkalmas eszközeit és intézkedéseit.
6. Létre kell hozni a változásmenedzsment projekttervet, ami meghatározza a mérföldköveket, tervezi az időt és forrásokat, rögzíti a felelőségeket és szabályozza a szervezeti beágyazottságot.
7. A változásmenedzsment intézkedéseit végre kell hajtani.
8. A projektkontrolling/ellenőrzés segítségével biztosítani kell a szükséges kibernetikai visszacsatolási hurkokat.

9. ábra

**A változásmenedzsment ciklusa**



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005 )

**Összefoglalás**

A változásmenedzsment és projektmegvalósítás gyakorlati tapasztalatai bizonyítják, hogy szisztematikus elgondolással sikerül az intézkedéseket és eszközöket pontosan azokon a pontokon bevetni, ahol a változtatási folyamat fontos szabályzói, a projektsiker meghatározó elemei találhatóak.

A változásmenedzsment-kocka, mint elemzési rács három nézőpontjának kombinációja lehetővé tesz egy méretre szabott kezdeményezést, ami

- kevésbé összetett,
- forráskímélő,
- gyors eredményekkel jár, és
- hosszan tartó hatást biztosít.

Az intézkedések projekttervbe foglalása, a célok elérésének folyamatos felügyelete döntően befolyásolja az új projekt változási folyamatainak sikerét.

A változásmenedzsment ciklusának folyamatából pedig egyértelműen kiderül, hogy minden projekt megvalósítása megfelelően beágyazva a változásmenedzsment logikájába, lehetővé teszi a teljes körű előkészítést, a projektmegvalósítás mindenre kiterjedő tervezését és kivitelezését, s mindemellett a folyamatos ellenőrzés rendszerét. Bízunk benne, hogy valamennyi olvasó számára bizonyítást nyert a cikk elején felvetett hipotézis, miszerint a változás és projekt szimbiózisa a gyakorlati élet természetes igénye.

**Felhasznált irodalom:**

- Al-Mashari, M. – Al-Mudimigh, A. – Zairi, M. (2003):* Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors. *European Journal of Operational Research*, 146
- Aladwani, A.M. (2001):* Change Management Strategies for Successful ERP Implementation. *Business Process Management*, 7 (3)
- Bach, S. – Bilgeri, A. – Brettel, M. – Grothe, M. – Langer, C. – Miller, A. – Schäffer, U. – Weber, J. (2002):* Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure CCM-Forschungspapier Nr. 6 April
- Bencsik A. (2000):* Változtatások menedzselése, szervezete-fejlesztés. Veszprém, Veszprémi Egyetemi Kiadó
- Bingi, P. – Sharma, M.K. – Godla, J.K. (1999):* Critical Issues Affecting an ERP Impelentation Information Systems Management, 16
- Brettel, M. – Endres, J. – Plag, M. – Weber, J. (2002):* Grundgedanken zu einer Theorie des Veränderungsmanagements. WHU-Forschungspapier Nr. 89, August
- Brettel, M. – Reißig-Thust, S. – Plag, M. (2005):* Konzept für ein systematisches Change Management. In: O. Kohnke/Walter Bungard (Hrsg.): SAP-Einführung mit Change Management Gabler Verlag
- Doppler, K. – Lauterburg, C.:* Change Management. Campus Verlag
- Duplaga, E.A. – Astani, M (2003):* Implementing ERP in Manufacturing Information Systems Management, Summer
- Fitz-Gerald, L. – Carol, J. (2003):* The Role of Governance in ERP System Implementation Proceedings of the Fourteenth Australasian Conference on Information Systems (ACIS), CD-ROM
- Jenson, R.L. – Johnson, R. (1999):* The Enterprise Resource Planning System as a Stategic Solution. *Information Strategy: The Executive's Journal*, Summer
- Kohnke, O. (2005):* Change Management als strategischer Erfolgsfaktor bei ERP-Implementierungsprojekten. In: O. Kohnke/Walter Bungard (Hrsg.): SAP-Einführung mit Change Management. Gabler Verlag
- Kohnke, O. – Bungard, W. – Madukanya, V. (2005):* Verbreitung und Stellenwert von Change Management im Rahmen von SAP Projekten. In: O. Kohnke/Walter Bungard (Hrsg.): SAP-Einführung mit Change Management. Gabler Verlag
- Kotter, J.P. (1995):* Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March-April
- Kotter, J.P. – Schlesinger, L.A. (2000):* Strategien für den Wandel In: Harvard manager, Führung und Organisation, Band1 Verlag: manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg
- Krüger, K. (2002):* Excellence in Change Gabler Verlag
- Nah, F. F-H. – Zuckweiler, K.M. – Lau, J. L-S. (2003):* ERP Implementation: Chief Information Officers' Perceptions of Critical Success Factors. *International Journal Of Human-Computer Interaction*, 16(1)
- Pomberger, G. – Heinrich, L.J. (2001):* Erfolgsfaktorenanalyse – Instrument für das strategische IT-Controlling HMD, Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 217, Februar
- Somers, T.M. – Nelson, K. (2001):* The Impact of Critical Succes Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations. 34th International Conference on System Sciences, Hawaii
- Umble, E.J. – Haft, R.R. – Umble, M.M. (2003):* Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Succes Factors. *European Journal of Operational Research*, 146
- White, L. (2000):* Changing the Whole System in the Public Sector. *Journal of Organisational Change Management*, 13, (2)

Cikk beérkezett: 2007. 3. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 12. hó

**E SZÁMUNK SZERZŐI**

**Dr. Barakonyi Károly**, DSc, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Balaton Károly**, DSc, egyetemi tanár, Bp. Corvinus Egyetem; **Dr. Kocsis József**, DSc, egyetemi tanár, Bp. Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Dr. Vecsenyi János**, CSc, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kovács Kármén**, Ph.D., közgazdász szakkönyvtáros, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Imreh Szabolcs**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Bencsik Andrea**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Győr; **Kovács Péter**, Ph.D. hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr; **Andor Ágnes**, Ph.D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Fazekas Dóra**, Ph.D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szabó Katalin**, DSc, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

ANDOR Ágnes – FAZEKAS Dóra

## A SZENNYEZÉSI JOGOK KEZELÉSE A GAZDÁLKODÓ SZEMSZÖGÉBŐL: SZÁMVITELI KÉRDÉSEK

A szerzők cikkükben az Európai Unióban 2005. január 1-je óta működő emissziókereskedelmi rendszerben elszámolható szennyezéskibocsátási jogosultságok számviteli kezelését mutatják be a hatályos magyar szabályozás alapján. Az üvegházhatású gázok kibocsátásának visszaszorítása és kiszámíthatóvá tétele nagy kihívást jelent napjainkban. A kötelezettségvállalások végső címzettjei, az üzemeltetők számára a kibocsátási egységek vagyoni értékű jogként jelennek meg a számviteli beszámolóikban. Írásuk első részében bemutatják az emissziókereskedelmi rendszer bevezetését, s 2007 végéig tartó próbaidőszakának működését. A cikk második fele a kibocsátási kvóta kereskedelmének számvitelét elemzi, majd a kvóták megjelenésének eredményre gyakorolt hatását vizsgálja. A szerzők végezetül pedig kitekintést adnak a 2008-ban kezdődő második periódusra, s a lehetséges változásokra.

*Kulcsszavak:* emissziókereskedelem, számvitel, kibocsátási kvóta kereskedelem, Európai Unió

A 2006. év végén Angliában megjelent **Stern-jelentés** – amelyet Tony Blair hosszú miniszterelnöksége legfontosabb dokumentumának nevezett – a klímaváltozás nem csupán lehetséges, hanem valószínű gazdasági és biztonsági következményeiről szól. A sokkoló jelentéssel összhangban jelen cikk arra a környezetvédelmi területre hívja fel a figyelmet, ahol nem elsősorban a környezetvédelmi szakemberek és a zöldmozgalmak próbálnak eredményt elérni. Az üvegházhatású gázok kibocsátásával kapcsolatos emissziókereskedelmi rendszer megmozgatta a vállalatok gazdasági vezetőinek a fantáziáját is, hiszen ebből pénzt lehet teremteni. Cikkünk rendeltetése nem az, hogy az ezzel kapcsolatos elméleteket és egyezményeket részletesen ismertesse, hanem a szennyezési jogok számviteli kezelése kerül a fókuszba. A szennyezési jog mint vagyoni értékű jog ugyanis megjelenik a vállalkozások mérlegében, ezért érdemes megvizsgálni ezt a témát számviteli aspektusból is.

Az Európai Unióban 2005. január elsején lépett életbe a szén-dioxid kvóták rendszere. A működés feltételeit megalapozó nemzeti kiosztási tervek felülvizsgálata 2006 közepére fejeződött be. A rendszer működik.

Az elmúlt két év történései: a bevezetés, a működés és fenntarthatóság feltételeinek, körülményeinek kialakítása, a piac gyakorlati létrejötte, s technikai, technológiai rendszerének megalapozása. Megállapítható, hogy szemléletváltást igénylő, konjunktúraérzékeny területről van szó.

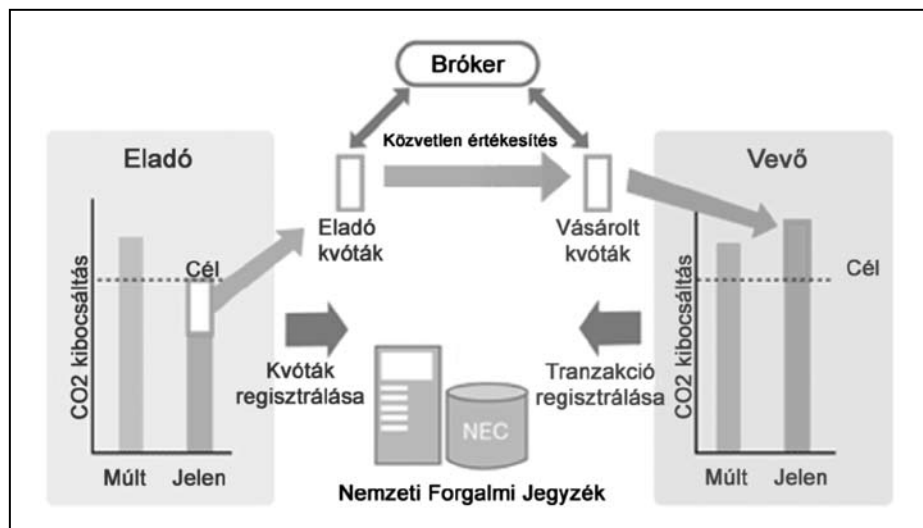
*Az emissziós jogok kereskedelmének lényege az, hogy az emissziós határérték alatt szennyező ország vagy vállalat eladhatja a ki nem használt kibocsátási jogát egy olyan másik országnak vagy vállalatnak, amelyik az emissziós határértékénél többet szennyez, s emiatt a többlétszennyezést pótlólagos emissziós jogokkal kell lefednie. A jogok adás vétel tárgyává válnak, átadásukért cserébe pénzt kap az eladó, s ezáltal egy sajátos piac fejlődik ki.*

A rendszer hatálya alá tartoznak a húsz megawattnál nagyobb (hő-, illetve villamosenergia-termelő) tüzelőberendezések, az olajfinomítók, a kokszolók, a vaskohászat és acéltermelés, a cement-, mész-, üveg- és építőanyag-gyártás, illetve a papíripar üzemeltetési egységei.

A rendszer mellett szóló egyik hatékonysági érv a piacteremtés. Ezzel megnyílik a lehetőség a versenyre, és ezáltal a hatékonyság növelésére. A kereskedés ál-

tal a vállalatok külön-külön optimalizálnak, s így nem keletkezik olyan holtteher-veszteség, mint a normával történő szabályozás esetében. A feltételek teljesülése esetén a károsanyag-kibocsátás csökken, és érvényesül a szennyező fizet elve is (1. ábra).

A kvótakereskedelem működésének egyszerűsített sémája



Forrás: [www.nec.co.jp/eco/en/annual2004/08/8-1-6.html](http://www.nec.co.jp/eco/en/annual2004/08/8-1-6.html)

### Az emissziókereskedelem rendszere – bevezetés és működés

Az éghajlatvédelemre több gazdasági eszköz is rendelkezésre áll, közülük napjainkban az ún. **kiotói mechanizmusok** – az emissziókereskedelem, az együttes vállalás (EV, Joint Implementation) és a tiszta fejlesztési mechanizmus (TFM, Clean Development Mechanism) – kerültek leginkább előtérbe. Mindhárom eszköz alap gondolata az, hogy az éghajlatvédelmi beavatkozásokat, a szennyezéskibocsátás csökkentését ott kell elvégezni, ahol a *legkisebb ráfordítással a legnagyobb eredmény* várható.

A Kiotói Jegyzőkönyvben megfogalmazott elsődleges cél az, hogy a fejlett országok az 1990-es kibocsátások alapján átlagosan 5,2%-kal csökkentsék az üvegházhatású gázok (ÜHG: a Jegyzőkönyv által szabályozott hatféle gáz összessége: CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, PFC-k, HFC-k, SF<sub>6</sub>) világviszonylatú emisszióját a 2008–2012-es időszakra. A 2005–2007-es *próbaidőszakot* követi az első *kötelezettségi periódus* 2008 és 2012 között. Magyarország vállalása 6%-os csökkenés az 1985–87-es időszakhoz képest.

Az éghajlatváltozásért felelős ÜHG esetében globális problémáról van szó. Első lépésként egy, a rendszerre vonatkozó legfelső határt, kibocsátási plafont (*Cap*) ha-

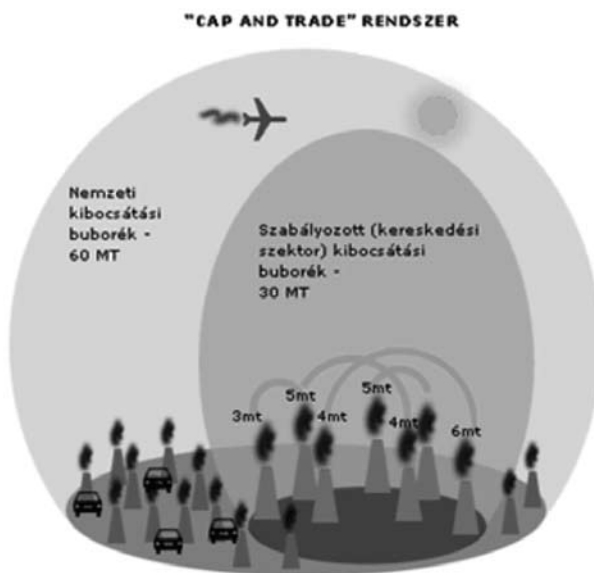
tároznak meg. Ezt buborékpolitikának (*Bubbles Policy*) nevezzük, amely nem más, mint egy adott térségben, egy adott szennyező anyag kibocsátásának maximalizálása, amely szintet a szennyezők *együttesen* nem léphetik túl. Ez lehetővé teszi, hogy a körzetben – *buborékban* – működő vállalatok között együttműködési stratégia alakuljon ki, hogy az egyes vállalatok oly mértékben korlátozzák a szennyezőanyagkibocsátásukat, hogy ott legyen a legnagyobb mértékű az emisszió visszafogása, ahol ez a legolcsóbban megtehető. Az ÜHG esetében ugyanis – a globális felmelegedés szempontjából – mindegy, hogy a csökkentés hol történik, a lényeg az, hogy globális szinten csökkenjen a kibocsátás (2. ábra).

