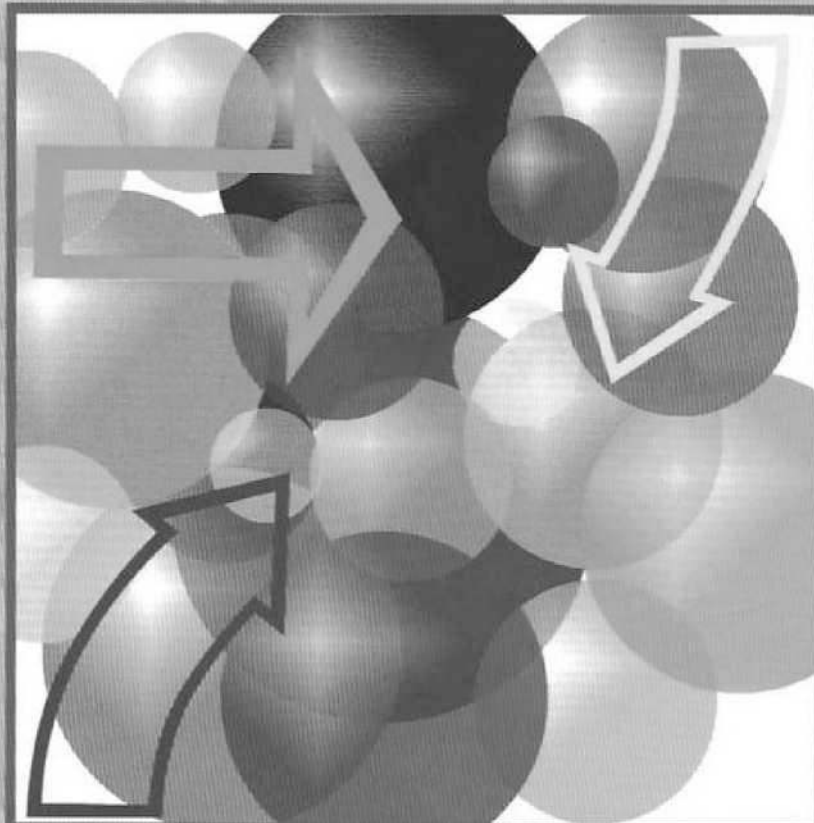


Chikán Attila

BEVEZETES A VÁLLALATGAZDASÁGTANBA

ELVEK

GYAKORLAT



BOLOGNA - TANKÖNYVSOROZAT

% | \$•, ^ !

i BA
f
ti 1

Tartalom

1. A vállalat érintettjei, céljai, formái.....	13
Bevezetés	15
1.1. Üzleti vállalkozás - vállalat	15
1.1.1. Az üzleti vállalkozás alapvető célja.....	19
1.1.2. A vállalat küldetése és megvalósításának erőforrás-igénye	20
1.2. A vállalati működés érintettjei	21
1.3. A vállalat céljai	23
1.3.1. A tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók - céljaik és kapcsolataik	24
1.3.1.1. A tulajdonosok céljai	25
1.3.1.2. A menedzserek céljai	26
1.3.1.3. A munkavállalók céljai	27
1.3.1.4. A vállalatkormányzás	27
1.3.2. A vállalati célok viszonya	29
1.3.2.1. A profitmotívum és a társadalmi felelősség.....	30
1.3.2.2. A vállalati célstruktúra jellemzői	31
1.4. A vállalkozások szervezeti formái	33
1.4.1. A vállalkozási formák tulajdonlási szempontból	33
1.4.1.1. Az egyéni vállalkozás	35
1.4.1.2. A társaságok	35
1.4.1.3. A részvénytársaságok	37
1.4.2. Vállalatok alapítása és megszűnése	38
1.4.2.1. Vállalatok alapítása	38
1.4.2.1.1. Egyének vállalat alapítása	38
1.4.2.1.2. Szervezetek vállalat alapítása	39
1.4.2.2. Vállalatok megszűnése	41
2. A vállalat helye a társadalmi rendszerben	47
Bevezetés	50
2.1. A vállalat társadalmi szerepe	51
2.2. A piac és a piaci viszonyok.....	52
2.2.1. A piacra való belépés és kilépés	52
2.2.1.1. A piacra lépés korlátai	53
2.2.1.2. Kilépés a piacról	54
2.2.2. Árupiacok és erőforráspiacok ..	54

2.2.3.	Verseny és együttműködés a piacon	55
2.2.3.1.	A verseny	56
2.2.3.2.	Az együttműködés	58
2.2.3.3.	A vállalati hálók	59
2.2.4.	A piac gazdaságsszabályozó szerepe	61
2.3.	Az állam gazdasági szerepe	63
2.3.1.	Az állami szerepvállalás szférái és a vállalatok	64
2.3.1.1.	Gazdasági mechanizmus és gazdaságpolitika	66
2.3.1.2.	Az állami szerepvállalás és a vállalatok	67
2.3.1.3.	Az állami vállalatok	67
2.4.	További külső érintettek - a „felelős vállalat” koncepció	70
2.4.1.	Helyi közösségek és önkéntes állampolgári csoportosulások	72
2.4.2.	A természeti környezet	72
2.4.3.	A vállalat társadalmi felelőssége	73
2.4.3.1.	Az alternatív közgazdaságtan	74
2.4.3.2.	Az etikus magatartás elvi alapjai	76
2.4.3.3.	Az etikus magatartás és az üzleti valóság	76
2.5.	A vállalati gazdálkodás a múltban és a mai üzleti világban	77
2.5.1.	A vállalati gazdálkodás fejlődése	77
2.5.2.	Az üzleti világ jellemzői napjainkban	85
3.	A vállalat tevékenységi rendszere	87
Bevezetés		88
3.1.	A tevékenységi rendszer és a stratégia: az alapok	89
Bevezetés		89
3.1.1.	A külső és belső tevékenységek integrációja	91
3.1.2.	A vállalati stratégia szerepe és tartalma	95
3.2.	Marketing	97
Bevezetés		97
3.2.1.	A marketing és a marketingstratégia	98
3.2.1.1.	A fogyasztói igény jellemzői	101
3.2.1.2.	A marketingstratégia alapkérdései ..	102
3.2.1.2.1.	A kielégítendő fogyasztói szükséglet	104
3.2.1.2.2.	A versenysztratégia megválasztása: a marketing-hadviselés	104
3.2.1.2.3.	A fogyasztó megnyerése	108
3.2.2.	A marketingmix alkalmazása	108
3.2.2.1.	Termékpolitika	112
3.2.2.2.	Árpolitika	114
3.2.2.3.	Az értékesítési utak politikája	

3.3. Az innováció	1 2 3
Bevezetés	1 2 3
3.3.1. Az innováció tartalma és természete	125
3.3.1.1. Az innováció tartalma	1 2 5
3.3.1.2. Az innováció megjelenési formái	127
3.3.2. Az innovációs stratégia	129
3.3.2.1.	Az
innovációs stratégia típusai	129
3.3.2.2.	Az
innovációs stratégia irányultsága	130
3.3.2.3. Az innováció elfogadtatása	131
3.3.2.4. A sikeres innovációs stratégia	132
3.3.3. Az innováció folyamata: a kutatás-fejlesztés	134
3.3.3.1. A szervezeti innováció	136
.....	...
3.4. Az emberi erőforrás	145
Bevezetés	147
3.4.1. Az emberi erőforrás-gazdálkodás tartalma ..	147
3.4.2. A munkaerő-gazdálkodás környezeti tényezői	148
3.4.2.1. A főbb környezeti tényezők	148
3.4.2.2. Az emberi erőforrás felértékelődése	151
3.4.3. Az emberi erőforrás-gazdálkodás stratégiája	152
3.4.3.1. Stratégiai tevékenységek	153
3.4.3.2. Az emberi erőforrások tervezése	154
3.4.4. Az emberi erőforrás-gazdálkodás tevékenységei	155
3.4.4.1. A munkaerő-szükséglet meghatározása	155
3.4.4.2. A munkaerő alkalmazása: felvétel és elbocsátás	157
3.4.4.3. A munkavégzés és az emberi erőforrás fejlesztése	159
3.4.4.4. Motiváció, bérezés, ösztönzés	161
3.4.5. Az érdekegyeztetés és a szakszervezetek	165
3.5. Az információ mint erőforrás	169
Bevezetés	170
3.5.1. Az információ és információs rendszer	171
3.5.2. Döntés, információ, szervezet	172
3.5.2.1. Döntéshozó, problémamegoldás, információ	172
3.5.2.2. Információ és szervezeti szerep	174
3.5.3. Az információs rendszer	177
3.5.4. A kontrolling	180
3.5.5. Az információs technológia	182
3.5.5.1. Az információs technológia a vállalati rendszerben	182
3.5.6. Az információ üzleti szerepének új dimenziói	184
3.5.6.1. Elektronikus kereskedelem és üzletvitel	184
3.5.6.2. Tudásmenedzsment	185