1. ábra

Az emissziós jogokat egy következő lépésben osztják szét az egyes kibocsátók között. A kibocsátási jogok kereskedelmi rendszerében az abban résztvevők csak olyan

2. ábra

### Cap and Trade rendszer



Forrás: [vertisfinance.com](http://vertisfinance.com)

mennyiségű káros anyagot (tonnányi CO<sub>2</sub> ekvivalensben kifejezve) adhatnak le a környezetbe, amennyit az általuk birtokolt emissziós jogok megengednek. Amennyiben adott résztvevő a rendelkezésére álló

kvótáknál (kibocsátási egységeknél) kevesebbet bocsát ki, mint a rendelkezésére álló kvóták száma, kvótafeleslegét értékesítheti a piac azon szereplői között, akik a rendelkezésükre álló kvótáknál többet bocsátanak ki.

Az emissziós jogok adásvétele mellett kül-, illetve belföldön megvalósított projektalapú intézkedésekkel is elérhető a kibocsátás csökkentése:

- *Joint Implementation*, együttes vállalat (EV): két kibocsátáscsökkentési kötelezettséggel rendelkező ország között zajlik. Az egyik ország éghajlatvédelmi beruházást hajt végre a másik országban, amiért cserébe a beruházás következtében keletkező kibocsátási jogok („kibocsátáscsökkentési egységek”) egy részét vagy egészét megkapja.
- *Clean Development Mechanism*, tiszta fejlesztési mechanizmus (TFM): Egy kibocsátáscsökkentési kötelezettséggel rendelkező ország egy másik, ilyen kötelezettséggel nem rendelkező országban hajt végre éghajlatvédelmi beruházást, és ezért kibocsátási jogokban részesül.

### A kibocsátási egység kereskedelmi rendszer

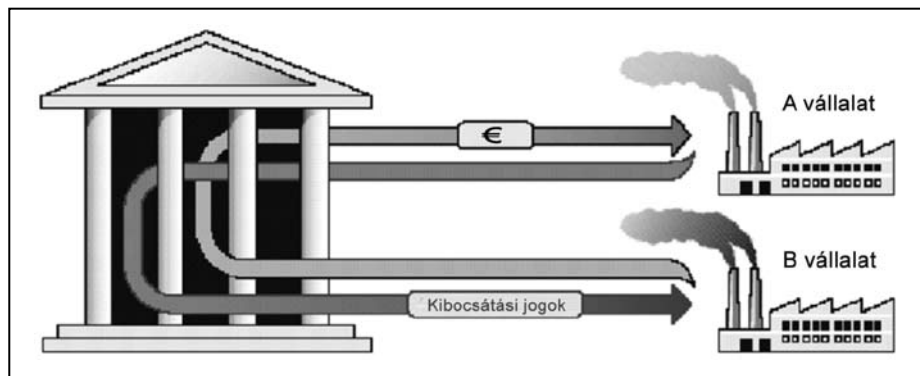
Az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésére létrejött az Európai Unión belül az ún. **kibocsátási egység kereskedelmi rendszer** (Emissions Trading Scheme – ETS). A rendszer lényege az, hogy a részt vevő vállalatok **kormányzati szinten rögzített és az Európai Bizottság által jóváhagyott kiosztási terv** szerint évente kibocsátási egységekhez, ún. kvótákhoz<sup>1</sup> jussanak. A kvóták aztán adásvétel tárgyává válnak, átadásukért cserébe pénzt kap az eladó. A rendszer lehetővé teszi, hogy a vállalatok a részükre kiosztott, kibocsátásaik mértékét meghaladó egységeikkel az össz-európai piacon szabadon kereskedjenek.

Amennyiben a kibocsátási egység kereskedelmi rendszerben országos szinten és az egyes létesítmények szintjén hiány keletkezik, ez kibocsátásuk csökkentésére készíti a résztvevőket. A létesítmények addig a szintig csökkentik kibocsátásukat, amíg az olcsóbb, mint kereskedelmi forgalomban kibocsátási egységeket vásárolni. Mindez arra ösztönzi a kibocsátókat, hogy emissziójukat minél nagyobb mértékben csökkentsék, és az így felszabaduló kvótáikat értékesítsék. A kvóták

értékeléséről szóló részben látni fogjuk azonban, hogy az ösztönzés feltételei a kibocsátási jogok túlkínálata miatt egyelőre nem adottak.

3. ábra

Kibocsátási egység kereskedelmi rendszer



Forrás: www.aqmd.gov/icon/recfig1.gif

Az emissziókereskedelem közvetlen előnye az ipari vállalatoknál elsősorban a kibocsátási kvóták rugalmas kezelhetőségéből adódik. Például a kibocsátás csökkentése érdekében lehetőség nyílik emissziócsökkentő beruházásokat végrehajtani más vállalatoknál a saját költséges technológiafejlesztések helyett. Az emissziókereskedelem előnyös mindkét fél számára, és jóval hatásosabb a kibocsátási adók és büntetések rendszerénél. Globális szinten előnyként jelentkezik, hogy a kibocsátási jogok kereskedelmének bevezetése során nem nő az összes kibocsátás, viszont az eladót és a vevőt bevételképzésre, illetve költségmegtakarításra, ezáltal pedig kevesebb szennyezőanyag-kibocsátásra ösztönzi (Hajdú, 2005). Megállapítható az is, hogy ez a módszer egyúttal érvényre juttatja a „szennyező fizet” környezetjogi alapelvet, hiszen a környezet terhelője viseli a felelősséget, s fizet valóságosan is adott esetben az előírt kvótánál nagyobb arányú szennyezés esetén. A kibocsátáskereskedelmi rendszer sikeres bevezetéséhez, működtetéséhez, valamint a várt környezeti és gazdasági eredmények eléréséhez azonban feltétlenül szükséges az érintett iparági szereplők közreműködése (3. ábra).

Hazánkban 2005. január 1-jétől a húsz megawattnál nagyobb (hő-, illetve villamosenergia-termelő) tüzelőberendezések, az olajfinomítók, a kokszolók, a vaskohászat és acéltermelés, a cement-, mész-, üveg- és építőanyag-gyártás, illetve a papíripar üzemei csak az Országos Környezet- és Vízügyi Főfelügyelőség (OKTVF), azaz a „Zöldhatóság” által kiadott kibocsátási engedély birtokában folytathatnak szén-dioxid-kibocsátó tevékenységet. E rendszerben uniós szinten mintegy 12 ezer cég vesz részt.

## A Nemzeti Kiosztási Terv és a Nemzeti Kiosztási Lista Magyarországon

Az üvegházhatású gázok kibocsátási egységeinek kereskedelméről szóló 2005. évi XV. törvény 6. § (2) bekezdése értelmében a Nemzeti Kiosztási Terv az alapelveken túl különösen a következőket tartalmazza:

- „a kereskedelmi időszak alatt létrehozott kibocsátási egységek teljes mennyiségét,
- az egyes ágazatok részére kiosztható kibocsátási egységek teljes mennyiségét,
- a térítés nélkül kiosztható kibocsátási egységek teljes mennyiségét,
- a térítés nélkül kiosztásra nem kerülő kibocsátási egységek mennyiségét,
- a kiosztási terv hatálya alá tartozó létesítmények előzetes listáját és üzemeltetőik részére kiosztani tervezett kibocsátási egységek mennyiségét,
- a tartalékként elkülönített kibocsátási egységek mennyiségét, különös tekintettel az új belépők részére elkülönített kibocsátási egységekre,
- a kiosztás alkalmazandó módszereit.”

A 2005 és 2007 közötti időszakban Magyarországon kiosztásra kerülő teljes kibocsátási mennyiség összetevői:

- „a meglévő létesítmények számára ingyenesen kiosztásra kerülő kibocsátási egység-mennyiség,
- a térítés ellenében kiosztandó mennyiség és
- az új belépő tartalékból részesedő létesítmények számára ingyenesen kiosztásra kerülő, elkülönített egységmennyiség (új belépő tartalék)” (66/2006. Korm. rend. 1. számú melléklet 2. pontja).

### Allokáció

A magyar állam az ETS-ágazatok számára rendelkezésre álló kvótamennyiség (2005 és 2007 között 94,983 millió tonna) 97,5 százalékát **ingyen** osztja szét a rendszerben részt vevő létesítmények között. A többi (2,5 százaléknyi) egységet pedig **aukción** értékesítik. 2006. december 11-én került sor az első magyarországi árverésre, ahol a magyar kormány értékesítette kibocsátási egységeit. Összesen 1197 millió kvóta talált vevőre, tonnánként 7,42 eurós áron. Az első aukció óta a szén-dioxid árfolyama mélypontra zuhant, sokkal alacsonyabb árfolyamra kell számítani, s a piaci túlkínálat miatt vélhetően még tovább csökken az ár. A második árverést a Pénzügyminisztérium 2007. március 26-án tartotta, a teljes értékesítésre felkínált 1 177 500 darab szén-dioxid-kvótát értékesítette. A kialakult egységes

1. ábra

### A kibocsátási egységek ágazati szintű meghatározása Magyarországon

Meglévő létesítmények számára térítésmentesen kiosztandó kibocsátási egységmennyiségek		Kibocsátási egységmennyiség (t CO <sup>2</sup> /év)
I/a–I/b	Villamosenergia-termelés*	16 927 857
I/b	Távhőtermelés	2 267 091
I/c	Saját célú tüzelőberendezések (kivéve cukoripari)	2 100 160
I/d	Cukoripar	431 479
II	Ásványolaj-feldolgozás	1 383 170
III	Kokszolás	264 233
IV–V	Fémérccek pörkölése és zsugorítása; vas- és acéltermelés*	2 643 354
VI/a	Cementgyártás	2 390 321
VI/b	Mészgyártás	464 575
VII	Üveggyártás	295 420
VIII	Tetőcserepek, téglák, tűzálló téglák; csempék, kőárúk és porcelánok gyártása	865 447
IX–X	Cellulóz-, papír- és kartongyártás	203 059
1. Meglévő létesítmények összesen		<b>30 236 166</b>
2. Új belépő tartalék		<b>633 218</b>
<b>TÉRÍTÉSMENTES ÖSSZESEN (1+2)</b>		<b>30 869 384</b>
3. Térítés ellenében kiosztásra kerülő mennyiség		<b>791 523</b>
<b>ÁGAZATOK ÖSSZESEN (1+2+3)</b>		<b>31 660 907</b>

\* Beleértve a szektor által a Kiosztási Terv 15. pontja szerint később átadásra kerülő mennyiséget

Forrás: 66/2006. Korm. rend. 1. számú melléklet 6. pontja

## VEZETÉSTUDOMÁNY

eladási ár 0,88 euró lett szén-dioxid kvótánként, a sikeres értékesítés a magyar állam számára 1 036 200 euró (mintegy 256 millió forint) bevételt jelentett.

Az aukcióra vonatkozó jogszabály szerint a bevétel a központi költségvetést illeti úgy, hogy „az árbevételből befolyó összeg kormány által meghatározott hányadát a kibocsátáscsökkentéssel összefüggő tevékenységekre, illetve a megújuló energiaforrások támogatására kell a költségvetésnek fordítania” (66/2006. Korm. rend. 1. számú melléklet 5. pontja).

Ezeket a kiosztott egységeket a vállalatoknak minden év április 30-áig vissza kell adniuk az államnak. Ha egy létesítmény nem ad át az előre tervezett tárgyévi kibocsátásainak megfelelő mennyiségű kibocsátási egységet az államnak, büntetést fizet. A **büntetés** 2005 és 2007 között minden tonna, kvótával nem fedezett kibocsátás után 40 euró, 2008-tól pedig 100 euró, és ezenfelül a hiányzó elszámolási egység beszerzéséről is gondoskodnia kell (1. táblázat).

Magyarországon 229 létesítmény kapott szén-dioxid-kvótát, ezek a hazai szén-dioxid-kibocsátás közel 40 százalékáért felelősek. A létesítmények 31,3%-a a saját célú tüzelőberendezések, 22,17%-a a távhőtermelés, 20,43%-a a kerámiatermékek gyártása kategóriába tartozik. A kiosztott kvótákat tekintve azonban a teljes ingyenesen juttatott mennyiség 55,6%-a a villamosenergia-szektorra jut, amelyet csupán 18 létesítmény képvisel. 7% körüli arányt képviselnek a távhőtermelés, a saját célú tüzelőberendezések, az acéltermelés és a cementgyártás. A legnagyobb juttatásban a következő vállalatok részesültek: a Mátrai Erőmű Zrt. (22,47%), a DUNAFERR Dunai Vasmű Zrt. (7,56%), a Vértesi Erőmű Zrt. (5,72%), a Duna-Dráva Cement Kft. (4,6%) és a MOL Nyrt. (4,57%) (1. táblázat).

## Hitelesítés

A rendszerben részt vevő üzemeltetők kötelesek kibocsátásukat a kibocsátási engedély alapján az év folyamán folyamatosan nyomon követni, és arról a főfelügyelő részére a tárgyévét követő március 31-ig **hitelesített jelentést** tenni.

A hitelesítés keretében független hitelesítő mérlegeli és minősíti a nyomon követési rendszer, a jelentett adatokra és kibocsátásokra vonatkozó információk megbízhatóságát, hitelességét és pontosságát. **Előhitelesítés** keretében vetik össze az alkalmazott nyomon követési rendszert és a szervezet kibocsátási engedélyét, maga a **hitelesítés** pedig a nyilvántartás számszaki elemzését, s a jelentésekhez használt adatok megfelelőségének ellenőrzését foglalja magában. A hitelesítők az engedélyben előírtakat és a jelentésben foglaltakat vizsgálják, hely-

színen ellenőrzik, és a hitelesítői nyilatkozatban aláírással bizonyítják, hogy az éves jelentésben foglaltak a valóságnak megfelelnek. A hitelesítőnek a forgalmi jegyzékben is jóvá kell hagynia a bevitt kibocsátási adatot.