3.6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje (logisztika, termelés, szolgáltatás).....	190
Bevezetés	192
3.6.1. Anyagi folyamatok és készletek - a logisztikai rendszer	193
Bevezetés	193
3.6.1.1. A logisztikai rendszer és szerkezete	194
3.6.1.2. A logisztikai stratégia.....	198
3.6.1.2.1. Logisztikai célok és teljesítménymércék	198
3.6.1.2.2. A logisztikai stratégia összetevői	200
3.6.1.2.3. A stratégiai tényezők integrálása és a logisztikai rendszer megtervezése	206
3.6.1.3. A logisztikai rendszer működése	207
3.6.1.3.1. A készletgazdálkodás	207
3.6.1.3.2. Az anyagi folyamatok lebonyolítása	211
3.6.1.4. Az ellátási láncok	213
3.6.1.4.1. A partnerkapcsolatok jellege és típusai	215
3.6.1.4.2. Az ellátási lánc hatékonysága.....	216
3.6.2. Termelés és szolgáltatás.....	216
Bevezetés	218
3.6.2.1. A termelés és a szolgáltatás típusai	218
3.6.2.1.1. A termelés	220
3.6.2.1.2. A szolgáltatások	223
3.6.2.2. A termelési stratégia	223
3.6.2.2.1. Célkitűzések és kritériumok	224
3.6.2.2.2. Termékek és termelési folyamatok.....	225
3.6.2.2.3. Hardver: termelőberendezések.....	227
3.6.2.2.4. A termelési folyamat irányítása és szervezése . .	227
3.6.2.2.5. A minőség.....	227
3.6.2.3. Termelési tervezés és a végrehajtás . .	229
3.6.2.4. Az „éppen időben” elv.....	231
3.6.3. Az értékteremtő folyamatok teljesítménye ..	232
3.6.3.1. A teljesítményértékelés szempontjai .	232
3.6.3.2. A hatékonyság megvalósítása: a karcsú értékfolyam	233
3.7. Vállalati pénzügyek ...	240
Bevezetés	242
3.7.1. A pénzügyi tevékenység tartalma	242
3.7.2. A vállalat pénzügyi stratégiája	245^
3.7.2.1. A vállalat értékét meghatározó tényezők	245
3.7.2.2. A befektetési stratégia, a tőkeköltségvetés	249
3.7.2.3. A finanszírozási stratégia, a forrásbiztosítás	252
3.7.3. A vállalat pénzügyi rendszerének működése	253
3.7.3.1. Pénzügyi elemzés	254
3.7.3.1.1. A mérleg, az eredménykimutatás. és a pénzáram- (cash flow) kimutatás	255
3.7.3.2. A pénzügyi terv készítése	256

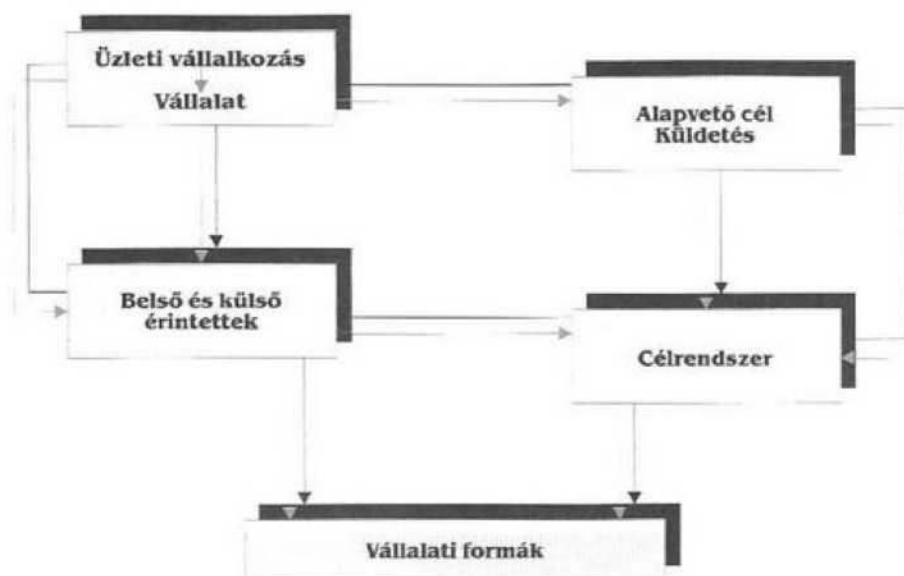
	n
3.7.4. Költséggazdálkodás	258
3.7.5. Befektetés és finanszírozás	259
3.7.5.1. A befektetések	259
3.7.5.2. A finanszírozás	261
3.7.5.2.1. Forrásösszetétel.....	261
3.7.5.2.2. A tárgyi eszközök elszámolása, az amortizáció .	264
3.7.5.2.3. Eszközök és források összhangja	264
3.7.5.2.4. Finanszírozási formák	267
3.7.5.3. A kockázat és kezelése	269
4. A vállalat stratégiája	275
Bevezetés .	278
4.1. A vállalati stratégia tartalma	278
4.1.1. A vállalati stratégia szintjei.....	281
4.1.1.1. A vállalati szintű stratégia.....	282
4.1.1.1.1. A központ stratégiai szerepe.....	285
4.1.1.1.2. Az üzletági portfólió	283
4.1.1.1.3. A központi irányítás módja, stílusa	284
4.1.1.2. Az üzleti egységek stratégiája	285
4.1.2. A stratégia megközelítései.....	288
4.1.2.1. A vállalkozói megközelítés	288
4.1.2.2. Az adaptív megközelítés	289
4.1.2.3. A tervezői megközelítés	290
4.1.2.4. A stratégiamegközelítésekösszevetése	291
4.2. A stratégiai menedzsment folyamata	291
4.2.1. A helyzetelemzés.....	294
4.2.2. Megvalósítás és visszacsatolás	299
4.2.3. A stratégiai szövetségek	301
Irodalomjegyzék	307

A vállalat érintettjei, céljai, formái

1

FEJEZET

- 1.1. Üzleti vállalkozás - vállalat
- 1.2. A vállalat működés érintettjei
- 1.3. A vállalat célja
- 1.4. A vállalkozások szervezeti formái





Bevezetés

Ha belenézünk egy gazdaság „mikroszkópjába”, igen gazdag és változatos világ tárul elénk. A gazdasági szervezetek, vállalatok - mint megannyi élőlény - nyüzsögnek, forognak, kavarnak: összekapcsolódnak, szétválnak, egybeolvadni vagy éppen részek válnak ki belőlük; változtatják alakjukat, méretüket, tevékenységüket és működési területüket; pillanatról pillanatra születnek újak és halnak el régebbiek. Van köztük néhány multinacionális óriás és ezerszámra törpe egyéni és családi vállalkozás; vannak, akik termelnek, és vannak, akik forgalmaznak; egyesek kizárólag a profittal törődnek, mások aggodalmasan szemlélik a környék ipari szennyezéstől leko- pasztott fáit: léteznek olyanok, akik egyetlen tevékenységgel foglalkoznak; de vannak meghatározhatatlan profilú, sok üzletágat magukba foglaló vállalatok is.

E nyüzsgésben mindannyian azt keresik, aki pénzt hajlandó adni nekik azért, amit csinálnak. Cserekapcsolatok alakulnak ki közöttük, átmenetiek vagy tartósak. így lesz Eladó vagy Vevő belőlük. Szerepüket változtatják: az egyik szereplővel eladóként, a másikkal vevőként lépnek kapcsolatba - végső soron azonban a Fogasztó az, aki mintegy rendet vág a nyüzsgésben, s választásával eldönti, hogy ki marad, kik maradnak életben.

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk: melyek a gazdcsiség ezen szereplőinek, a vállalatoknak legfőbb jellemzői, mely célok éltetik őket, milyenek a formáik és kapcsolataik.

1.1. Üzleti vállalkozás - vállalat

Az emberek az élet valamennyi területén hosszabb-rövidebb időre kapcsolatba kerülnek egymással tevékenységük során. E kapcsolatok gyakorta célszerű együttműködés formáját öltik: az emberek szövetkeznek egymással valamilyen cél elérésére, valamilyen feladat végrehajtására. Az így létrejövő struktúrákat szervezeteknek nevezzük, azt a célt pedig, amelynek elérésére a szervezet létrejött, a szervezet alapvető céljaként jelöljük meg. Az alapvető cél ad értelmet a szervezet létének, a kettő szorosan összekapcsolódik.

Alapvelo cél: a szervezet tevékenységének irányultságát, létének értelmét kifejező cél

Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének ér telme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat az üzleti vál lalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struk túra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek.

Üzleti vállalkozás: olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.

Vállalat: a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete.