Hitelesítésre jogosult az a természetes vagy jogi személy, akit a Főfelügyelőség a **Hitelesítői Névjegyzék**be nyilvántartásba vesz. A hitelesítési szakértőknek mind az energetika, mind az analitika, mind az ipari eljárások területén jártasnak kell lenniük. Bizonyítaniuk kell kockázatkezelési, minőségbiztosítási, illetve auditáló szaktudásukat, valamint igazolniuk kell szakmai gyakorlatukat.

## A tőzsdei kereskedés

A CO<sub>2</sub>-kibocsátási egységgel kapcsolatos pénzügyi szolgáltatás befektetési szolgáltatókon – bankokon, illetve brókereken – keresztül vehető igénybe, pontosan úgy, mint az értékpapír-ügyletek esetében.

A magyar kibocsátási jegyzék indulásával párhuzamosan megindult a kibocsátási egységek kereskedelme az **euets.com CO<sub>2</sub>-tőzsdén**<sup>2</sup>. Az euets.com az első szén-dioxid-tőzsde Közép-Kelet-Európában, amely közvetlen hozzáférést biztosít az európai kibocsátás-kereskedelmi piachoz, és egyszerű, biztonságos, valamint alacsony költségű kereskedési lehetőséget kínál az EU kibocsátás-kereskedelmi rendszerében részt vevő összes üzemeltető számára. Az euets.com tőzsde egyszerű, internetalapú kereskedési platform, amelyen a kereskedés nem igényel speciális szakértelmet vagy számítástechnikai felszerelést. A rendszer előnye, hogy kis mennyiségekkel, akár húsz tonnával is lehet kereskedni. A rendszer alapvetően vállalatok számára készült, magánszemélyek csak brókercégeken keresztül jelenhetnek meg a tőzsdén.

Egy vállalat akkor lehet tagja az euets.com-nak, ha rendelkezik üzemeltetői számlával valamely EU-tagállam Forgalmi Jegyzékében, vagy valamely EU-tagállam pénzügyi felügyeleti szervének engedélyével. Az oldalt csak regisztrált felhasználók látogathatják.

Spot kereskedésre is van lehetőség – azonban nem ezen az oldalon, hanem a platformot üzemeltető Vertis Környezetvédelmi Pénzügyi Tanácsadó Kft.-n keresztül.

A tőzsdei rendszertől függetlenül lehetőség nyílik szabadpiaci adásvételre is, amelyet a felek csak a Forgalmi Jegyzéket vezető hatóság felé kell, hogy jelezzenek. A tőzsdei bevezetés melletti további érdekes gondolatkísérlet a jogosultság értékpapírjához kapcsolódó származékos ügyletek megjelentetése.

Az eladó és a vevő közvetlen elszámolása esetén az utalások eltérő időben történnek, így az először utaló fél az ügylet teljes értékét kockáztatja. Ez az ún. „nyit-

va szállítás kockázata”, melynek kezelésére hatékony megoldást nyújt az értékpapír-elszámolásokban széles körben használt „fizetés ellenében történő szállítás” (delivery versus payment, DVP), ami biztosítja, hogy minden egyes tranzakció során a vevő megkapja a vásárolt kibocsátási egységeket, az eladó pedig a – tranzakciós díjjal csökkentett – vételárát (www.euets.com).

Általánosan bármely befektetési eszközről elmondható, hogy tőzsdei ügyletek esetében, amikor az ügyleteket ügyfelek megbízásai alapján az erre szakosodott befektetési szolgáltatók kötik a tőzsdén, az ügyletek teljesítése kapcsán az elszámolóház közbeiktatása, és ezáltal a DVP-elv alkalmazása nemzetközi standard. Tőzsdén kívüli ügyletek esetében, amikor az ügyleteket gyakran nem standardizált módon, és nem feltétlenül befektetési szolgáltatók közbeiktatásával kötik meg, rendszerint nem kötelező a DVP alkalmazása, de ajánlott, és azt jelenleg az értékpapírok esetében is igen széles körben veszik igénybe a kereskedésben érintett felek (www.keler.hu) (4. ábra).

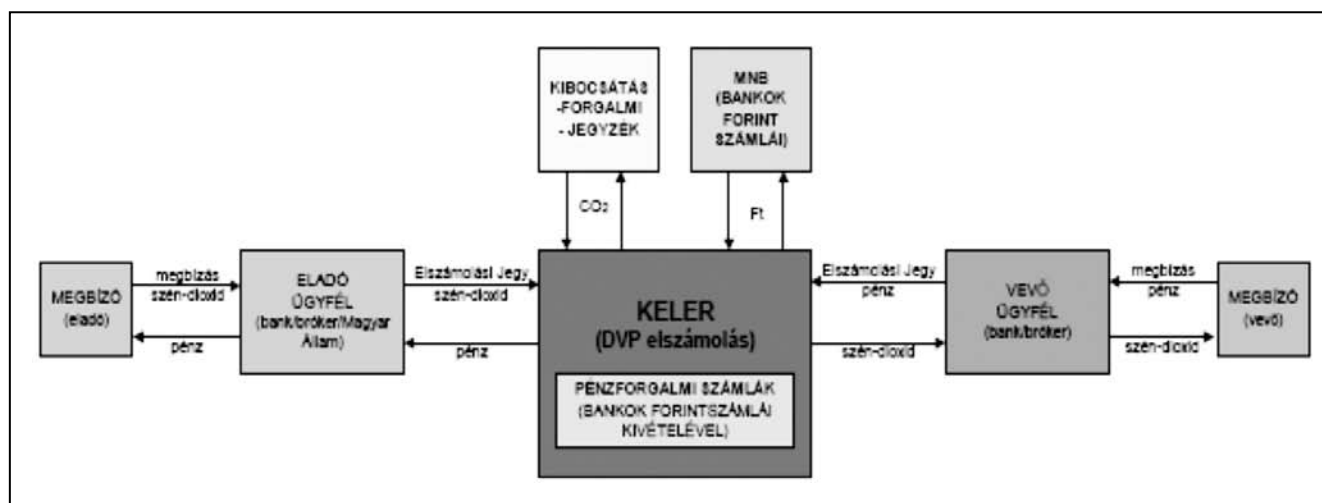
- önállóan is forgalomképesek, azaz egyedileg is elidegeníthetők.

A szennyezési jog a jövőben hasznosuló eszköz, és a vállalkozás működésének feltételeként, illetve a piaci értékesítés potenciális tárgyaként gazdasági értékkel bír. A Nemzeti Kiosztási Terv alapján a vállalkozás a számára kiutalt szennyezési jog felett tulajdonjogot szerez, hiszen a gazdálkodó jogosult a dolgot birtokolni, használni és felette rendelkezni (ezek ugyanis a tulajdonjog tartalmi elemei). A kibocsátási kvóták mértékegysége adott (1 tonna CO<sub>2</sub> egyenértékes), melynek ára pénz formájában kifejezhető. A forgalomképesség bizonyítéka, hogy a szennyezési jogok kereskedelme egyre élénkülő piacon történik.

A következő vizsgálódási pont a **besorolás** kérdése. A kibocsátási jog *vagyoni értékű jognak* tekinthető. Az Sztv. szerint ugyanis a vagyoni értékű jogok olyan megszerzett jogok, amelyek nem kapcsolódnak ingatlanhoz. A törvény a legjellemzőbb példákat említi meg (bérleti jog, használati jog, vagyonkezelői jog, szelle-

4. ábra

#### A szén-dioxid-kvóta kereskedelmének számvitele



Forrás: www.keler.hu

#### A mérlegbe kerülés

A szennyezési jogok kapcsán először azt kell megvizsgálni, hogy teljesülnek-e az **aktiválás** kritériumai. A Számviteli törvény szerint (a továbbiakban Sztv.) „a mérlegben eszközként kell kimutatni a vállalkozó rendelkezésére, használatára bocsátott, a vállalkozó működését szolgáló” vagyoni elemeket (Sztv. 23. § (1) bekezdés). A mérlegtan elmélete alapján (Baricz, 1999) a szennyezési jogok teljesítik a mérlegbe kerülés következő feltételeit:

- gazdasági értékkel bírnak,
- önállóan értékelhetők, azaz értékük pénz formájában is kifejezhető,

mi termékek felhasználási joga, márkanév, licencek, koncessziós jog, játékjog, valamint az ingatlanhoz nem kapcsolódó egyéb jogok), de a kibocsátási jogok specialitása miatt inkább az egyéb kategória jöhet szóba. Ezt az álláspontot képviseli a 2005. évi XV. törvény is, mely szerint „a kibocsátási egység a ... forgalmi jegyzékben való bejegyzéssel jön létre a Magyar Állam kincstári vagyonába tartozó vagyoni értékű jogként” (7. § [1] bekezdés).

Az Sztv. szerint a vagyoni jogok aktiválásakor a vállalkozásnak el kell döntenie, hogy azok hosszabb vagy rövidebb távon szolgálják a társaság érdekeit.

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

A kibocsátási kvóta olyan alapvető jogosultság, amely a vállalkozás működését tartósan szolgálja, hiszen a kibocsátási engedély és az ez alapján megszerzett szennyezési jog a vállalkozás folytatásának alapfeltételét jelentik. A 2003/87/EK irányelv hatálya alá tartozó gazdálkodók működéséhez ugyanis az üvegházhatású gáz kibocsátási engedélye szükséges: „a tagállamok biztosítják, hogy 2005. január 1-jétől bármely létesítmény az I. mellékletben felsorolt, és az adott tevékenységhez meghatározott kibocsátást eredményező tevékenységet csak az üzemeltető számára az illetékes hatóság által az 5. és 6. cikkkel összhangban kiállított engedély birtokában folytat”. (4. cikk) *A kibocsátási jogok kiosztása ugyanakkor évente történik. Az adott naptári évben kiosztandó kibocsátási egységek minden kereskedési év február 28-áig kerülnek kiosztásra. A gazdálkodók pedig az adott évi kibocsátásuknak megfelelő mennyiségű kvótát kötelesek a tagállamoknak „visszaszolgáltatni” legkésőbb a következő év április 30-áig, amelyeket aztán a nyilvántartásból törölnek.*

Az egyes létesítményekre jutó kibocsátási egységmennyiség a létesítményeknek az adott ágazat számára megállapított bázisidőszak, ún. referencia kibocsátása, illetve egyéb referencia adata alapján kerül meghatározásra. A létesítmények számára kiosztható kibocsátási egységeinek meghatározása egyrészt a tüzelőanyag-fogyasztásukból származó kibocsátások, másrészt a technológiai eljárásból származó kibocsátások alapján történik. Az első kiosztás alkalmával a létesítményekre jutó szennyezési kvóta alapvetően a múltbeli kibocsátási átlagok figyelembevételével történt.

A fentiek végiggondolása alapján a vállalkozásnak két lehetősége van a kibocsátási egységek kimutatásában. Amennyiben a kvóta egy évnél később kerül felhasználásra, úgy azt a befektetett eszközök között **immateriális jószágként** kell kimutatni. (Az adott kereskedési időszakban a tárgyévben fel nem használt kvóta ugyanis átvihető a következő évre.) Ha a létesítmény a kvótát az adott évben fel kívánja használni vagy értékesíteni szándékozik, akkor a készletek között **árúként** indokolt nyilvántartásba venni.

## Aktiválás

A szennyezési jogok aktiválásának a következő főbb esetei fordulhatnak elő:

- **Tértítés nélküli átvétel.** A 2005. évi XV. tv. 8. § (1) bekezdése értelmében a Nemzeti Kiosztási Terv keretében megvalósuló kvótakiosztás átruházásnak minősül. Az ingyenesen juttatott egységek mellett meg kell említeni az úgynevezett vis maior kiosztás esetét is: „az első kereskedési időszak alatt az

üzemeltető további ingyenes kibocsátási egységek kiosztását kezdeményezheti a környezetvédelmi hatóságnál, amennyiben a visszaadási kötelezettségének teljesítéséhez olyan, a tevékenységi körén kívül álló, elháríthatatlan külső ok folytán van szüksége, mely a kibocsátási egységek kiosztása után merült fel” (2005. évi XV. tv. 9. § [3]. bekezdés) *Bekerülési érték: az átadáskori piaci értéken. Rendkívüli bevétel keletkezik, amelyet mint halasztott bevétel kell elhatárolni, és az elhatárolást csak a kvóta költségként, ráfordításként történő elszámolása esetén lehet feloldani. Tóth Mihály (2006) cikkében felveti, hogy annak érdekében, hogy a kibocsátási egységekkel kapcsolatos számviteli elszámolás az eredmény kimutatásában ne okozzon az eredménykategóriák között indokolatlan torzulást, azoknál az üzemeltetőknél, akiknél a kvóták bekerülése miatti bevétel jelentős arányú az üzemi eredményhez képest, felmerülhet a tértítés nélkül kapott egységek egyéb bevétellel szembeni elszámolása is.<sup>3</sup> (Természetesen ilyenkor az elhatárolást ugyanúgy el kell végezni.)*

- **Vásárlás.** Ha egy vállalatnak kevesebb joga van, mint szennyezése, akkor vagy szennyezés csökkentő beruházást kell finanszíroznia, vagy kvótákat kell vásárolnia, amit vagy az OTC piacokon, aukciókon vagy a tőzsdén tehet meg. *Bekerülési érték: a tényleges beszerzési áron. Megjegyzendő, hogy az Sztv. még számos, a beszerzéshez kapcsolódó tételt a bekerülési érték részének tekint (47. §).*
- **Apportbehozatal.** *Bekerülési érték: apportértéken.*
- **Követelés ellenében átvétel.** *Bekerülési érték: csődeljárás során átvételkor a csődegyezség szerinti érték, felszámolás keretében átvételkor a vagyonfelosztási javaslat szerinti érték.*
- **Átalakulás, cégvásárlás keretében.** *Bekerülési érték: a jogelődnél kimutatott könyv szerinti érték.*

A bekerülés időpontja az a nap, amikor az állam, illetve a képviselőjében eljáró Országos Környezetvédelmi, Természetvédelmi és Vízügyi Főfelügyelőség a forgalmi jegyzékben az üzemeltető számára a kibocsátási egységet jóváírta, egyéb esetekben pedig a szerződés szerinti teljesítés időpontja.