Üzleti vállalkozást folytathatnak az egyének egyedül is; ha azonban másokkal összefogva teszik, ennek az együttműködésnek a modern társadalmakban a jogrendben meghatározott feltételek szerint kell folynia a törvény által meghatározott társasági formák valamelyikében. Könyvünkben az üzleti vállalkozást a vállalatnál tágabb fogalomként kezeljük: az egyéni vállalkozások és a jogi személyiséggel nem rendelkező társulások speciális kérdéseivel nem foglalkozunk (megjegyezve, hogy a könyvben tárgyalt kérdések nagy része e vállalkozásoknál is hasonló módon merül fel). Vállalaton tehát e könyvben a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozások szervezeti keretét értjük. A jogilag lehetséges vállalat típusok megkülönböztetésével az 1.4. fejezetben foglalkozunk.

Itt két megjegyzést kell tennünk. Az egyik, hogy az üzleti vállalkozások mellett az igénykielégítésben más szervezetek is részt kaptak s kapnak (a háztartások, állami intézmények, öntevékeny és jótékony szervezetek stb.). Ugyanakkor a nyereséghez (a kiadások feletti többletbevételhez) jutásnak sem a vállalkozás az egyetlen módja (adomány, öröklés, szerencsejáték vagy lopás útján is hozzá lehet jutni). Az üzleti vállalkozás az, ahol a két tényező: a fogyasztói igénykielégítés és a nyereség definíciószerűen párosul. A másik megjegyzésünk, hogy a „fogyasztó” szót itt általában értelmezzük a gazdaság valamennyi szereplőjére, amely igényt fogalmazhat meg a vállalat termékeire, szolgáltatásaira vonatkozólag, így magánszemélyek mellett vállalatok, állami intézmények vagy nonprofit szervezetek is lehetnek „fogyasztók” (a szót itt az angol „customer” szó megfelelőjeként használjuk).

A világ, Európa és Magyarország vezető vállalatai

Legnagyobb forgalmat elérő vállalatok a világon, millió dollár	
1. Wall-Mart Stores (amerikai)	287 989
2. British Petroleum (brit)	285 059
3. Exxon Mobil (amerikai)	270 772
4. Royal Dutch/Shell (brüholland)	268 690
5. General Motors (amerikai)	195 517
6. Daimler Chrysler (németi)	176 687
7. Toyota Motor (japán)	172 616
8. Ford Motor (amerikai)	173 233
9. General Electric (amerikai)	152 666
10. Total (francia)	152 609

Tonus: HVG 2005. aug. 6. szám XXVII: évfolyam 31. szám melléklete (45-51old.)

Legnagyobb nyereségét elérő vállalatok a világon, millió dollár

1. Exxon Mobil (amerikai)	25 550
2. Royal Dutch/Shell (brit/hollandi)	18 185
3. Citigroup (amerikai)	17 046
4. General Electric (amerikai)	16 019
5. British Petroleum (brit)	15 571
6. Chevron (amerikai)	15 328
7. Total francia/	11 355
8. HSBC Holding (brit)	11 840
9. Toyota Motor (Japán)	10 898
10. Wall-Mart Stores (amerikai)	10 267

Forrás: HVQ 2005. aug. 6. szám XXVII: évfolyam 31. szám melléklete (45-51old.)

Legnagyobb forgalmat elérő vállalatok Európában, millió dollár

1. British Petroleum (brit)	285 059
2. Royal Dutch/Shell (brit/holland)	220 900
3. Daimler Chrysler (német)	176 000
4. Total (francia)	132 860
5. Axa (francia)	121 606
6. Allianz (német)	118 937
7. Volkswagen (német)	110 648
8. ING Group (holland)	105 886
9. Siemens (német)	91 493
10. Carrefour (francia)	90 300

Forrás: HVQ 2005. aug. 6. szám XXVII: évfolyam 31. szám melléklete (45-51old.)

Legnagyobb nyereséget elérő vállalatok Európában, millió dollár

1. Royal Dutch/Shell (brit/holland)	18 185
2. British Petroleum (brit)	15 371
3. Total (francia)	11 933
4. HSBC Holding (brit)	11
5. ENI (olasz)	840
6. ING Group (holland)	7 422
7. BNP Paribas (francia)	3 803
8. Deutsche Telekom (német)	5 753
9. Nestlé (francia)	5 405
10. Fortis (belga/holland)	4 177

Forrás: HVQ 2005. aug. 6. szám XXVII: évfolyam 31. szám melléklete

(45-51



Legmagasabb nettó árbevételű elő vállalatok Magyarországon, Millió Ft (pénzüstézetek nélkül)	
1. Mól Magyar Olaj- és Gázipari Rt.* a	1 955 830
2. Audi Hungária Motor Kft.	965 029
3. Flextronics International Kft.	314 042
4. Magyar Tfelekom Rt. (2005.05.06-ig Matáv Rt.)^a	601 430
5. GE Hungary Rt.	480 012
6. Magyar Villamos Művek Rt.*	412 101
7. Philips Industries Kft.*	403 893
8. Tesco - Global Aruházak Rt.	372 955
9. Panrusgáz Magyar – Orosz Gázipari Rt.	322 815
10. E.On Hungária Energetikai Rt.*	302 572

* konsolidált adat ° 1FRS adat

FOKAs: HVQ 2005. aug. 6. szám XXVII: évfolyam 31. szám melléklete (45-51old)

Legnagyobb adózott eredményt elő vállalatok Magyarországon, Millió Ft	
1. Mól Magyar Olaj- és Gázipari Rt. * °	214 914
2. OTP Bank Rt.*	140 832
3. GE Hungary Rt.	117 779
4. Audi Hungária Motor Kft.	80 911
5. T-Mobil Távközlési Rt. a	48 648
6. Magyar Telekom Rt. (2005.05.06-ig Matáv Rt.) °	43 327
7. Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt.ⁿ	40 043
8. Pannon GSM Távközlési Rt.ⁿ	28 482
9. Kereskedelmi és Hitelbank Rt.*	25 144
10. Lear Corporation Hungary Kft.	19 983

FtmxAs: HVG 2005. aug. 6. szám XXVII: évfolyam 31. szám melléklete (45-51old.)

Legtöbb főt foglalkoztató vállalatok Magyarországon, ezer főben	
1. MAV Zrt. 50 805	
2. Magyar Posta Rt.	39 826
3. Mól Magyar Olaj- és Gázipari Rt.	16 460
4. GE Hungary Rt.	15 840
5. Magyar Telekom Rt. (2005.05.06-ig Matáv Rt.)	13 724
6. Budapesti Közlekedési Rt.	13 403
7. Tesco - Global Aruházak Rt.	13 257
8. Flextronics International Kft	12 969
9. Dunaferr csoport	6 222
10. Spar csoport	7 522

FOKRA-V Figyelő Top 200. 2005 évi szám IAO.old.)



1.1.1. Az üzleti vállalkozás alapvető célja

Az előzőek átgondolása után megválaszolható az a kérdés, hogy mi célból jön létre üzleti vállalkozás, illetve vállalat. A vállalatalapításnak nagyon sok motivációja lehet: nyereségszerzés, keresletkielégítés, foglalkoztatás, szociális szempontok egyaránt szerepelhetnek a célok között. Mivel azonban az üzleti vállalkozás alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett, a vállalatalapításhoz mindenképpen szükség van két tényezőre: nyereséget hozó befektetésre alkalmas tőkére, ill. kielégítésre váró fogyasztói igényre. Itt megjegyezzük a későbbi tárgyalást megelőlegezve, hogy a modern piacgazdaság vállalata sokszor elébe megy a fogyasztói igényeknek, azaz képes igényt teremteni. Ez az időbeni különbség azonban nem változtat a dolog logikai rendjén: a vállalkozás ez esetben is arra a feltételezésre építve jön létre, hogy az igény ott lappang a fogyasztók körében, csak felszínre kell hozni. Ebben a szemléletben a vállalat feladata, hogy fogyasztóvá tegye, úgy félkörébe vonja a jövedelemtulajdonosokat.

Fogyasztói igénynek az olyan igényt nevezzük, amelyet a gazdaság szereplői nem saját szervezetükön (a háztartáson vagy vállalaton) belüli munkával, s nem is közösségi intézmények (állami, önkormányzati, alapítványi stb. intézmények) útján kívánnak kielégíteni. (így az éttermi étkezés alternatívája az otthoni főzés vagy az üzemi, ill. jótékonyági ingyenkonyha - a tejvásárlásé pedig a háztáji tehéntartás vagy pl. az állami iskolában kapott ingyentej.)

Fogyasztói igény: olyan igény, amelyet a gazdaság szereplői nem saját szervezetükön belüli munkával, s nem is közösségi intézmények útján kívánnak kielégíteni.

A fogyasztói igény igen összetett fogalom: emberi szükségletek és vágyak, kívánságok húzódnak meg mögötte. Szükségletek alatt általában az emberi lét fenntartásához egy adott kultúra körében szükségesnek ítélt javakat és szolgáltatásokat értjük (élelem, lakás, ruha, oktatás, egészségügyi ellátás stb.). A szükségleteket ugyan nagymértékben meghatározzák a társadalmi viszonyok, tartalmuk azonban végső soron minden egyén számára különböző. Az emberek a szükségleteik kielégítése mellett (sok esetben akár helyette is) más jószágokra is vágnak, más kívánságaik is vannak - ahhoz, hogy az egyéni szabadság, az egyéniség kibontakozhasson, ezek egy egyénenként elfogadható részének is teljesülnie kell. A piacgazdaság fogyasztója szükségletei és vágyai, kívánságai alapján szabad akarattal dönt a rendelkezésére álló pénz, valamint a kínált áruk és szolgáltatások figyelembevételével igényeinek kielégítéséről. A vállalat ehhez teremt feltételeket bizonyos javak és szolgáltatások adott árak és értékesítési feltételek melletti kínálatával.

A fogyasztói igény, mint valamely termék vagy szolgáltatás iránti fizetőképes kereslet jelenik meg a piacon. Az olyan igény, amely mögött nem áll a kielégítéséhez szükséges reális fizetőképesség, nem jelent valós fogyasztói igényt, hiszen nem teszi lehetővé a profitszerzést, amely - mint láttuk - a vállalat működésének minimális sikerkritériuma, a túlélés feltétele.

Ha a vállalat sikeresen elégíti ki a fogyasztói igényeket, akkor bevételhez jut. Ha bevételei meghaladják a javak és szolgáltatások létrehozatalának és a fogyasztóhoz való eljuttatásának költségét, a vállalat nyereséget ér el. A nyereséges működés a befektetés megtérülésének feltétele.



Kettős értéktérítés: a vállalatnak egyazon folyamatban kell értéket létrehoznia a fogyasztók és a tulajdonosok számára.

Allhoz tehát, hogy a vállalat alapvető célja a tényleges működés során érvényre juttatható legyen, kettős értéktérítési folyamatnak kell végbemennie: értéket kell létrehoznia a fogyasztók számára (hiszen azok ezért hajlandók fizetni) és a vállalat tulajdonosai számára (hiszen ekkor térül meg, válik értelmessé a befektetésük - vagyis az a tettük, hogy pénzüket éppen e vállalkozásba fektették be és nem más célra használták fel.)

1.1.2. A vállalat küldetése és megvalósításának erőforrás-igénye

A küldetés és az alapvető cél közötti kapcsolat megvilágításához emeljük ki: az alapvető cél valamennyi vállalat számára azonos, a küldetés azonban mindegyiknél más. Az alapvető cél a vállalat mint szervezet jellegét adja meg, a küldetés pedig az egyéniségét írja le: az előbbi a más szervezetektől, az utóbbi az egymástól való megkülönböztetésre hivatott.

A vállalat küldetésében az fogalmazódik meg, milyen módon kívánja a vállalat az alapvető célt elérni:

A vállalat küldetése: a vállalat alapvető céljának konkrét értelmezése. Meghatározza a működési kört, a belső működés és a külső érintettekkel való kapcsolatok alapelveit.

- **Mi a vállalat működési köre (azaz milyen fogyasztók, milyen igényeit, milyen eljárás sál kívánja kielégíteni)?**
- **Milyen belső működési elveket fogalmaz meg?**
- **Milyen elvekre építi kapcsolatát a működése által érintett személyekkel, csoportok kai, intézményekkel?**

A vállalat küldetése tehát kifejezi üzleti tevékenységének lényegét, körülhatárolja működési körét és megkülönbözteti más vállalatoktól.

Küldetés: Adidas csoport

Az adidas csoport fő törekvése, hogy vezető szerepet töltsön be a globális sportszer piacon olyan márkákkal, melyek alapjául a sport iránti szenvedély és a sportos életstílus szolgál.

Vevőközpontú a gondolkodásunk. Ez azt jelenti, hogy folyamatosan fejlesztjük termékeink minőségét, megjelenését, kényelmét és imázsát, valamint szervezeti struktúránkat, hogy az megfeleljen és kielégítse a fogyasztói elvárásokat minden egyes termék kapcsán, melyet a piacra dobunk.

Vezetők vagyunk az innováció és dizájn területén, akik megpróbálnak segíteni a sportolóknak abban, hogy termékeink használata közben csúcsteljesítményt hozzanak ki magukból.

Globális szervezet vagyunk mely társadalmilag és környezetvédelmileg felelős magatartást tanúsít, kreatív és pénzügyileg megtérülő beruházást nyújt érintetteknek és tulajdonosainak.



1.2. A vállalati működés érintettjei _____ **21**

Elköteleztük magunkat a folyamatos márkafejlesztés és termékfejlesztés terén, hogy fejtesztetni tudjuk versenyképességünket és pénzügyi teljesítményünket.

Központon ki fogjuk terjeszteni vezető pozíciónkat Európában és Ázsiában, növelni fogjuk a részesedésünket az ázsiai piacán az USA-ban és a leggyorsabban növekvő nagy sportszer szállítótá válunk Latin Amerikában. A kiemelkedő növekedés szigorú költség ellenőrzéssel és munkaerő-tőke fejlesztéssel párosulva az eredmény átlagon felüli növekedését fogja eredményezni.

Forrás: <http://www.adidas-group.com/>

1.2. A vállalati működés érintettjei _____

Az érintett-felfogás alapgondolata, hogy a vállalat a társadalom számos csoportjával kerül tevékenysége (az előző fejezetben definiált kettős értékteremtő folyamat lebonyolítása) során kapcsolatba. Ezen csoportok egyrészt befolyással vannak működésének eredményességére, tehát figyelembe kell vennie őket döntései során - másrészt, előnyök vagy hátrányok érhetik őket a vállalat működésének következtében, s ezeket a következményeket is mérlegelnie kell a vállalatnak.

A vállalati működés érintettjeinek (elterjedt angol kifejezéssel: a „stakeholderek”- nek) köre még viszonylag kis vállalkozás esetén is igen tág lehet. Mi két nagy csoportba: belső és külső érintettek körébe soroljuk őket, mindkettőn belül jól értelmezhető alcsoportokat képezve.

A vállalati működés érintettjei: érintett minden olyan személy vagy csoport, aki/amely lényeges, tartós, kölcsönös kapcsolatban áll a vállalat működésével

Belső érintettek:

- tulajdonosok;
- menedzserek;
- munkavállalók.

Külső érintettek:

- | | |
|-------------------------|--|
| - fogyasztók; | - állami intézmények, az Európai Unió szervezetei; |
| - szállítók; | - helyi és önkéntes |
| - versenytársak; | - állampolgári közösségek, civil szervezetek; |
| - stratégiai partnerek; | - természeti környezet. |

Az érintettek felsorolásához a következő megjegyzéseket fűzzük: - az érintettek konkrét személyek vagy szervezetek, akik több szerepben is megjelenhetnek (az alkalmazottak pl. fogyasztóként, politikai pártok vagy alternatív közösségek tagjaként); a külső és belső érintettek csoportjai nem választhatók élesen szét részben a többféle szerep egyidejű betöltése miatt, részben pedig mert a szerepek változhatnak.



A belső érintettek hozzátartoznak a szervezethez, mégpedig meghatározott jogviszony keretében. Egy szervezetben, így egy vállalatban is, a szerepek sokféle szempontból rendezhetők el - ez a felosztás olyan szerepeket jelöl, amelyek az üzleti vállalkozás lényegét fejezik ki: a tőkebefektetés (tulajdonosok), a működtetéshez kapcsolódó döntéshozatal (menedzserek) és a végrehajtás (alkalmazottak) minden vállalatnál jelen van. Látni fogjuk később, hogy az érintettek célrendszere a szűk gazdasági szempontrendszerénél gazdagabb. A legegyszerűbb vállalkozási forma, az egyszemélyes magánvállalkozás esetén ezek a szerepek egybeesnek - nagyobb, differenciáltabb vállalkozásnál szétválásuk szükségszerű.

Belső érintettek: tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók.

A belső érintettek törekvéseiből bonyolult szervezeti-szociológiai folyamatok során alakulnak ki a vállalat saját céljai - míg a külső érintettek céljaiból származtathatók azok a korlátok, az a feltételi rendszer, amelyben a vállalat működik, s amelyek hosszabb távon magukat a célokat is befolyásolják.

A külső érintettek közül az első három csoport együtt a szűkebb értelemben vett piacot jelenti. A fogyasztók igényeinek kielégítése céljából jött létre a vállalkozás, így ők a legfőbb külső referenciái a vállalat eredményességének. A fogyasztói elégedettség a hosszú távú profitkilátások legfontosabb összetevője - a profit a fogyasztó által értékelt termékkel és szolgáltatással való ellátás „jutalma”.

Külső érintettek: fogyasztók, versenytársak, szállítók, stratégiai partnerek, állami intézmények, helyi és önkéntes állampolgári közösségek, természeti környezet.

A versenytársak részben azonos működési körrel rendelkeznek, így ugyanannak a fogyasztói csoportnak az igényeit akarják kielégíteni. A versenytársak kölcsönös kapcsolatban állnak egymással: egyrészt (főleg rövid távon) osztoznak a fizetőképes kereslet kielégítéséből származó nyereségen; másrészt ösztönzik, sőt kényszerítik egymást a fejlődésre és fejlesztésre - így válik a piaci verseny a fejlődés motorjává.