## Értékelés

A vagyoni értékű jogok nettó értéke **immateriális jószágként** = bruttó érték – terv szerinti leírás – terven felüli értékcsökkenés + visszairás. A nettó értéket a mérlegben még kiegészítheti a külön soron, értékelési tartálékkal szemben kimutatott *értékhelyesbítés*. A terv szerinti értékcsökkenés nehezen értelmezhető a szennyezési jogok esetében. A kibocsátási kvóta várható

használatából a fizikai elhasználódás és erkölcsi avulás nem következik. A kereskedési időszak első évében kiosztott és fel nem használt kvóta a következő évekre (természetesen az adott időszakon belül) átvihető, és az adott évi teljesítményként beszámítható. A szennyezési jog ezért – a piaci áringadozástól eltekintve – nem veszít az értékéből az évek során. Az Sztv. 52. § (6) bekezdése kimondja, hogy nem szabad terv szerinti értékcsökkenést elszámolni olyan eszköznél, amely értékéből a használat során nem veszít. Ennek alapján a szennyezési jogok nettó értéke a piaci érték alakulása szerint változhat, amely a számviteli nyilvántartásokban a terven felüli értékcsökkenés és értékhelyesbítés eszközével mutatható ki.

A kibocsátási jogok nettó értéke **árúként** = bruttó érték – értékvesztés + értékvesztés visszairása. Ha a kvóta árúként szerepel, akkor rá a készletekre vonatkozó értékvesztési szabály vonatkozik. A készletek után értékvesztést kell elszámolni, hogy annak könyv szerinti értéke tartósan és jelentősen meghaladja a mérlegkészítéskor ismert piaci értéket. Áremelkedés esetében azonban az értékvesztésként elszámolt összeg visszairásán felül felértékelés nem lehetséges.

A számviteli értékelés alapvetően a **piaci árra** épít. A legtipikusabb bekerülési mód, a térítés nélküli átvétel esetében az aktivált érték a piaci érték. A terven felüli értékcsökkenés, az értékhelyesbítés, illetve az értékvesztés elszámolásakor is a piaci érték az irányadó. A továbbiakban a kérdés az, hogyan alakul ki a piaci ár. Az értékelés célja annak az összegnek a meghatározása, amelyet a vevő adhat egy tonna szén-dioxid kibocsátásának jogát biztosító szennyezési jogért.

Reilly és Schweihs Valuing Intangible Assets című munkájukban a következő kritériumokat fogalmazták meg az immateriális jóságok értékelésével kapcsolatban (Nagy-György, 2005) (zárójelben olvasható a kitétel szennyezési jogokra vonatkozó igazolása):

- jogilag létezik és jogi védelem alá esik (*az uniós irányelvek és a hazai jogalkotás védelme*),
- magántulajdonba tartozik és magántulajdonként jogilag transzferálható (*az üzemeltetők tulajdonába kerülnek, amelyet a szabad rendelkezéshez való jog jellemez*),
- valamilyen tartós bizonyítéka is van a létezésének (*nemzeti és nemzetközi nyilvántartások, adásvételi szerződések*),
- egy azonosítható időpontban vagy egy azonosítható esemény eredményeként alkották meg vagy jött létre (*nemzeti kiosztások, vásárlások*),
- egy azonosítható időpontban vagy egy azonosítható esemény eredményeként megsemmisül

vagy megsemmisítik (*kötelező visszaszolgáltatás, eladás, törlés*).

A fenti felsorolást átnézve egyértelmű, hogy a szennyezési jog mindegyik feltételnek megfelel.

Az értékelések során gyakran alkalmazott diszkontált cash-flow alapú értékelés nem lehetséges, mivel a jog tulajdonlása közvetlenül nem jár pénzáramlással. A szennyezési jogok értékelése során viszonylag jól alkalmazható módszer a **költségalapú árazás**. Az üzleti élet tapasztalatai általában azt mutatják, hogy a megkapott szennyezés elhárítási határköltséget pótlékolják fel a piacon szereplő eladók a különböző tranzakciók árazásakor. Coggins és Swinton szerzőpáros *The Price of Pollution: A Dual Approach to Valuing SO<sub>2</sub> Allowances* című munkájukban rámutatnak, hogy az árak elemzésére alkalmazott, sztochasztikus idősorokon alapuló megközelítés helyett sok esetben célszerűbb a határköltség-alapú árazást alkalmazni. Véleményük szerint ez a legracionálisabb módszer a vállalatok számára, ha egy ilyen születőben lévő piacon nyomon akarják követni az árak fundamentális alapjait. Ugyancsak kiemelik, hogy a szabályozó hatóságoknak a piac keresleti és kínálati viszonyainak kialakulásáig gyakorlatilag nincs más lehetősége az árak értelmezésére, csak ez. Értékelési módszerként felmerülhet még az **opcióárazás** modellje. Ezen elv szerint alapvetően nem a szennyezési jogot kell közvetlenül árazni, hanem azt a környezetvédelmi beruházást, amelyet akkor finanszíroz a létesítmény, ha túl drágák a jogok. A szakirodalom szerint minél magasabb a kvótaárak volatilitása, annál később (értsd: annál magasabb kvótaárak esetén) fog a létesítmény pótlólagos beruházásba fektetni (Nagy-György, 2005).

A magyarországi értékelési gyakorlat nagyjából megegyezik az európaival. Hazánkban ugyanis az elhárítási határköltség-alapú árazás a leggyakoribb. Megjegyezhető, hogy az árazás kifejezést egyelőre csak feltételelesen lehet használni, mert eddig inkább a vevők diktálták a feltételeket.

A szennyezési jogok árát befolyásoló legfontosabb tényezők:

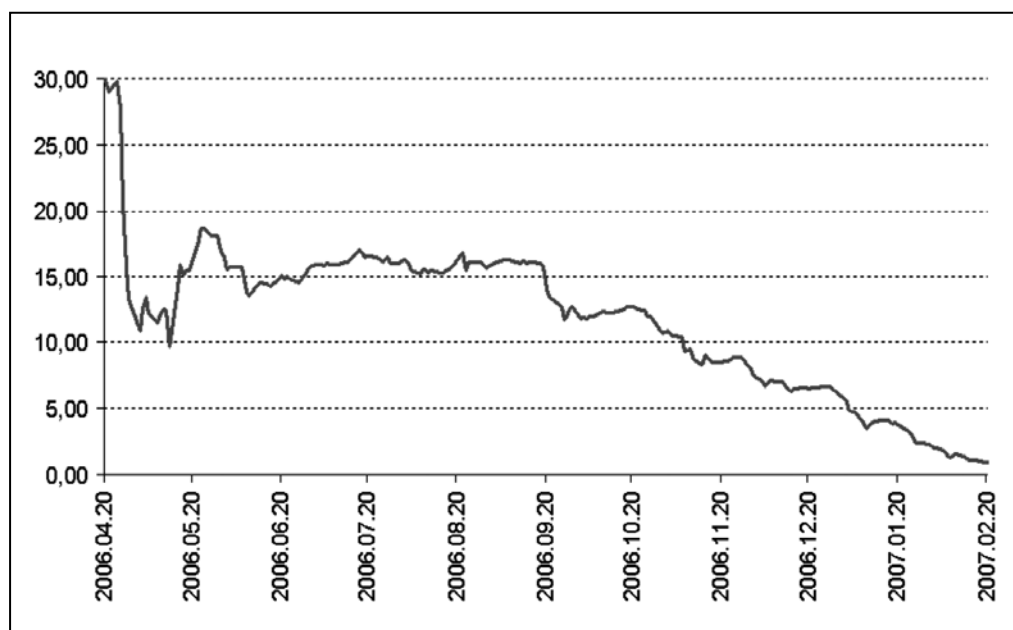
- az időjárás,
- a tél hidegsége,
- az egyes tüzelőanyagok egymáshoz viszonyított árai,
- a szabályozási környezet változása,
- a villamosenergia-kereslet.

Más vagyoni értékű jogokkal ellentétben a kvóta értékét nem a kvóta birtoklásából eredő hasznok, várható jövőbeli bevételek határozzák meg. Tulajdonképpen kizárólag a piaci kereslet és kínálat, illetve azok egy-

máshoz viszonyított helyzete, nagysága alakítja a kvóták piaci árát. Ezért is fordulhatott elő, hogy a kezdetben 10-15 eurós egységárról mintegy két év alatt mára egy euró alá esett a kvóták ára (5. ábra). Kiderült, hogy jelentősen túlallokáltak a tagállamok, így sok a felesleges kvóta, s kevés a hiánnyal küszködő, vásárolni

szerint „az üzemeltető köteles a kibocsátási engedély hatálya alá tartozó üvegházhatású gáz kibocsátását külön jogszabály szerint nyomon követni, és arról a környezetvédelmi hatóság részére a tárgyévut követő év március 31-ig hitelesített jelentést tenni”. Az a tény, hogy a pontos számok esetleg a mérlegforduló-

Azonnali EUA-ár 2006-ban és 2007-ben



Forrás: Vertis Kft.

szándékozó vállalat. A Kiotói Jegyzőkönyvben rögzített vállalások azonban akkor jelentenek reális célkitűzést, ha az üzemeltetők valós termelésüknek megfelelő mennyiségű kvótahoz jutnak, sőt hosszú távon éppen a kibocsátás csökkentése a cél.

### Céltartalék képzése

A szennyezési jogok kiosztásának és kereskedelmének központi vonása az, hogy az üzemeltető minden tárgyévut követő év április 30-ig a tárgyévi szennyező anyag kibocsátásának megfelelő mennyiségű kvótát köteles visszaszolgáltatni. Ezért a Számviteli törvénynek megfelelően az üzemeltető köteles céltartalékot képezni: „az adózás előtti eredmény terhére céltartalékot kell képezni ... azokra ... a folyamatban lévő ügyletekből, szerződésekből származó, harmadik felekkel szembeni fizetési kötelezettségekre ..., amelyek a mérlegfordulónapon valószínű vagy bizonyos, hogy fennállnak, de összegük vagy esedékességük időpontja még bizonytalan, és azokra a vállalkozó a szükséges fedezetet más módon nem biztosította” (Sztv. 41. § (1) bekezdés). A 2005. évi XV. törvény 5. § [1] bekezdése

5. ábra nap után derülnek ki, nem akadályozza meg a céltartalékképzés alkalmazhatóságát, ugyanis a „céltartalék képzése során a mérlegfordulónapon fennálló kötelezettségeket, illetve várható költségeket akkor is figyelembe kell, illetve lehet venni, ha azok csak a mérlegfordulónap és a mérlegkészítés időpontja között válnak ismertté” (Sztv. 41. § (9) bekezdés).

Ebből következően az üzemeltetőnek a mérleg fordulónapjára vonatkozóan meg kell határoznia a visszaszolgáltatandó (a tárgyévi szennyező anyag kibocsátásának megfelelő) kvóta mennyiségét, majd abból le kell vonnia azt a mennyiséget, amelyre a forrásoldalon szereplő halasztott bevétel fedezetet nyújt. (Ez az év végén az állam részéről ingyenesen juttatott kvóták fennmaradó mennyisége.) A két mennyiség különbözetére képzendő a céltartalék úgy, hogy a mennyiséget be kell szorozni a mérlegforduló-napi piaci árral. A következő év tavaszán (április 30-ig) az éves kibocsátásnak megfelelő mennyiségű kvóta visszaszolgáltatásával a céltartalékot fel kell oldani az egyéb bevétellel szemben.

Megjegyzendő, hogy az IFRIC 3 lehetségesnek tartja a tárgyéven belüli elszámolást is. Ekkor az addig megvalósult szennyezőanyag-kibocsátás értékének megfelelő (az adott tárgyévi időpontig kibocsátott szennyező anyag mennyisége\* a kvóta aktuális piaci ára) céltartalékot kell képezni. Év végén céltartalékképzés esetén értelemszerűen a teljes tárgyévi mennyiség veendő figyelembe. (Ilyenkor figyelembe kell venni az év közben már képzett céltartalék értékét is.) A kvóták visszaszolgáltatásakor a nemzetközi szabályozás a céltartalék-csökkenést az eszközcsökkenéssel állítja szembe.

## Kivezetés

### 1. Értékesítés

A szennyezési jogok szabadon értékesíthetők. „A tagállamok biztosítják, hogy az egységek átruházhatók legyenek az alábbi személyek között:

- a Közösségen belüli személyek;
- a Közösségen belüli személyek és olyan, nem EU-tagországbeli személyek, amely országban a 25. cikkben említett eljárásnak megfelelően, az ebben az irányelvben megfogalmazott vagy ezen irányelv alapján elfogadottakon kívüli korlátozások nélkül elismerik az egységeket” (2003/87/EK irányelv 12. cikk).

Az értékesítés korlátaiként a következők említhetők meg:

- A „vis maior-kiosztás keretében kiosztott kibocsátási egység nem ruházható át” (2005. évi XV. tv. 12. § [1] bekezdés).
- „A bírság megfizetésére tekintet nélkül, amennyiben az üzemeltető a jelentési és hitelesítési kötelezettségének, illetőleg a kibocsátási egységek visszaadására irányuló kötelezettségének határidőre részben vagy egészben nem tesz eleget, a megfelelően hitelesített jelentés benyújtásáig nem jogosult a kibocsátási egységek értékesítésére.” (2005. évi XV. tv. 17. § [2] bekezdés)

### 2. Törlés

A hatóság törli a kibocsátási egységet:

- „a kibocsátási egység jogosultjának a jegyzék kezelőjéhez eljuttatott nyilatkozata alapján bármikor;
- a visszaadást követően az adott év június 30-án;
- a kereskedési időszak végét követő év május 1-jén, ha a kibocsátási egység még nem került törlésre az *a*) vagy *b*) pont szerint”.

„A második és az azt követő kereskedési időszakot követően a (2) bekezdés *c*) pontja szerint törölt kibocsátási egységek helyett a jegyzék kezelője a kibocsátási egység jogosultjának számláján a törölt egységekkel megegyező mennyiségű új kibocsátási egységet ír jóvá” (143/2005. Korm. rend. 8. § (2)-(3) bekezdés). Számviteli szempontból az *a*) és *c*) pont szerinti törlés terven felüli értékcsökkenésnek minősül.