A szállítók számára a mi vállalkozásunk a fogyasztó. A szállító látja el a vállalkozásokat a szükséges erőforrásokkal. A méltányos, kooperációra építő üzleti kapcsolat biztosíthatja számunkra az erőforrás-ellátás oly nagyjelentőségű stabilitását, a szállító számára pedig a tisztas profitot.

A stratégiai partnerek között azokról a vállalatokról, intézményekről van szó, amelyeknek küldetése „átfed” a mi vállalatunkéval, s azzal összekapcsolódó, részben azonos célokkal, tevékenységekkel rendelkeznek. Ilyen érintettség egy közös fejlesztésben vagy marketingakcióban való részvétel (horizontális kapcsolat), illetve egy hosszú távú szállítói/evői kapcsolatrendszer (vertikális kapcsolat). (A horizontális partnerkapcsolatra példa, amikor egy gyógyszergyár megállapodást köt egy új gyógyszerrel kapcsolatos közös kutatásra egy erre szakosodott fejlesztő céggel, a vertikális partnerkapcsolat illusztrálása pedig egy gépkocsitípushoz alkatrészeket szállító vállalat és az összeszerelő cég kapcsolata.)



1.3. A vállalat céljai

23

Az állami intézmények szerepe a vállalatok életében az egyes országok társadalmi-gazdasági rendszerének függvényében nagyon eltérő lehet. Minden modern társadalomban igaz azonban, hogy a gazdaság működésének szabályozásában a piac és az állam egyaránt részt vesz. Fontos hangsúlyozni, hogy az érintettek körében nem az absztrakt „állam” szerepel, hanem azok az intézmények, amelyek az államot a vállalatokkal való kapcsolatában képviselik. A különböző állami intézmények eltérő módon hatnak a vállalatokra. Ami az ellentétes, s olykor egyaránt kötelezően figyelembe veendő utasítások, impulzusok miatt sokszor konfliktushelyzetet eredményez. Az Európai Unióhoz való csatlakozás óta a vállalatok számos szálon (s nemcsak magyar állami szerveken keresztül) kapcsolódunk az EU különböző szervezeteihez - így például a közös versenyszabályozási elveken keresztül.

A helyi és önkéntes állampolgári közösségek alatt a helyi közigazgatást és valamennyi lehetséges nem állami, társadalmi csoportosulást értjük: a környezetvédő mozgalmaktól a fogyasztói érdekvédelmi szervezeteken át a vallási közösségektől, a tulajdonképpeni „civil szférától”.

A természeti környezettel való kapcsolat a közelmúltig meglehetősen egyoldalú volt: a vállalatok kihasználták a természeti erőforrásokat. Az elmúlt két-három évtized hozott csak lényeges változást ezen a téren. A természeti tényezők korlátozottságának fokozott felismerése gazdasági szempontból; az általános társadalmi felelősség erősödése a fejlett országokban pedig emberi és erkölcsi szempontból hívta fel a figyelmet arra, hogy a vállalatoknak nagyobb gondot kell fordítaniuk erre a kapcsolatra. Ma már követelménnyé vált a természeti környezet megőrző-regeneráló használata. A természeti környezetet a vállalatok felé részben bizonyos állami vagy helyi előírások, részben pedig a környezetvédelem civil szervezetei képviselik. A természeti környezet érintettként való szerepeltetése elvezet a jövő nemzedékek érintettként való felfogásához is.

Az érintettek és a vállalat kapcsolatának kezelésére szolgáló eszköztárat az érintett-menedzsment fogalmában foglalhatjuk össze. Ez a vállalat külső és belső kapcsolatrendszerét összefüggően irányító, gazdasági, társadalmi és etikai elemeket egyaránt tartalmazó gazdag tevékenységi kör ritkán jelenik meg napjainkban egységes, formális szervezeti funkcióként, de a felsővezetés talán legfontosabb tevékenységei közé tartozik.

1.3. A vállalat céljai

A vállalat fogalmát az alapvető célból kiindulva határoztuk meg. Ez a fogalom konzisztens a mikroökonómia vállala (fogalmával - mindkét esetben céltudatosan cselekvő egészként fogjuk fel a vállalatot. Ha azonban a vállalat stratégiáját és működését kívánjuk vizsgálni, nem elégedhetünk meg ezzel a megközelítéssel. A vállalatot szervezatként értelmeztük - olyan rendszerként, amelynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg.

Szervezet: olyan rendszer, amelynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg



Főbb motivációs elméletek a pszichológiában

„A motivációt általában a viselkedést kezdeményező és irányát megszabó tényezőként definiáljuk.

A motiváció tanulmányozása valójában a viselkedés okainak tanulmányozása' *Maskovitz-Orgel* [1969]. A motiváció közvetlenül nem figyelhető meg, az egyén cselekvéseiből, elbeszéléseiből kell rá következtetünk. A pszichológia motivációs elméleteit a következő csoportba sorolhatjuk:

A /iziológiai alapú motivációs elméletek az ösztönökre, a belső feszültségekre, izgalmi állapotokra, érzelmekre vezetik vissza az emberi cselekedeteket.

A tanulási elméletek arra helyezik a hangsúlyt, hogy a tanulás folyamán az egyén olyan válaszokat, válaszsorozatokat, viselkedési mintákat sajátít el és igyekszik alkalmazni, amelyek számára a legnagyobb „jutalmat” eredményezik.

A társadalmi motivációk elméletei arra építenek, hogy az emberekben él az igény arra, hogy másokra reagáljanak, illetve másokat befolyásoljanak (ilyen a közösséghez való csatlakozás vagy a hatalomszerzés igénye).

A kognitív motivációk elméletei egyrészt az egyén vágyai, értékei és viselkedése közti harmonia igényéből, az ezek közti eltérések csökkentésére irányuló törekvésekből indulnak ki, másik vonulatuk pedig a megismerés, a megértés iránti vágyat hangsúlyozza.

Az individuális motivációk elméletei az egyén tudatos, belső világát, személyiségét, e személyiség megvalósításának motívumát helyezik előtérbe. (Maslow elmélete e csoportba tartozik.)

Forrás: Kindler [1992]

A vállalatnak mint szervezetnek a céljai a küldetéséből és a belső érintettek céljaiból, törekvéseiből alakulnak ki. A küldetést már áttekintettük, most vizsgáljuk meg: milyen céljai vannak a belső érintetteknek, s ezekből hogyan alakulnak ki és milyen módon jellemezhetők a vállalati célok.

1.3.1. A tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók - céljaik és kapcsolataik

A szervezeteknek vannak saját céljaik, amelyek természetesen nem azonosak a szervezetet alkotó egyének céljaival, de nem is függetlenek tőlük. Az egyéni célok rendkívül változatosak lehetnek, s aligha képzelhető el olyan szervezet, amelynek tagjai valamennyi céljukat ki tudnák elégíteni az adott szervezetben való részvétellel.

Az egyéni célok általánosan úgy köthetők a gazdasághoz, hogy egyrészt megvalósításuknak gazdasági feltételei vannak; másrészt vannak köztük gazdasági természetűek, amelyeket az egyén a gazdasági tevékenységen keresztül valósíthat meg.

Láttuk, hogy vizsgálódásunk szempontjából a szervezeten belüli egyének legfőbb csoportosítása a szervezetben betöltött szerep alapján adható meg: eszerint a tulajdonosok, menedzserek és munkavállalók csoportjába soroljuk a belső érintetteket. Miközben hangsúlyozzuk, hogy az egyes egyének céljait szervezeti szerepük csak részben határozza meg, az itt következő okfejtésben homogén csoportnak kezeljük a szereplők mindhárom körét. Ez természetesen egyszerűsítés - a valóságban egyrészt az egyes csoportokon belül lényeges különbségek vannak, másrészt a csoportok között átfedések is lehetnek: gondoljunk a dolgozói vagy menedzseri részvénytulajdonlásra vagy a vezetésben való munkavállalói részvétel különböző formáira.



1.3. A vállalat céljai

25

1.3.1.1. A tulajdonosok céljai

*** tulajdonos azért fekteti tőkéjét egy vállalkozásba, mert azt reméli, hogy ily módon növelheti tőkéje értékét. Az értéknövelés feltétele a vállalkozás nyereséges működése, így a profitnövelés mintegy' eszköz a tulajdonos számára célja eléréséhez.**

A „tulajdonos” fogalom többféle gazdasági szereplőt takarhat. A vállalati célrendszerrel való viszony szempontjából az alábbi típusok megkülönböztetése célszerű:

aj Természetes személyek

A természetes személy, a „valódi tulajdonos” rendszerint saját személyes tulajdonát képező pénzt fektet a vállalkozásba. Viszonya a vállalkozáshoz döntően azon múlik, mekkora a részesedése a vállalat saját tőkéjéből. A két szélső esetben teljesen más motivációkat és magatartási tonnákat találunk:

- **Ma a vállalkozásnak egyetlen tulajdonosa van, ő még akkor is meghatározó befolyással lehet a vállalat működésére, ha a közvetlen irányítást másokra, menedzserekre bízta. Utasításokkal élhet, amelyek kötelező erejűek. Érdekeltsége a vállalkozás értékének növelésében fogható meg. Hasonló a helyzet akkor is, ha a vállalat néhány (kis számú) magánszemély (esetleg egy család) tulajdona.**
- **A másik szélső eset az a tőzsdén jegyzett vállalat, amelynek tulajdonosai igen sokan vannak, egyesek közülük csak rövid időre válnak tulajdonossá, név szerint esetleg nem is ismertek. Ezek a tulajdonosok csak a „lábukkal” szavazhatnak, oly módon lehetnek közvetett befolyással a vállalat helyzetére, magatartására, hogy eladnak vagy' vesznek részvényeket.**

b) Intézményi tulajdonosok

Az intézményi tulajdonosok is sokfélék lehetnek - legfőbb csoportjaik az alábbiak:

- **Az állam, illetve intézményei**
- **Bankok és más pénzintézetek (pl. befektetési alapok)**
- **Vállalatok**
- **Egészségbiztosítási, illetve nyugdíjalapok**

Az intézményi tulajdonosok közös jellemzője, hogy' képviselőik útján vesznek részt a vállalatok irányításában, befolyásuk mértékét és módját a vállalat jogi státusa illetve a tulajdonrész határozza meg.

Az üzleti életet a tulajdonosi viszonyok bonyolult rendszere jellemzi. A kereszttulajdonlások, közös tulajdonok, leány- és anyavállalati kapcsolatok rendszerében sokszor egyáltalán nem könnyű megállapítani, ki vagy kik a valódi tulajdonosok.

A tulajdonos tőkeérték-növelési célját akkor érheti el, ha megfelelő eszközökkel biztosítja, hogy' a vállalkozás működése során minden más célt ennek rendel alá. A működés módja és hatékonysága ugyanakkor a vezetés, a menedzsment döntéseitől és az alkalmazottak munkavégzésétől függ - így tehát, mihelyt a három funkció (tulajdonos, menedzser, munkavállaló) szétválik, a tulajdonos már csak közvetve befolyásolhatja céljai teljesülését. A vállalatvezetők ugyan képviselői, meghatalmazottjai a tulajdono-



26 TORMÁI

1. A VÁLLALAT ERIKÉI, CÉLJAI,

soknak, mivel azonban saját (személyes és szerepükből adódó) érdekeik és céljaik vannak, s ezek nyilvánvalóan nem szükségképpen esnek egybe a tulajdonosok érdekeivel és céljaival, a két csoport között konfliktus lehet.

Az érdekek ezen eltéréséből származik a megbízó-ügynök, vagy képviseleti probléma néven ismert jelenség (fáma [1980]). A képviseleti probléma lényege az a kérdés, hogy vajon a menedzserek jól képviselik-e a tulajdonosok érdekeit; alapja pedig az az információs aszimmetria, hogy a tulajdonosnak nincsenek pontos információi a vállalat lehetséges teljesítményéről és a mozgósítható tartalékokról, a vezetőknek viszont vannak. Ezt az információtöbbletet használhatják fel a menedzserek sajátos céljaikra. Ugyanakkor természetesen a tulajdonosoknak meglehetősen kifinomult eszköztárak van arra, hogy a menedzsereket a hosszú távú tökemegtérülés szolgálatába állítsák. A legszélsőségesebb eszköz az elbocsátás, de gondoljunk pl. arra az elterjedt szokásra, hogy a részvénytársaságok felsőszintű vezetői jövedelmük egy részét a vállalat hosszú távú eredményességétől függő értékű saját részvényekben kapják.

Képviseleti probléma: a megbízó-ügynök viszonyban fellépő jelenség. Lényege az ügynök részéről jelentkező opportunisták cselekvés, amelynek alapja az információs aszimmetria, azaz a megbízó és az ügynök eltérő informáltsága.

Szintén korlátozhatja a menedzserek opportunisták viselkedését a menedzserpiac, a vállalatok piaca, valamint a vállalatvezetői javadalmazásnak a tulajdonosi érték alakulásához való kapcsolódása (részletesebben I. Rappaport, 2002).

A belső érintettek (tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók) érdekegyezőségének fokozása érdekében tett további lépés a munkavállalói részvénytulajdonosi programok bevezetése. Ezeknek széles körű elterjedése nem várható, a legtöbb helyen nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. Ennek fő oka, hogy a munkavállalók nem tudnak érdemi befolyást szerezni a vállalat működésére (ritkán jutottak meghatározó részesedéshez), s az alkalmazotti motiváció erősebb maradt, mint a tulajdonosi.

1.3.1.2. A menedzserek céljai

Melyek a sajátos *menedzseri* célok? Meghatározásukhoz ez esetben is a szervezeti szerepből kell kiindulni. A menedzseri réteg az, amely a három csoport közül legjobban kötődik személyesen is a vállalati célokhoz. A tulajdonos elidegenedése miatt (esetleg nem is tudja, s főleg nem érti, mi történik a vállalatnál); a munkavállaló pedig az ügymenetre való csekély befolyása következtében áll távolabb a szervezettől, mint a menedzser, aki a döntéseivel leginkább befolyásolhatja a vállalat életét, működését, jövőjét - hiszen azért alkalmazta őt a tulajdonos.

A menedzsment céljai azért kerülhetnek konfliktusba a tulajdonosok céljaival, mert döntéseikben a vállalat értéknövelésétől, ill. a profitmaximalizálástól eltérő célok, például saját munkafeltételeik javítása is vezethetik őket.



1.3. A vállalat céljai

27

1.3.1.3. A munkavállalók céljai

A munkavállalók céljai kötődnek legkevésbé szorosan a szervezeti célokhoz - főként azért, mert azok megvalósítására a legkisebb a közvetlen ráhatásuk. A munkavállalók főként személyes célokban gondolkodnak, s ezek között a jövedelemnek kitüntetett szerepe van - noha gyorsan hozzá kell tenni, hogy a munkavállalás motivációi a jövedelemszerzésnél sokkal gazdagabbak: az értelmes munkavégzésből származó öröm, az önmegvalósítás igénye, a társas kapcsolat lehetősége egyaránt szerepet játszik Kaderják, 1991). Látni kell, hogy természetes konfliktus áll fenn a munkavállalók és a menedzserek, illetve a tulajdonosok között - a munkavállalóknak kifizetett jövedelem az utóbbiak számára költség, amely a profitot csökkenti.

1.3.1.4. A vállalatkormányzás

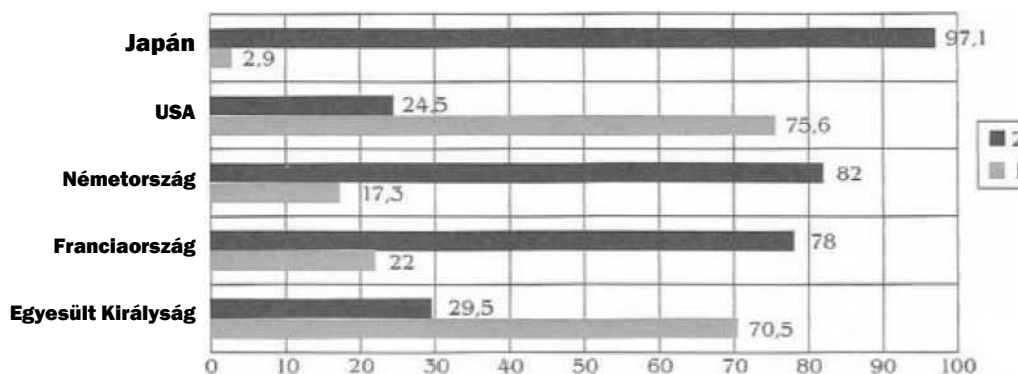
A vállalatkormányzás (corporate governance) feladata, hogy olyan intézményeket és mechanizmusokat építsen ki, illetve működtessen, amelyek a vállalatban belüli szereplők céljainak összehangolását, a közösen elfogadható működési normák és teljesítménycélok kialakítását, a külső érintettekkel való kapcsolatok irányítását, a működés ellenőrzését és értékelését elvégzik. A vállalatkormányzás elsősorban a nagyobb méretű vállalatoknál tölt be jelentős szerepet, hiszen a kis vállalatoknál, ahol a tulajdonos esetleg egyszerre menedzser és munkavállaló is, egyszemélyben elvégzi a fenti feladatokat. A nagyobb vállalatoknál erre különböző testületek szolgálnak, amelyeknek feladatköre és tevékenysége ugyan jogilag körülhatárolt, de egyúttal kulturális és intézményi szempontok szerint nagymértékben eltérő is lehet.

Vállalatkormányzás: a vállalat legfelső szintű irányítását végző intézmények és mechanizmusok működése.

A vállalatkormányzási rendszerek az egyes országokban igen különböző formákat öltenek, főleg a jogi-intézményi rendszertől és a kulturális hagyományoktól függően. A hazánkban kialakult rendszerre az angolszász és a német rendszernek volt nagy befolyása.