Az első kereskedési időszakban kiosztott kibocsátási egységek csak ezen kereskedési időszakon belül használhatók fel. A kereskedési időszak egyes éveiben a létesítményeknek átadott kibocsátási egységek továbbvihetők a kereskedési időszak későbbi éveire, és azokban szabadon felhasználhatók. A kereskedési időszak lezárásával, vagyis 2008. április 30-át követően a

2005–2007-es időszakból megmaradt, vissza nem adott kibocsátási egységek törlésre kerülnek.

Mivel a visszaadási kötelezettség a kvóták mennyiségére vonatkozik, ezért annak értékét a szennyezési jogok nyilvántartott könyv szerinti értéke határozza meg. A szennyezési jogok kivezetése a felhasználás során az egyéb ráfordítással szemben történik. Értékesítéskor az immateriális javak között kimutatott kvóták könyv szerinti értéke az egyéb ráfordítás, eladási ára pedig az egyéb bevétel számlára kerül. Áruként nyilvántartott kvóta eladása az ELÁBÉ számlát érinti, a kapott ellenérték nettó árbevételként számolandó el. Ha a kivezetett mennyiség az állam által térítés nélkül adott egységekből történik, arányosan az elhatárolt halasztott bevételt is fel kell oldani.

A **visszaadási kötelezettség** teljesítésekor három eset képzhető el.

- Az üzemeltető tárgyévi szennyezőanyag-kibocsátása pontosan megegyezik az államtól az adott évre ingyenesen kapott és visszaszolgáltató kvóták mennyiségével, ilyenkor további teendő nincsen.
- Az üzemeltető tárgyévi szennyezőanyag-kibocsátása nagyobb, mint az államtól az adott évre ingyenesen kapott és visszaszolgáltató kvóták mennyisége, ilyenkor
  - az üzemeltető vásárlással pótolja a hiányzó mennyiséget, vagy
  - április 30-án bírságot fizet, és a hiányzó mennyiséget a következő évben köteles teljesíteni. Ez a mennyiség rövid lejáratú kötelezettségként nem számolható el, tekintve, hogy a kötelezettség értéke nem határozható meg pontosan (csak a mennyiség ismert), tehát a tétel kötelezettségkénti kimutatásának jogszabályi feltételei nem állnak fenn. Ezzel szemben a céltartalék képzésével a tárgyévben kimutatandó eredményhatás elérhető (Tóth, 2006).
- Az üzemeltető tárgyévi szennyezőanyag-kibocsátása kisebb, mint az államtól az adott évre ingyenesen kapott és visszaszolgáltató kvóták mennyisége, ilyenkor
  - az üzemeltető értékesíti a kvóták egy részét vagy egészét, és ezzel egyéb bevétele (nettó árbevétele) keletkezik, vagy
  - tartalékként továbbviszi a következő évekre, hiszen a kvóták az adott kereskedési időszak éveiben szabadon felhasználhatók.

### Díjak, bírságok

Az üzemeltetők a kibocsátási egységek rendszerének működtetéséért jogszabályban meghatározott **díjfizetésre** kötelesek. Az Sztv. 78. § (4) bekezdése szerint

ezeket a hatósági igazgatási, illetve egyéb hatósági szolgáltatásokat az egyéb szolgáltatások költségei között kell elszámolni.

- „Az üzemeltető a kibocsátási engedély jogerőre emelkedésétől éves **felügyeleti díjat** köteles fizetni. A környezetvédelmi hatóság a felügyeleti díjat a kibocsátási egységkereskedelmi rendszer működtetésével kapcsolatos tevékenységének fedezetére fordítja.” A felügyeleti díj mértéke az első kereskedési időszak alatt 3000 Ft/év kibocsátási egységenként. A következő időszakok felügyeleti díjának mértékét a költségvetési törvény állapítja meg (2005. évi XV. tv. 19. §).
- **„Igazgatási szolgáltatási díjat** kell fizetni:
  - az üvegházhatású gázkibocsátások engedélyezési eljárásáért,
  - az üvegházhatású gázok kibocsátásával kapcsolatos Hitelesítői Névjegyzékbe, Hitelesítői Szakértői Névjegyzékbe, valamint Európai Közösségi Hitelesítők Névjegyzékébe való bejegyzésért, továbbá a hitelesítői jogosultság felfüggesztésének megszüntetéséért” (32/2005. KvVM rendelet 1. §).

Az igazgatási szolgáltatási díjfizetés alapja:

- „meglévő létesítmények esetében a létesítmény éves összkibocsátása az engedélykérelem beadását megelőző évben,
- új létesítmény esetében az engedélykérelem beadását követő évre a létesítménynek az engedélyes által becsült éves összkibocsátása” (32/2005. KvVM rendelet Melléklet II. pont).

Az igazgatási szolgáltatási díj mértékét a 3. számú melléklet tartalmazza.

- A kibocsátási egységek közhiteles nyilvántartásáért és kezeléséért (forgalmi jegyzék) a 143/2005. Korm. rend. 2. számú mellékletében meghatározott mértékű **számlavezetési díjat** kell fizetni, amelyet a számla tulajdonosa évente tárgyév január 31-ig köteles megfizetni az Országos Környezetvédelmi, Természetvédelmi és Vízügyi Főfelügyelőség által tárgyév január 5-ig kiállított és a tulajdonos részére megküldött számla alapján (143/2005. Korm. rend. 15/A-C. §). „A díjfizetés alapja a Nemzeti Kiosztási Listában a tárgyévre kiosztandó kibocsátási egység mennyisége „kibocsátási egység-mennyiség (t)/év létesítményenként.” (143/2005. Korm. rend. 2. számú melléklet II. pontja).

Az üzemeltetők a jogszabályokban rögzített kötelezettségek nem teljesítése esetén különböző mértékű és típusú **bírság** megfizetésére kötelesek. Ezek a tételek az egyéb ráfordítások között számolandók el.

- A **többletkibocsátási bírság** mértéke minden egyes, a létesítmény által kibocsátott, de visszaadott egységekkel nem fedezett szén-dioxid egyenérték-tonna után száz euró. A 2005. január 1-jével kezdődő hároméves időszakban „kedvezményes” negyven eurós bírság érvényesül. A többlet-kibocsátási bírság megfizetése nem mentesíti az üzemeltetőt azon kötelezettsége alól, hogy a többletkibocsátásnak megfelelő mennyiségű kibocsátási egységet visszaadjon a rákövetkező évre vonatkozó egységek visszaadása alkalmával (2003/87/EK irányelv 16. cikk). „A bírság összegének megállapítása során a Magyar Nemzeti Bank által megállapított, a visszaadás napján közzétett hivatalos devizaárfolyamot kell figyelembe venni” (143/2005. Korm. rend. 16. § [2] bekezdés).
- „Amennyiben az üzemeltető az üvegházhatású gázok kibocsátásának **nyomon követését és a jelentéstételt** nem e rendeletben, a Bizottság 2004/156/EK határozatában, illetve nem a kibocsátási engedélyben foglaltaknak megfelelően végzi, vagy **kibocsátási engedély nélkül üzemel**, a Főfelügyelőség – a köteleességszegés súlyát és az érintett létesítmény kapacitását figyelembe véve – az üzemeltetőt határozatban 50 000–500 000 forintig terjedő **bírság** megfizetésére, valamint a fenti kötelezettségeinek betartására kötelezi” (272/2004. Korm. rend. 5. § [2] bekezdés).
- „Amennyiben az üzemeltető **jelentéstételi vagy változásbejelentési kötelezettségét elmulasztja**, a Főfelügyelőség – a köteleességszegés súlyát és az érintett létesítmény kapacitását figyelembe véve – az üzemeltetőt határozatban 10 000–50 000 forintig terjedő **bírság** megfizetésére kötelezi” (272/2004. Korm. rend. 5. § [3] bekezdés).
- „A Kiosztási Lista megalapozása céljából a kibocsátási engedéllyel rendelkező létesítmények üzemeltetői kötelesek hitelesített kibocsátási jelentésük benyújtásával egyidejűleg, de legkésőbb a kereskedési időszak kezdetét megelőző második év március 31-ig az e rendelet mellékletében szereplő adatokat megadni a környezetvédelmi hatóság részére. Az **adatszolgáltatás** hiányos vagy késedelmes teljesítése esetén a környezetvédelmi hatóság az üzemeltetőt ... napi tízezertől ötvenezer forintig terjedő **bírság** megfizetésére kötelezi” (143/2005. Korm. rend. 6. § [3]-[4] bekezdés).
- Ha a tulajdonos **számladíjfizetési** kötelezettségének (4. számú melléklet) határidőben nem tesz eleget **késedelmi pótlékot** köteles fizetni, melynek mértéke minden naptári nap után a felszámítás időpontjában érvényes jegybanki alapkamat kétszeresének 365-öd része. A késedelmesen megfizetett késedelmi pótlék után nem számítható fel késedelmi pótlék (143/2005. Korm. rend. 15/D. §).

### IFRIC 3 „Emission Rights”

Az IFRIC-értelmezés szerint a kibocsátási jogok a következőképpen mutathatók ki:

- *Immateriális jószágként* (IAS 38), függetlenül attól, hogy térítésmentesen vagy vásárlás útján került az üzemeltetőhöz. Amortizáció nem, de értékvesztés elszámolható.
- *Kormányzati támogatásként* (IAS 20) kell kimutatni azt az összeget, amely a juttatott (vagy államtól vásárolt) kvóta értéke és a valós érték közötti különbségként jelentkezik. Ez halasztott bevétel lesz, amelyet bevételként kell kimutatni azon elszámolási időszak alatt, amelyre a kvótákat kibocsátották.
- *Céltartalékként* (IAS 37) jelenik meg a tárgyévi szennyezőanyag-kibocsátásnak megfelelő, s így visszaszolgáltatandó mennyiség. A céltartalékot a kötelezettség teljesítésekor kell feloldani. A kötelezettség értéke a visszaszolgáltatandó mennyiség és a kvóták aktuális piaci árának szorzataként jelenik meg. (Ha az üzemeltető eleve bírságfizetéssel számol, akkor ennek a várható nagyságát kell figyelembe venni.)

Ez tekinthető az IAS szerinti bekerülési érték modellnek.

Az IAS 38 szerinti átértékelési modell annyiban tér el a bekerülési érték modelltől, hogy megengedi a kibocsátási egységek valós értéken történő értékelését, amennyiben azokkal egy aktív piacon kereskednek. Így a modell a valós értékelés értékelési tartalékával egészül ki, amelyet a bekerüléskori valós érték és az értékeléskori valós érték különbözetében eszközértékként és saját tőkét módosító tételként számolja el (Tóth, 2005).

Az IASB 2005 júliusában (részben az értékelési bizonytalanságok miatt) visszavonta az IFRIC 3-at, újabb értelmezés vagy standard azóta nem született. A nemzetközi szabályozás még nem kiforrott, de nyilvánvalóan szükséges a szennyezési jogok számvitelének további finomítása.

A szennyezési jogok eredményre gyakorolt hatását a 2. táblázat foglalja össze (2. táblázat).

### Összefoglalás – Hogyan tovább?

Az üvegházhatású gázok kibocsátásának visszaszorítása és kiszámíthatóvá tétele nagy kihívást jelent a globális politikai élet szereplői és a környezetgazdálkodási szakemberek számára egyaránt. A kötelezettségvállalások végső címzettjei az üzemeltetők, vagyis a gazdálkodók. Mivel a kibocsátási kvóták vagyoni értékű jogként megjelennek a beszámolóban, a számvitel tudománya sem hagyhatja figyelmen kívül ezeket a jelenségeket.

A hatályos Számviteli törvény megfelelő keretet nyújt a szennyezési kvóták számbavételére és elszámolására, mindamellett kívánatos nemzetközi keretelvek megalkotása és alkalmazása a témával kapcsolatban. Jelen cikk a környezeti és számviteli jogforrások szempontjainak egyidejű figyelembevételével a szennyezési jogok lehetséges számviteli elszámolását mutatta be.

Az EU CO<sub>2</sub> emisszió kereskedelmi irányelv hazai átvételének eredményeként a szén-dioxid légköri kibocsátása az érintett vállalatok számára egy új termelési tényező lesz. Hasonlóan a tőkéhez, munkaerőhöz, földhöz vagy más természeti erőforrásokhoz, a CO<sub>2</sub>-kibocsátási jog szűkös jószággá válik. A szűkösségből érték származik, vagyis a karbonkibocsátás joga vagyoni, üzleti értékű jogosultság, melynek tulajdonjoga járadékot eredményez.

Az EU ETS továbbfejlesztése, a hibák kijavítása sürgető feladat ugyan, ám az európai bürokrácia nem tervezi a szabályok 2012 előtt hatályba léptethető lényeges módosításait. Sokkal inkább szorgalmazta a villany- és gázpiac liberalizációjára vonatkozó EU-szabályok sürgős átültetését a tagországok joganyagába, miközben fontosnak tartja, hogy az EU ETS hatékonyan ösztönözzön a kis CO<sub>2</sub>-kibocsátású technológiákba való hosszú távú befektetésekre, ne vesse vissza az ún. energiaintenzív ágazatok versenyképességét, és mutasson példát a többi nagy kibocsátó országnak, legyen bázisa egy akár kontinenseken átívelő, a kibocsátás-csökkentést gazdaságosan megvalósítani képes rendszernek.

Fejtörést okoz az irányelv módosításán fáradozó illetékeseknek a kis kibocsátású társaságok köre, hisz ezek bár nagyon sokan vannak, kibocsátási hozzájárulásuk meglehetősen csekély. Ezért, és az adminisztrációs költségek csökkentése végett, több javaslat született arra, hogy a kis (pl. 25 ezer t/év alatti) kibocsátású társaságokat vegyék ki az EU ETS hatálya alól.

Vitatható a karbonkvóta mint értékpapír sikeressége az elérendő cél szempontjából. A rendszert jellemző rengeteg késés, adminisztrációs csúszás és teher, a kibocsátási plafon helytelen meghatározása, az érintett szektorok túlallokálása, illetve a szükséges kvóták túlbecslése mind a rendszer hatékonyságát megkérdőjelező tényezők. Elképzelhető, hogy 2012-től, az ún. poszt kiotói időszakban már nem az értékpapirosított kibocsátási jogok kereskedelmétől fogjuk várni a globális problémák megoldását. Most azonban egyelőre nem áll jobb piaci eszköz a rendelkezésünkre, s remélhetőleg a próbaidőszak letelte után mind a rendszer megálmodói, mind a szabályozás illetékesei, mind az üzemeltetők megtanulják feladataikat, s gördülékenyebb emissziócsökkentés várható.