Kié is a vállalat?

Ahány ország, annyi vállalat kormányzási forma. Mégis, a rendelkezésre álló bizonyítékok szerint az egyes országok három csoportba sorolhatók az uralkodó vállalatkormányzási forma szempontjából: monolisztikus, dualista és pluralista formát különíthetünk el. A monolisztikus megközelítés részvényesközpontú, és a koncepció az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban uralkodik. A dualista megközelítés a részvényesek érdekeinek ad prioritást, de figyelembe veszi az alkalmazottak érdekeit is. Ezt a koncepciót alkalmazzák Németországban és bizonyos fokokig Franciaországban. A pluralista vállalatirányítási koncepció azon a feltételezésen alapul, hogy a vállalat az érintetteké, de mindenekelőtt az alkalmazottaké. Ez a megközelítés a japán vállalatokra jellemző. A fenti csoportosítás létjogosultságát támasztja alá a kb. 750 vállalatot érintő nemzetközi felmérés eredménye, amelyben az egyes országokban a következőképpen válaszoltak arra a kérdésre, hogy *Kié is a vállalat*:



Jelmagyarázat: 2 - A vállalat minden érintetté.

1 - A vállalatnak elsősorban a részvényesek érdekeit kell szolgálnia.

I. An KA. Kíé a vállalat?

A vállalatfelfogás mindenképpen mélyen gyökerezik az egyes nemzetek történelmi, gazdasági, politikai és társadalmi hagyományaiban. Mindegyik megközelítésnek vannak előnyei és hátrányai. Nem valószínű és nem is szükséges, hogy egyetlen, mindent elsőprő megközelítés váljon uralkodóvá. Az utóbbi időben ugyanakkor a vázolt megközelítések több szempontból is közelednek egymáshoz,

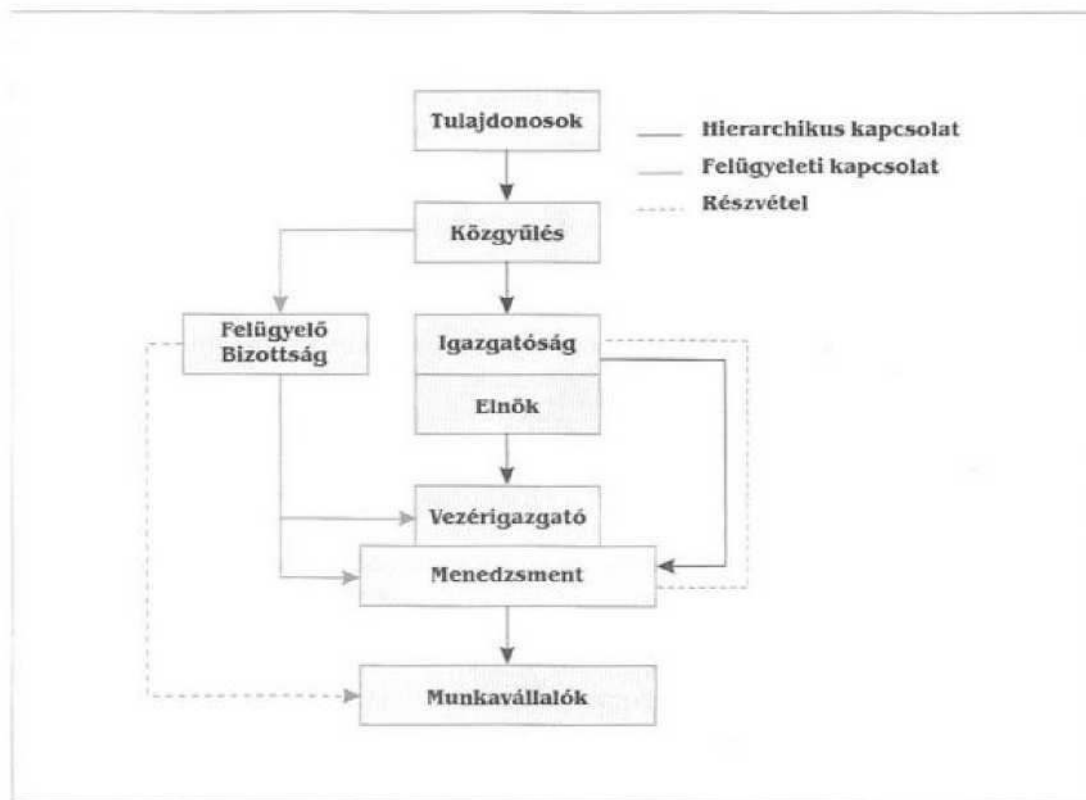
A japán és a német modell közeledik az angol-amerikaihoz abban a tekintetben, hogy egyre áttekinthetőbbé és nyitottabbá válik. A japán politika az élethosszig tartó foglalkoztatásra tarthatatlanná válik, az éleződő verseny hatására a japán vállalatok is egyre inkább a teljesítményt helyezik a szénlorítás fölé. Az amerikai vállalatok ugyanakkor nagyobb figyelmet szentelnek alkalmazottaik érdekeinek figyelembevételére.

Úgy tűnik tehát, hogy bár a különbségek nyilvánvalóan megmaradnak, a három vázolt vállalatkezelési koncepció kölcsönösen megtermékenyíti egymást. Az alapértékek megtartása mellett átveszik a hasznosítható elemeket, és megpróbálják kiküszöbölni saját rendszerük hiányosságait.

FORRAS: Vbshimori, Masaru: Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West, *Management Japan*, Vol. 29. No. 1, 1996 Spring, 22-32. old.

Az angolszász rendszer háttérében az a szétagolt tulajdonosi szerkezet áll, amely a részvények tőzsdei kereskedésére épül. Ebben a rendszerben (ahol a tulajdonosok többnyire kisbefektetők vagy befektetési alapok) a vezető testület az igazgatóság, amelyben teljesen vagy többségében külső (nem a menedzsmenthez tartozó) igazgató foglal helyet. Az igazgatóság az öt megválasztó közgyűlésnek tartozik beszámolóval, természetesen anyagi felelősség terhe mellett, főként a működés pénzügyi vetületeire, ezen belül is a rövid távú, főleg a tőzsdén is tükröződő hatásokra figyelve. Az ügyvezető igazgatók, ezen belül a vezérigazgató (CEO = Chief Executive Officer) kulcsszerepet játszanak. A vezérigazgató gyakran egyúttal az igazgatóság elnöke is. A munkavállalók gyakorlatilag nem kapnak szerepet.

A német rendszerben a tulajdonosi szerkezet jóval kevésbé tagolt volta, az intézményi befektetők (főleg a bankok) nagyobb szerepe, a kereszttulajdonlások gyakorisága és az erőteljesebb munkavállalói érdekvédelem lényegesen eltérő szerkezetű vállalatirányí-



2. ábra. A vállalatkormányzás intézményei Magyarországon

tást hozott létre. A tulajdonosok szakmai érdeklődése jobban kiterjed a vállalat reál-szférájára (termelés, kereskedés), szemléletük hosszabb távú, mint az angolszász rendszerben. A kormányzás kétlépcsős: egyrészt a stratégiai döntéseket hozó, az igazgatóságot is ellenőrző és munkavállalói képviselőket is magába foglaló felügyelő bizottság, másrészt a napi ügyvezetést intéző, belsőkből álló igazgatóság irányítja a vállalatot.

A magyar Társasági törvény igen rugalmas: megengedi e két rendszer keverékét, de lehetséges valamelyik tiszta rendszer alkalmazása is. A leggyakrabban alkalmazott modell közelebb áll a német rendszerhez, de a felügyelő bizottság és az igazgatóság mellérendelt viszonyban működik, mindkettőben vannak külső és belső tagok is. E rendszer irányítási struktúrájának vázát a 2. ábra mutatja.

1.3.2. A vállalati célok viszonya

Az 1. fejezetben azt mondtuk, hogy a vállalat céljai a küldetésből és a belső érintettek céljaiból származtathatók. A küldetés háttérében ott áll az alapvető cél, amely az üzleti vállalkozás lényegét fejezi ki.



1.3.2.1. A profitmotivum és a társadalmi felelősség

A vállalatot minden más olyan szervezettől, amely szintén emberi szükségleteket elégít ki, megkülönbözteti a profitszerzés célja. Enélkül nincs vállalat: a piaci versenyben a fogyasztók igénykielégítéséből előbb-utóbb kiiktatódnak azok, akik nem tudják ezt nyereségesen végezni. Így az üzleti vállalkozás számára a profitszerzés a túlélésnek, az üzleti vállalkozás fennmaradásának specifikus feltétele. (Vegyük figyelembe, hogy fogyasztói igénykielégítés nemcsak vállalkozási formában lehetséges - a nem vállalkozói szervezeteknek azonban a profitszerzés kritériumával nem kell szembenéznük).

A vállalat azonban nemcsak gazdasági egység, hanem a társadalmi struktúra más dimenzióiban is fontos szerepet tölt be. Említettük, hogy a vállalat működésében részt vevő személyek sem kizárólag gazdasági jellegű céljaik elérése érdekében csatlakoznak a vállalatához.