A szennyezési jogok eredményre gyakorolt hatása

	Immateriális jószágként nyilvántartva		Áruként nyilvántartva	
	Eredményt csökkenti	Eredményt növeli	Eredményt csökkenti	Eredményt növeli
<b>Bekerülés</b>				
		Rendkívüli bevételként		Rendkívüli bevételként
<i>Tértítés nélküli juttatás</i>	Rendkívüli bevétel elhatárolása (halasztott bevételként)		Rendkívüli bevétel elhatárolása (halasztott bevételként)	
		Elhatárolás arányos feloldása a kvóta költségként, ráfordításként történő elszámolásakor		Elhatárolás arányos feloldása a kvóta költségként, ráfordításként történő elszámolásakor
<i>Egyéb jellemző bekerülés</i>	Nincs eredményre gyakorolt hatása			
<b>Értékelés</b>				
<i>Piaci ár a könyv szerinti érték alatt</i>	Terven felüli értékcsökkenés egyéb ráfordításként		Értékvesztés egyéb ráfordításként	
<i>Piaci ár a könyv szerinti érték felett</i>		Terven felüli értékcsökkenés visszairása egyéb bevételként		Értékvesztés visszairása egyéb bevételként
	(Értékhelyesbítés az Értékelési tartalékkal szemben – tőkére gyakorolt hatás)			
<b>Céltartalék</b>				
<i>Céltartalék képzése fordulónapon</i>	Egyéb ráfordításként		Egyéb ráfordításként	
<i>Céltartalék feloldása április 30-ig</i>		Egyéb bevételként		Egyéb bevételként
<b>Kivezetés</b>				
<i>Felhasználás</i>	Egyéb ráfordításként		Egyéb ráfordításként	
<i>Értékesítés</i>	Könyv szerinti érték egyéb ráfordításként	Eladási ár egyéb bevételként	Könyv szerinti érték ELÁBÉ-ként	Eladási ár nettó árbevételként
<b>Díjak, bírságok</b>				
<i>Felügyeleti díj</i>	Egyéb szolgáltatás költségeként		Egyéb szolgáltatás költsége	
<i>Igazgatási szolgáltatási díj</i>				
<i>Számlavezetési díj</i>				
<i>Bírságok</i>	Egyéb ráfordításként		Egyéb ráfordításként	
<i>Késedelmi pótlék</i>				

Túl azon, hogy végül pontosan mennyi is lesz az elért kibocsátáscsökkenés, a rendszernek forradalmi jelentősége van. Hasonló ösztönzőrendszerek már eddig is megjelentek Európa- és világszerte (pl. ökoadó, környezetterhelési díjak, környezetszennyezési bünte-

tések). Azonban ehhez hasonló rendszer, amely nyilvános tőzsdei keretek között a piaci mechanizmusok szinte teljes érvényesülését lehetővé téve ösztönzi a szereplőket úgy, hogy közben tőkebefektetőket is vonz a területre, ez idáig nem volt.

*1. melléklet*

**A szennyezési jogokról szóló legfontosabb jogforrások**

- **Kiotói Jegyzőkönyv** (1997);
- **2004/101/EK** számú, az üvegházhatású gázok kibocsátási egységei Közösségen belüli kereskedelmi rendszerének létrehozásáról szóló 2003/87/EK irányelvnek a Kiotói Jegyzőkönyv projektmechanizmusára tekintettel történő módosításáról;
- **2003/87/EK** számú, az üvegházhatású gázok kibocsátási egységei Közösségen belüli kereskedelmi rendszerének létrehozásáról szóló európai uniós irányelv;
- **2005. évi XV. törvény** az üvegházhatású gázok kibocsátási egységeinek kereskedelméről (ez a törvény a 2003/87/EK irányelv hazai adaptációjának tekintendő);
- **109/2006. (V. 5.) Korm. rend.** az üvegházhatású gázoknak a magyar állam kincstári vagyonába tartozó kibocsátási egységeivel való rendelkezés részletes szabályairól;
- **66/2006. (III. 27.) Korm. rend.** a 2005–2007 közötti időszakban az üvegházhatású gázok kibocsátási egységeinek kereskedelmére vonatkozó Nemzeti Kiosztási Terv és Nemzeti Kiosztási Lista kihirdetéséről, valamint a kibocsátási egységek kiosztásának részletes szabályairól;

- **183/2005. (IX. 13.) Korm. rend.** az üvegházhatású gázok kibocsátásával kapcsolatos hitelesítési tevékenység személyi és szakmai feltételeiről;
- **143/2005. (VII. 27.) Korm. rend.** az üvegházhatású gázok kibocsátási egységeinek kereskedelméről szóló 2005. évi XV. törvény végrehajtásának egyes szabályairól;
- **272/2004. (IX. 29.) Korm. rend.** egyes létesítmények üvegházhatású gázok kibocsátásának engedélyezéséről, nyomon követéséről és jelentéséről;
- **32/2005. (XII. 7.) KvVM rend.** az üvegházhatású gázok kibocsátásával kapcsolatos egyes tevékenységek igazgatási szolgáltatási díjairól;
- **24/2005 (IX. 13.) KvVM rend.** az üvegházhatású gázok kibocsátásával kapcsolatos hitelesítési tevékenység szabályairól.

**Szennyezési jogok számviteli szabályozásának jogforrásai**

- 2000. évi C. törvény a számvitelről;
- IASB által kibocsátott IFRIC 3 „Emission Rights” irányelv (amelyet azóta visszavont);
- IAS 20;
- IAS 36;
- IAS 37;
- IAS 38.

*2. melléklet*

**Az Európai Unió tagállamaiban az üvegházhatású gázok kibocsátási engedélyének hatálya**

Tevékenység	Üvegházhatású gáz
<i>Energiatermeléssel kapcsolatos tevékenységek</i>	
Tüzelőberendezések 20 MWth-ot meghaladó bemenő hőteljesítménnyel (kivéve a veszélyeshulladék- és települési hulladék-égető létesítményeket)	Szén-dioxid
Ásványolaj-feldolgozók	Szén-dioxid
Kokszolókemencék	Szén-dioxid
<i>Fémek termelése és feldolgozása</i>	
Fémérc (beleértve a szulfidércet) pörkölő és szinterelő létesítmények	Szén-dioxid
Vas vagy acél termelésére szolgáló létesítmények (elsődleges vagy másodlagos olvasztás), beleértve a folyamatos öntést is, 2,5 tonna/óra kapacitás felett	Szén-dioxid
<i>Ásványipar</i>	
Cement-klinkernek forgókemencében történő gyártására szolgáló létesítmények 500 tonna/nap termelési kapacitáson felül, vagy mésznek forgókemencében történő gyártására 50 tonna/nap kapacitáson felül, vagy egyéb égetőkemencékben 50 tonna/nap kapacitáson felül	Szén-dioxid
Üveg gyártására szolgáló létesítmények, beleértve az üvegszálat is, 20 tonna/nap olvasztókapacitáson felül.	Szén-dioxid
Kerámiatermékek égetéssel történő gyártására szolgáló létesítmények, különösen tetőcserepek, téglák, tűzálló téglák, csempék, kőárúk vagy porcelánok gyártása 75 tonna/nap termelési kapacitáson felül, és/vagy ahol a kemence térfogata 4 m <sup>3</sup> és abban az árusűrűség a 300 kg/m <sup>3</sup> -t meghaladja	
<i>Egyéb tevékenységek</i>	
Az alábbiak gyártására szolgáló létesítmények: Faanyagból származó pép (cellulóz) vagy egyéb szálas anyagok	Szén-dioxid
Papír és karton 20 tonna/nap termelési kapacitáson felül	Szén-dioxid

Forrás: 2003/87/EK irányelv I. számú melléklete

**Az üvegházhatású gázok kibocsátásával kapcsolatos egyes tevékenységek és az igazgatási szolgáltatási díj mértéke**

Sorszám		Az üvegházhatású gázok kibocsátásával kapcsolatos igazgatási szolgáltatási díjköteles tevékenységek megnevezése	Igazgatási szolgáltatási díj mértéke (Ft)
(fő)	alszám		
1.		Üvegházhatású gáz kibocsátásával járó tevékenység kibocsátási engedélye, 272/2004. (IX. 29.) Korm. rend. 3. §-a	
	1.1.	éves kibocsátás <50 kt CO <sub>2</sub>	50 000
	1.2.	50 kt < összes éves kibocsátás <500 kt	75 000
	1.3.	összes éves kibocsátás >500 kt	100 000
	1.4.	az 1.1., 1.2. és 1.3. pontban foglalt engedélyek módosítása esetén	Az 1.1., 1.2. és 1.3. pontban foglalt összeg 30%-a
2.		Hitelesítői névjegyzékbe, Hitelesítői Szakértői Névjegyzékbe és az Európai Közösségi Hitelesítők Névjegyzékébe való bejegyzés és a felfüggesztés megszüntetése, 183/2005. (IX. 13.) Korm. rend.	100 000

Forrás: 32/2005 KvVM rend. Melléklet I. pont

**A kibocsátási egység forgalmi jegyzékhez kapcsolódó számlavezetési díj mértéke**

Sorszám		A kibocsátásegység-forgalmi jegyzékhez kapcsolódó számlák (kibocsátásegység mennyiség/év)	A számlavezetési díj mértéke (Ft/év)
(fő)	alszám		
1		Üzemeltetői számla	
	1.1.	-10 000	20 000
	1.2.	10 001-100 000	61 000
	1.3.	100 001-1 000 000	142 000
	1.4.	1 000 001-3 000 000	285 000
	1.5.	3 000 001 kibocsátástól	610 000
2.		Személyi számla	35 000

Forrás: 143/2005. Korm. rend. 2. számú melléklet I. pontja

**Főbb határidők**

- A teljesítési időszak kezdete: tárgyév január 1.
- A létesítmények megkapják a kibocsátási egységeket: tárgyév február 28.
- Engedélykérelem beadási határideje a meglévő létesítményeknek: tárgyév november 15.
- Engedélykérelem beadása nem meglévő létesítményeknek: folyamatosan, az alapul fekvő engedély (egyeséges környezethasználati engedély, környezetvédelmi engedély, környezethasználat feltételeit is meghatározó építési vagy létesítési engedély) jogerőre emelkedését követően.
- A teljesítési időszak vége: tárgyév december 31.
- Tárgyévi kibocsátásokról szóló kibocsátási jelentés beadása: következő év január 15.
- Tárgyévi kibocsátásokról szóló kibocsátási jelentés előhitelesítése: következő év február 15.
- Tárgyévi kibocsátásokról szóló hitelesített kibocsátási jelentés beadása: következő év március 31.
- Tárgyévi tényleges kibocsátásnak megfelelő mennyiségű kibocsátási egység visszaadása: köv. év április 30.
- Változásbejelentési kötelezettség teljesítése: Tervezett változásokat előre, egyébként meg a változás bekövetkezését követő 15 napon belül.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Az Európai Emissziókereskedelmi Rendszeren belül a szennyezési jog neve EUA (EU Allowance/ European Unit of Account). Az együttes végrehajtás (JI) projektek megvalósulása során keletkeznek az ERU-k (Emissions Reductions Unit). A tiszta fejlesztési mechanizmus (CDM) szennyezési kvótáját CER kvótának (Certified Emission Reduction) nevezik. Valamennyi említett kvóta 1 tonna szén-dioxid egyenértékűnek felel meg.
- <sup>2</sup> Forrás: [www.vertisfinance.com](http://www.vertisfinance.com) és a [www.euets.com](http://www.euets.com) internetes portálok. Letöltés dátuma: 2007. február 8.
- <sup>3</sup> „A törvény előírásaitól csak abban a kivételes esetben lehet – a könyvvizsgáló egyetértése és ilyen tartalmú nyilatkozata mellett – eltérni, ha az adott körülmények mellett e törvény valamely rendelkezésének alkalmazása (ide értve ... a kiegészítő mellékletben való bemutatást is) nem biztosítja a ... megbízható és valós összképet. Minden ilyen eltérést közölni kell a kiegészítő mellékletben, bemutatva annak indokait, valamint az eszközökre-forrásokra, a pénzügyi helyzetre és az eredményre gyakorolt hatását is” (Sztv. 4. § [4] bekezdés).

## Felhasznált irodalom

- 143/2005. (VII. 27.) Korm. rend. az üvegházhatású gázok kibocsátási egységeinek kereskedelméről szóló 2005. évi XV. törvény végrehajtásának egyes szabályairól
- 2004/156/EK Bizottsági határozat az üvegházhatást okozó gázok kibocsátásainak nyomon követésére és jelentésére vonatkozó iránymutatások létrehozásáról
2005. évi XV. törvény az üvegházhatású gázok kibocsátási egységeinek kereskedelméről
- 272/2004. (IX. 29.) Korm. rend. egyes létesítmények üvegházhatású gázok kibocsátásának engedélyezéséről, nyomon követéséről és jelentéséről
- 32/2005. (XII. 7.) KvVM rend. az üvegházhatású gázok kibocsátásával kapcsolatos egyes tevékenységek igazgatási szolgáltatási díjairól
- 66/2006. (III. 27.) Korm. rend. a 2005–2007 közötti időszakban az üvegházhatású gázok kibocsátási egységeinek kereskedelmére vonatkozó Nemzeti Kiosztási Terv és Nemzeti Kiosztási Lista kihirdetéséről, valamint a kibocsátási egységek kiosztásának részletes szabályairól
- Az Európai Parlament és a Tanács 2003/87/EK irányelve az üvegházhatású gázok kibocsátási egységeinek Közösségen belüli kereskedelmi rendszerének létrehozásáról és a 96/61/EK tanácsi irányelv módosításáról.  
[http://www.gkm.gov.hu/data/9206/EK\\_2003\\_87\\_ir\\_nyelv.doc](http://www.gkm.gov.hu/data/9206/EK_2003_87_ir_nyelv.doc) (2006. szeptember 15.)
- Az üvegházhatású gázok kibocsátási egységei Közösségen belüli kereskedelmi rendszerének létrehozásáról szóló 2003/87/EK irányelv
- Baricz R.* (1999): Mérlegtan. Aula Kiadó, Budapest. 50–79. oldal
- Bartek-Lesi M. – Pál G.* (2003): The ownership and allocation of tradeable CO2 permits in Hungary, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék, Műhelytanulmányok, Budapest
- Hajdú V.* (2005): Kibocsátási jogok és emissziókereskedelem, In: Gazdaság és Statisztika, 17. évf. 2. szám, p. 18–31. IASB: IFRIC 3 Emission Rights, 2004. december.
- KvVM (2004): Röviden a rugalmassági mechanizmusokról. [www.kvvm.hu/szakmai/klima/dokumentum/mechanizmusok.htm](http://www.kvvm.hu/szakmai/klima/dokumentum/mechanizmusok.htm) (2006. szeptember 15.)
- Lesi M. – Pál G.* (2004): Az üvegházhatású gázok kibocsátásának szabályozása és a szabályozás hatása a villamosenergia-termelő vállalatokra Magyarországon. PhD Értekezés, Budapest
- Lesi M. – Pál G.* (2005): A szén-dioxid-emisszió-kereskedelem elméleti alapjai és európai uniós szabályozása. „Az EU szén-dioxid-emisszió-kereskedelmi rendszerét bevezető irányelv, az átvételhez kapcsolódó feladatok és várható költségvetési hatások” című kutatás rész tanulmánya. In: PM Kutatási Füzetek 11. szám
- Nagy-György Z.* (2005): A szennyezési jogok értékelése. Budapesti Corvinus Egyetem. Egyetemi Tudományos Diákkonferencia
- Polt R.* (2005): Levegőkereskedelem – a nemzeti kiosztási terv kialakítása In: Statisztikai Szemle, 83. évf. 10–11. szám, p. 990–1009.
- Tietenberg, T. H. – Johnstone, N.* (2004): Tradeable permits: Policy evaluation, design and reform, Paris, OECD
- Tóth M.* (2005): A szén-dioxid-kvóta kereskedelmének számvitele: Lendületben a hazai szabályozás. In: Számvitel-Adó-Könyvvizsgálat, 47. évf. 4. szám p. 181–188.
- Tóth Mihály* (2006): Szén-dioxid-kvóta-kereskedelem. Számvitel-Adó-Könyvvizsgálat, 2006. 7–8. szám 320–325. old.
- UN (1997): Kiotói Jegyzőkönyv az Egyesült Nemzetek Éghajlatváltozási Keretegyezményéhez. [http://www.kvvm.hu/szakmai/klima/dokumentum/pdf/kp\\_hun.pdf](http://www.kvvm.hu/szakmai/klima/dokumentum/pdf/kp_hun.pdf) (2006. szeptember 15.)
- [www.euets.com](http://www.euets.com), 2007. február 8.
- [www.vertisfinance.com](http://www.vertisfinance.com), 2007. február 8.
- [www.keler.hu](http://www.keler.hu), 2007. február 8.
- [www.google.co.hu/img?hl=hu&tab=wi&q=](http://www.google.co.hu/img?hl=hu&tab=wi&q=), képek keresése (2006. december 12.)
- Cikk beérkezett: 2007. 3. hó  
Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 6. hó

## K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

Don Tapscott –  
Anthony D. Williams:

## WIKINÓMIA

HOGYAN VÁLTOZTAT  
MEG MINDENT A  
TÖMEGES EGYÜTTMŰKÖDÉS

HVG-könyvek  
Budapest, 2007

A HVG Kiadónál immár hagyománynak tekinthető, hogy a hazai olvasók számára hozzáférhetővé teszik az eredetileg az USA-ban kiadott sikerkönyveket – Thomas L. Friedman És mégis lapos a föld című bestsellerétől Chris Anderson Hosszú farok című munkájáig. E művek közös sajátossága, hogy – számtalan nyelvre lefordítva – lényeges hatást gyakorolnak a szakmai közgondolkodásra, miközben mondanivalójukat lebilincselő stílusban, megvilágító erejű példákon keresztül előadva, korántsem csak a vájt fülű szakemberekhez juttatják el üzenetüket.

Don Tapscott és Anthony D. Williams Wikinómia című könyvét, a HVG-könyvek legújabb darabját már a címe is eladja, amely az olvasónak rögtön a népszerű, százezrek által önkéntes munkával, „ingyen” írt és szerkesztett, 200 nyelven megjelenő Wikipedia lexikont juttatja eszébe. A szerzők nem kevesebbet állítanak munkájukban, mint azt, hogy a Wikipediára jellemző *tömeges, globális együttműködés az értékteremtésben* olyan modell, amely

mindinkább meghatározóvá válik az üzleti világban is, és – ahogyan a könyv alcíme sugallja – „mindent megváltoztat”. A Wikipedia-modell szerint működő gazdaságot a szerzők számtalan izgalmas példán keresztül mutatják be. Kezdjük talán a legjellegzetesebbel, a Procter&Gamble nevű világcég esetével, amelyről „A külső ötletek begyűjtése” beszédes alcím alatt olvashatunk a könyvben (26. o.).

A szétaprózott hazai kutatási kapacitásokat látva az ember azt gondolná, hogy kilencezer kutató (!) egyetlen vállalatnál több mint elegendő ahhoz, hogy a céget folyamatosan a fejlődés élvonalában tartsa. A Procter&Gamble-nél azonban – ahol e lenyűgöző szellemi kapacitással dicsekedhetnek – rájöttek arra, hogy pusztán a cégen belüli innovációra támaszkodni maga a vég. Ehelyett mintegy 1,8 millió (!) akadémiai és más kutató alkotóerejére számítanak szerte a világban (117. o.). Ennyi ugyanis hozzávetőleg azoknak a száma, akik a cég szempontjából releváns tudás, illetve ötletek birtokosai. Ezeket az embereket a Procter&Gamble ma a *saját kutatóhálózatának* tekinti. A cég 40 ún. *technológiai vállalkozót (technology entrepreneurs)* foglalkoztat, akik szabadalmi leírásokat és kutatási eredményeket tartalmazó oldalak milliárdjait pásztázzák át a világhálón, hogy kibányásszák a cég számára használható ötleteket. Feladatuk *a tú megfaluása a szénakazalban*: A Procter&Gamble ötletelészai még olyan helyeken is találhatnak kamatoztatható ötletet, mint az osakai piac, ahonnan egyik sikertermékük a Magic Eraser, egy hatásvos folttisztító származik (127. o.).

A vállalat jelszava magáért beszél: „*Connect and develop!*” A cég az internet segítségével lebontotta azokat a falakat, amelyek korábban hermetikusan elzárták a belső és külső tudást. A vállalat vezetőinek azt kellett tapasztalniuk ugyanis, hogy bárhány kutatót is foglalkoztatnak, a vállalat falain kívül sokkal több okos ember van, mint azon belül. Az Olay arcápoló, a Crest elektromos fogkefe csak két példa abból a 136 termékből, amelyeket a cég a „Csatlakozz és fejlessz!” kezdeményezés keretében dobott piacra (118-119. o.). A társaság emellett csatlakozott három tudományos hálózathoz, amelyek közül a NineSigma.com mintegy félmillió (!) kutatót fog össze. Ha a Procter&Gamble-nek valamilyen technikai problémája akad, ezeken a hálózatokon keresztül postázza, és a világ legkülönbözőbb pontjairól kap ötleteket a probléma megoldására. A legéletképesebbnek tűnő ötletek szerzőivel azután szerződést köt az ötlet kidolgozására. A modellt egyre többen követik. A nagyvállalatok a korábban a K+F területtől féltékenyen távol tartott beszállítókat is saját kihelyezett laboratóriumuknak kezdik tekinteni.

Don Tapscott és Anthony D. Williams a Procter&Gamble esetét nem valami kuriózumként, érdekes kezdeményezésként tálalják, hanem a *gazdaság radikális átalakulásának jeleként*, amelyet az *ökonómia helyett inkább a wikinómia* tudománya írhat le. (A wiki egyébként hawaii szó, jelentése gyors.) Valóban, a Procter&Gamble modell, ha nem is általános még, semmiképpen sem egyedi. Az 1. fejezetben például szó esik egy – a kanadai

Ontarióban lévő – kis bányavállalatról, amelyet a Procter&Gamble-éhez hasonló ötlet mentett meg a csődtől. Az aranybányájának kimerülése miatt szorult helyzetbe jutó Goldtrop Rt. elnök-vezérigazgatója a következő elhatározásra jutott: „Készítsünk egy olyan fájlt, amely 1948-ig visszamenően tartalmazza a bánya összes földtani paramétereit és egyéb adatait. Osszuk meg az eddigi információkat a világgal, és tegyük fel a kérdést a világhálón, mások szerint hogyan érhetjük el azt a legalább százhetven tonna aranyat, amit bányánk minden valószínűség szerint még magában rejt” (18. o.). Bár a cég saját szakemberei szkeptikusak voltak az akció sikerét illetően, a bányát heteken belül elárasztották a világ minden tájáról érkező megoldások. Az eredmények láttán maga az ötletet kiagyaló vezér is „majdnem hanyatt esett”. A Red Lake-i bánya százötven pontján jeleztek ugyanis a külső wiki-geológusok aranylelőhelyet, miközben a cégnél ennek csak a feléről tudtak. Több mint kétszázhuszonhat tonna aranyat tártak fel, ... ez a sikeres együttműködés legalább két-három éves kutatási munkálatokat spórolt meg a cégnek (19. o.).

Bár a szerzők több helyen is ezt sugallják, a „gyors” gazdaság szerintünk még nem nevezhető új gazdasági rendszernek, amely felváltja az általuk ismert piacgazdaságot. Sokkal inkább *egy markáns trendről beszélhetünk*, amely gazdaság mind több szegmensét alakítja át „wiki-elveken működővé. A szerzők szerint a wiki-gazdaság négy alapvető tulajdonsággal jellemezhető (s egyben ezek alapján különböztethető meg a korábbi gazdasági berendezkedéstől): 1. *nyitott*, 2. *az egyenlők együttműködése* révén működik, alapvető tulajdonsága 3. *a gondolatok, ötletek megosztása* és 4. *a globális cselekvés* (30–41. o.).

A nyitottságot nemcsak a *Procter&Gamble* falak nélküli laboratóriuma reprezentálja, hanem az élet szinte minden jelensége kapcsán találunk rá példákat. Tulajdonképpen névadója és zászlóhajója ennek az új világnak maga a *Wikipedia* enciklopédia, amelynek terjedelmével és frissességével egyetlen hagyományos lexikon sem versenyezhet. A könyv írásának idején 4 millió szócikk volt a lexikonban, több mint 200 nyelven (!). Az enciklopédiába bárki írhat, és bárki pontosíthatja is az írottakat. Az enciklopédia teljes egészében önkéntes munkán alapul, csakúgy, mint a könyvben sokszor emlegetett iskolapélda: a *Linux* operációs rendszer. Mint ismeretes, a *Linux nyílt forráskódú*, a felhasználónak jogot ad arra, hogy módosítsa, azzal a feltétellel, hogy ha az illető módosította, hozzájárulását meg kell osztania a közönséggel. „Megkérdeztük *Linus Tornwaldot*, a szoftver atyját – olvasható a 80. oldalon –, „hogyan programozók vajon miért szentelték idejük nagy részét a *Linux* megalkotására, annak ellenére, hogy nem kaptak semmilyen anyagi ellenszolgáltatást.” A válasz tipikus: „Ha ön szoftverfejlesztő lenne, fel sem tette volna ezt a kérdést. Egy fejlesztő mérnök, ha sikerül megoldania egy technikai problémát, libabőrös lesz a gyönyörűségtől. Ez az érzés hajt engem is előre (80. o.).

De vajon a wikinómia, ennek az új világnak a közgazdaságtana, csak az ingyenesen szócikkeket írogató egyetemi oktatókra, vagy a *Linuxon* dolgozó programozókra korlátozódik? Lehet, hogy a wiki-gazdaság csak egy szűk szelet, miközben a gazdaság többi része ugyanúgy működik, ahogyan korábban? A könyv szerzői hatásvonalakat sorakoztatnak fel ez ellen a sokunkban munkáló előítélet ellen. A nyílt forráskód, a hozzá kapcsolódó nyitott, együttműködő attitűd

korántsem csak az informatikára korlátozódó jelenség ugyanis, a wiki-szemlélet mind nagyobb részt hasít ki magának a hagyományos gazdaságból is. A szerzők például könyvük 109. lapján említenek egy gyógyszergyárat, amelynek szüksége volt valamilyen anyagra, amely azonban a szokásos módon előállítva túlságosan megdrágította volna a terméket. A problémájukat meghirdették az *InnoCentive* nevű tudományos hálózaton, ahol a *Hoechst Celanese* nyugalomba vonult vegyész, Werner Müller lecsapott a feladatra. A nyugalmazott kémikus – saját házi laboratóriumában kísérletezve – előállt egy használható megoldással, amiért a cég 25 ezer dollárral jutalmazta. (A recenzens itt csak szerényen kérdezi: vajon hány korán nyugdíjba kényszerített mérnök, tanár stb. ötletei, gondolatai hevernek parlagon nálunk? Hányan morzsolgatják megkeseredve nyugdíjas éveiket, ahelyett, hogy – a demográfiai trendek miatt – a közeljövőben – drámai mértékben megnövekvő, „alvó szellemi kapacitásokkal bekapcsolódnának a gazdasági vérkeringésbe, elsősorban a világ, de nem kevésbé maguk az érintett nyugdíjasok és az egészségügyi kassza hasznára?).

Az *InnoCentive*, amely akadémikus ötletét célba juttatta, csak egy a sok hasonló piactér, tudományos hálózat és más virtuális szervezet közül. A szerzők által részletesen tárgyalt új jelenség: az *ötletpiactér* nagyban hasonlít az *eBay* nevű elektronikus piactérhez, csak az előbbin javak helyett ötletek cserélnek gazdát. Az ötletekért adott pénzjutalmak pedig akár 100 000 dollárig is felmehetnek. A könyv megszámlálhatatlan sok példával bizonyítja az *ötletpiacterek* hasznosságát, a legszűkebb közgazdasági értelemben. Az ezekről szóló fejezetben a szerzők egyszerre két előítélettel számolnak le.

Az egyik, hogy a Wikinómia egyfajta ellenpontja lehetne a szabad piaci gazdaságnak, afféle *lopakodó szocializmus, amely aláássa a profittermelést*. Bármennyi példával szolgál ugyanis a világháló az ingyenességre, végül még az ingyen dolgozók, például a Linuxot fejlesztők is ellenszolgáltatáshoz jutnak, gazdagodnak valamivel. Az önkéntes együttműködés gyümölcsként egy sokkal jobb szoftvert használhatnak, mintha csak maguk bütykölték volna a rendszert. Teljesen nyilvánvaló ugyanis, hogy az ezrek és tízezrek ötleteit tehetőségét magába sűrítő szoftver csak jobb lehet, mint bármily zseniális egyéni alkotás. A szerzők vitába szállnak Thomas Friedmannel, aki szerint a nyílt forráskód aláássa a piacgazdaság fundamentumát jelentő tulajdonviszonyokat. Don Tapscott és Anthony D. Williams a többi között az ingyenes Apache webszerver szoftverpéldáját hozzák fel, amelynek a megalkotója, Brian Behlendorf az ingyenesség ellenére pénzben is kifejezhetően sokat profitált a webszerverből. Szerintük nem igaz az sem, hogyha pénzért adta volna Apache-ot, milliókat kaszálhatott volna.. Szerintük „ha annyiba került volna az Apache, mint egy Sun vagy Microsoft szerver, nagyon valószínű, hogy nem nyerte volna meg a konkurenciaharcot, és nem jött volna létre semmi abból a felmérhetetlenül sok értékből, amit az Apache vagy az Apache köré épült rendszer teremtett... Behlendorf ma már élő legenda a nyílt forráskódú közösségek számára – írják a szerzők – és nem szegény ember” (101-102 o.). Időközben megalapította saját cégét, kliensei pedig a Fortune 500-as listájától érkeznek, és valószínű, hogy az árait is ennek megfelelően alakítja. Az „ ingyenesség” tehát a szerzőpáros megközelítésében tulajdonképpen profittermelő befek-

tetés Behlendorf számára, hiszen az így szerzett hírnév alapozta meg üzleti sikereit.

A másik előítélet, amely ellen a szerzőpáros hatásosan érvel, az, hogy ez az egész csak a gazdaság egy kis szelete, az anyagi javak világában nem érvényesek a Wikinómia törvényei. Számtalan példájuk közül talán a legérdekesebb a nyílt forráskódú cipő: John Fluevog nem csúcstechnológiai dolgot művel: cipőket tervez. „Fluevogot megihlette Linux-jelenség, ezért létrehozta a nyílt forráskódú lábbelit... A vevők elkészítik saját terveiket. Fluevog elbírálja azokat, és a legjobbkat megvalósítja. Fluevog nem fizet jogdíjat, és nem adja vissza a terveket a közösségnek, de megígérte, hogyha elfogad egy tervet, akkor a modellt a tervezőről nevezi el” (140. o.). A cipőben koncentráldó érték nagy részét ma már nem a bőr vagy a műanyag adja, hanem a dizájn, a forma, amelyhez az ötletes cipőtervező ingyen jut hozzá. Ha csak olyan klasszikus fizikai termékre gondolunk is, mint a cipő, megállapíthatjuk: A javak materiális tartalma „elvékonyodik”, az anyagi összetevők háttérbe szorulnak, a bennük koncentráldó információk és tudás megsokszorozódik, és meghatározó jelentőségre tesz szert.

Az együttműködésre való nyitottság, a wikigazdaság fontos jellemzője egyben a harmadik jellemzőhöz: a *tudás megosztásához* vezet, ami hihetetlen mértékben felgyorsítja az innováció folyamatát. Sokak által ismert példa erre a génkutatás. Az USA nemzeti egészségügyi intézetének génbankja – a Human Geneom projektnek köszönhetően – a világ legnagyobb nyilvános, genetikai információkat tartalmazó adatbázisa lett. „A biológiai tudományok terén, úgy tűnik, sikeresen útját állja a szabadalmnak az adatok, eljárások és forráskódok azonnali közzététele.” (191.

o.) A cégek korábbi elzárkózó magatartása is változott, a kutatásokat már nem igyekeznek zárrakkal és kerítésekkel védeni, eredményeiket maguknak megtartani. A jeget a Merck Pharmaceuticals törte meg. 1995-ben a Washington Egyetem Orvosi Karának egy tudományos központjával közösen létrehozták a DNS-szekvenciák nyilvános adatbázisát „Azzal, hogy minden kutatónak korlátlan hozzáférést biztosítunk, megnöveljük a tudományos felfedezések bekövetkezésének a valószínűségét” – idézik a könyvben a Merck kutatási stratégiájáért felelős egykori alelnökének tételét. „A tudományos és piaci érdekelt-ségű közösségek is felhívták rá a figyelmet, hogy a molekuláris biológia egy jelentős részének kisajátítása tovább növeli a gyógyszerkutatások költségeit, és csökkenti hatékonyságát.” (175–176. o.)

A szerzők az effajta adatbázisokat *verseny-előkészítő tudományos közvagyonként* jellemzik. A vállalatok közötti határok leomlása, bizonyos kutatási eredmények megosztása ugyanis egyáltalán nem jelenti a verseny megszűnését, sőt talán inkább felerősíti a versenyt. Arról van szó ugyanis, hogy a tudásukat megosztó cégek együtt sokkal erősebbek lehetnek a konkurensikkal folytatott versenyben, mint külön-külön. Ráadásul sokkal rövidebb idő alatt jutnak eredményre, és – a párhuzamos kutatásokat kiküszöbölve – az erőforrásaikat is sokkal ésszerűbben használhatják fel. A közös fellépés gyakran még az együttműködő cégek között sem állja útját a versenynek. Olyannyira, hogy erre már új szakkifejezés is született: a *koopetíció*, amely a verseny és a kooperáció egyidejű megvalósulása.

Végül a szerzők a wiki-világ fontos új jellemzőjeként írják le a globális cselekvést. Ezzel mintegy kifordítják, az ismert szlogent:

„Gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan.” Szerintük a gazdasági cselekvés maga is globális. A *világméretű üzem* című fejezetben (223–249. o.) számtalanféleképp járják körül azt a tényt, hogy a cégek ma világméreteken integrálják a termelési folyamatokat. „Egyre több az olyan autó, ami nem egy autógyárban, vagy legalábbis nem a fogyasztók által is ismert autógyárak egyikében készült. A BMW tevékenységének középpontjában a forgalmazás, a partnerkapcsolatok és a vevőszolgálat áll, illetve a kulcsfontosságúnak ítélt tervezőmunka. A legtöbb alkatrész azonban különböző beszállítóktól származik, és az autók összeszerelését is egyre inkább ezek a beszállítók végzik.” (227. o.) Bár ez nem szerepel a könyvben, de az érdekesség kedvéért megemlíjtük itt az AAB (Asea Brown Boveri) nevű cég példáját: Az AAB tökélyre fejlesztette a termelési tényezők globális integrálását és a folyamatok globális optimalizálását. Az új szervezeti felépítés lényege, hogy egy kis létszámú vállalati csúcsvezetés operatív egységek, leányvállalatok, különböző rendű-rangú függő vállalkozók százait (néha ezreit) is ellenőrzi. Az AAB-nél például Percy Bernavik és a felsővezetők csoportja több mint 1000 vállalatot irányított több mint 100 országban, nem több mint 100 emberrel (!)

A világméretű üzem mellett még számos új gondolat olvasható a Wiki-munkahely című részben is. Mégis, ha valamit fel lehet róni a szerzőknek – írásuk sok pozitívuma

ellenére, akkor az az, hogy kevésbé láttatják a folyamatok árnyoldalait. Miközben például az előzőekben említett autóipari és egyéb beszállítók fontos lehetőséget kapnak a világgazdasági véráramba való bekapcsolódásra, nem szabad elfeledkezni arról, hogy a nagy autóóriások közös elektronikus piacteret üzemeltetve, a beszállítókat emberfeletti erőfeszítésre készítetik, miközben padlóig nyomják az általuk termelt alkatrészek árait. Ami tehát az autógyárak számára költségcsökkentés, az a beszállítók felől nézve könnyen lehet egyszerű kizsigerelés, és a profitok átszivattyúzása a nagyokhoz. Hasonlóképpen más, a könyvben emlegetett pozitív példák mellé odaírhatnánk a kételyeket, felmutatva és elemelve az árnyoldalakat. A decentralizált, az alul lévő ötleteit is hasznosító, demokratikus szellemű wiki-munkahelyek sem fedhetik el például azt a tényt, hogy az új technológia, a világháló gyorsasága, a verseny elszabadulása egyre nagyobb stresszt ró az alkalmazottakra. Miközben mind több ember él wiki-elvek szerint, azok, akik ezt nem teszik, vagy nem képesek erre (idősek, képzetlenek, nehezen képezhetők), kívülrekednek a munka világán, tartós és szinte megoldhatatlan gondokat okozva a kormányoknak, elviselhetetlen terhet hárítva a szociális ellátórendszerekre.

Mindazonáltal számunkra nem kétséges, hogy összességében a Wikinómia világa kellemesebb hely, mint a kéményes iparra épülő korai (vagy akár a 30 évvel ezelőtti)

gazdasági környezet. A szerzők számos meggyőző érveléssel cáfolják azt a gyakran felbukkanó előítéletet is, hogy az egész wiki-gazdaság csupán a gazdagok számára kedvező, s a mongol pásztor vagy a Szvázföldi éhező életét nem nagyon befolyásolja a hálózati gazdaság. Valójában az új trendek alól – amint azt a könyv meggyőzően igazolja – senki sem vonhatja ki magát, még akkor sem, ha sohasem látott számítógépet. A hálózatba kapcsolt világ előnyeit százmilliók élvezik, ha nem is egyformán. Az írástudatlan indiaiak manapság már a falugazda segítségével és számítógépén keresztül kapcsolódnak a világhálóra, hogy a számukra szükséges információkat megszerezzék, afrikai törzsek tagjai pedig ugyanezt a lehetőséget aknázzák ki, hogy az Egyesült Államokban adhassák el dísz tárgyaikat.

\*\*\*

Akár tetszik tehát, akár nem a wiki-gazdaság már itt dübörög. „Az üzletember számára az első számú lecke: a zárkózott, befelé forduló vállalatnak vége... A piaci verseny győztesei ma már olyan cégek, amelyek nyitottak a világra, határaik átjárhatóak, és a versenyben a külső tudásra, forrásokra, kapacitásokra is támaszkodhatnak. Innovációs központokként működnek, és mágnesként vonzzák magukhoz a tehetséget.” Írják a szerzők könyvük utolsó lapjain, és lehet-e ennél fontosabb üzenet ma a magyar menedzserek számára?

*Szabó Katalin*

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**BARAKONYI, Károly (ed.) – BALATON, Károly – KOCSIS, József – VECSENYI, János**

*Hungarian Greats of the Management Discipline (I. part): Szabó, László, Harsányi, István, Máriás, Antal*

On 9th March in 2007 the HAS Management Science Committee organized a memorial meeting remembering of greats of the Hungarian management discipline. The authors would like to record the reminiscences and appreciations in a two-part article. In the first they remember Szabó László, Harsányi István and Máriás Antal and in the following they will remember Erdei Ferenc, Susánszky János, Kovács Sándor and Ladó László.

**KOVÁCS, Kármén**

*Methods of Financial Valuation of Brands*

This paper points out the importance of the financial valuation of brands and presents the financial methods of brand valuation. As strong brands contribute to the value of the companies considerably and more profit can be realized by them compared to the no name products, the financial valuation of brands has a significant role in managerial decisions. Among the financial methods of brand valuation there are both (totally) objective-based, rational techniques and such methods that include also the consumers' evaluation. However, in each case that method should be chosen which is the most suitable for the purpose of the valuation. In this study the author presents the meaning and the objects of the financial valuation of brands, the points of contact of financial valuation and consumers' evaluation, the economic model for power brand, brands as determinant properties in the value of companies and the financial methods of brand valuation in detail.

**IMREH, Szabolcs**

*Different Motivations in the Networking of Small and Medium-Sized Enterprises*

It is well known that small and medium-sized enterprises play significant role in economic development. One of the main problems of these firms stems from their size which often causes serious difficulties (relatively high transaction costs, disability to exploit the economies of scale). Possible ways to approach these challenges are the different co-operations, networks. In recent paper the motivations that lead to networking are reviewed. There are several explanatory causes why certain enterprises seek the opportunity to cooperate with others. Generally, the

main objective of the cooperation is to reach such benefits that can not be independently achieved, or in a picturesque way: to achieve collective efficiency. The authors systematize the wide-ranging literature of the topic to point out those factors that are most commonly mentioned as the benefits of co-operations. As in most cases these causes arise as explanatory factors of co-operation, it can be assumed that they determine the peculiarities of networks. The last part of the paper presents the results of two empirical surveys that were conducted in Szeged and its sub-region. They demonstrate the nature and the expected benefits of co-operations.

**BENCSEK, Andrea – KOVÁCS, Péter**

*Symbiosis of Change and Project in the Hand of Management*

The importance of project management has grown significantly in the last two decades. The scale of projects can be very different from each other. The realization of their success depends on their preparation, stakeholders' attitudes and the skill of reception. If we would like to achieve changes in any area of a company, can we always call it a project? Or we turn this question: if we start to realize a big project, can we finish it successfully without the requirements of change management? The authors can read a lot of reports on the effectiveness of projects that have been realized on the basis of the principles of change management. There have been further examinations to show which the most important facts of success are on the basis of practice. By the end of this paper there will be an evident connection between these two areas of management for readers. You can see as well the logic of interlocking and applying their methods.

**ANDOR, Ágnes – FAZEKAS, Dóra**

*Handling of the Emission Law from Point of View of Enterprises: Accounting Issues*

This paper analyses the Hungarian accounting perspectives of emission quotas introduced by the European Union Emissions Trading Scheme, operating since January 1, 2005. Entities subject to the trading system face the growing challenge of calculating and reducing greenhouse gas emissions; emissions quotas are intangible assets in their books. This study introduces the European Union Emissions Trading Scheme and its operation in the trial period until the end of 2007. We follow by the analysis of the accounting of emissions quota trading, and its impact on accounting earnings. Finally we give an outlook on the second phase starting in 2008, and potential changes in the Scheme.

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

<b>BARAKONYI, Károly (ed.) – BALATON, Károly – KOCSIS, József – VECSENYI, János</b> Hungarian Greats of the Management Discipline (I. part): Szabó, László, Harsányi, István, Máriás, Antal .....	2
<b>KOVÁCS, Kármén</b> Methods of Financial Valuation of Brands .....	9
<b>IMREH, Szabolcs</b> Different Motivations in the Networking of Small and Medium-Sized Enterprises.....	20

<b>BENCSEK, Andrea – KOVÁCS, Péter</b> Symbiosis of Change and Project in the Hand of Managements.....	32
<b>ANDOR, Ágnes – FAZEKAS, Dóra</b> Handling of the Emission Law from Point of View of Enterprises: Accounting Issues .....	44
<b>Book reviews</b> .....	60