A társadalmi környezet mindig is „elvárt a vállalkozásoktól, ill. azok képviselőitől bizonyos viselkedésmintákat, és ezek betartását (mintegy „informálisan”) többnyire honorálta a piaci versenyben is. Napjainkban egyre jelentősebbé válnak a vállalati célok között a társadalmi elvárásokra épülő, főleg erkölcsi alapokon álló kiegészítő célok. Ez a tendencia vezetett el a „felelős vállalat” koncepcióhoz, amely szerint a vállalat társadalmi felelősséggel bír, s ennek jegyében működése során mintegy szűrőt alkalmazva „racionálisan dönt a morálisan elfogadható alternatívák között” (Zsolnai [1989]).

Felelős vállalat koncepció: a vállalatnak társadalmi felelőssége is van. és ennek jegyében működése során mintegy szűrőt alkalmazva racionálisan doni a morálisan elfogadható alternatívák között.

A felelős vállalat felfogás szerint a célok meghatározásánál valamennyi érintett érdekeit figyelembe kell venni, és a hagyományos felfogáshoz képest nagyobb súlyt kapnak a külső érintettek. E felfogás hívei szerint az alapvető célt ki kell egészíteni azzal, hogy a nyereséges fogyasztói igénykielégítés közben a vállalatnak törekednie kell arra, hogy tevékenységének kiegyensúlyozott hatása legyen az érintettekre.

Hozzá kell tenni az eddigiekhez, hogy fejlett társadalmi tudattal rendelkező közösségben a morális célok követése pozitívan hathat a nyereségességre is, hiszen ekkor a közösség honorálja az etikus viselkedést: a jó hírű vállalattól vásárol, ill. hajlandó megfizetni pl. a termék környezetbarát előállításából adódó többletköltséget.

A racionalitásról

„Mint minden cselekvés, a társadalmi cselekvés is lehet 1. célracionális: ekkor a cselekvést az határozza meg, hogy a cselekvő milyen viselkedést vár a külvilág tárgyaitól és más emberektől, és mennyiben képes ezeket a várakozásokat mint „feltételeket” vagy mint „eszközöket” felhasználni arra, hogy saját racionálisan kiválasztott és mérlegelt céljait sikeresen elérje; 2. értékrationális: ekkor a cselekvést egy meghatározott magatartásnak - pusztán mint olyannak, függetlenül attól, hogy sikeres-e - a feltétlen etikai, esztétikai, vallási vagy bármilyen más néven nevezendő önértékbe vetett tudatos hit határozza meg.”

FORRÁS: Weber, *bt.*: Gazdaság és társadalom (A megértő szociológia alapvonalai 1.). KJK, 1987, 53. old.



„Épp most kaptuk meg a cég új
küldetésnyilatkozatát, és az
semmit nem mond az ügy-
felekről - úgyhogy kopj le.“

ALL RIGHTS RESERVED

<http://www.cartoonbank.com>

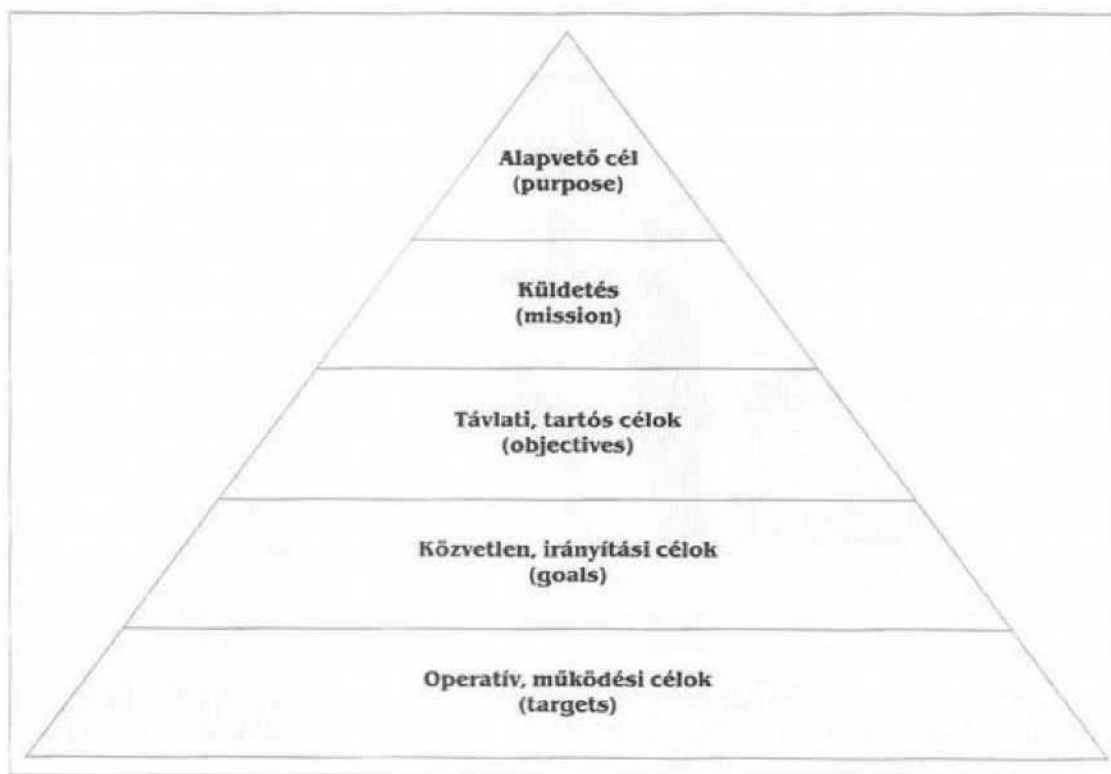
nem minden Közgazdász osztja ezt a nézetet. Ennek illusztrálására a Nobel-díjas *Milton Friedman* híressé vált lefordíthatatlan szójátékára utalok: „The business of business is business”. Friedman és más liberális közgazdászok szerint a vállalat akkor teljesíti társadalmi küldetését, ha (a megfelelő jogi keretek között) csakis az üzleti haszonnal törődik - ezzel tud a jóléthez leginkább hozzájárulni.

A két szembenálló nézőpont képviselői a szakirodalomban éles vitát folytatnak: a tulajdonosi érték (shareholder value) koncepció hívei szerint ugyanis a vállalatnak a (fried- mani logika alapján) csakis azzal szabad törődnie, hogy tevékenysége révén a tulajdonosok minél nagyobb értékre tegyenek szert, s minden más megfontolás a tulajdonhoz fűződő alapvető emberi jogokat sérti. Az érintett felfogás hívei szerint viszont a vállalat mint a társadalom építőköve számára a társadalmi jólét általános növelése a cél - ez pedig a különböző érintettek érdekeinek harmonizálását, az egyes csoportok számára teremtett értékek kiegyensúlyozását teszi szükségessé. A könyvben kifejtett nézetek ez utóbbi felfogásra épülnek.

Számunkra nem az a kérdés, hogy van-e a vállalatnak társadalmi felelőssége vagy nincsen (mert van), hanem az, hogy miként tud és akar ennek megfelelni. Erre a kérdésre a 4.3. alfejezetben visszatérünk.

1.3.2.2. A vállalati célstruktúra jellemzői

A vállalati célstruktúra számos szempont szerint vizsgálható. Témánk szempontjából a legfontosabb a céloknak, a különböző célfogalmak *tartalmának terjedelme*, átfogó volta szerinti strukturálása. (3. ábra) Az e felosztás szerinti hierarchiában lefelé haladva az egyes céloknak egyre kisebb a súlya, összességükben ugyanakkor egyre többféle té-



3. ábra. A vállalati célok tartalmának terjedelmi hierarchiája

nyezőt ölelnek át. Eszerint a vállalati célhierarchia csúcsán az alapvető cél áll: a fogyasztói igénykielégítés nyereség elérése mellett. Ez alatt helyezkedik el a küldetés (más néven rendeltetési cél): ez fogalmazza meg, hogy milyen úton, milyen tevékenységeken keresztül, milyen működési elvekre építve éri el a vállalat alapvető célját. A hierarchia következő szintjén a távlati, tartós célok állnak, ezek részletezik, hogy mit kell teljesítenie a szervezetnek küldetése megvalósításához. E célok azok, amelyek folyamatos megvalósításában az érintettek közvetlenül is érdekeltek, s amelyben az alapvető cél és a küldetés valóra váltható (nyereségesség, jó image, gyors reakció és átfutási idő, növekvő piaci részesedés stb.). A célok következő, az átfogó célokból levezethető szintjéhez a közvetlen, irányítási célok tartoznak, melyek például egy reklámakció lebonyolításához, egy új szállító bevonásához vagy pl. az érdekeltségi rendszerhez köthetők. Végül a legalsó szinten az operatív működési célok helyezkednek el - ezek egy-egy akció eredményére vonatkoznak (pl. egy munkadarab legyártása, valamilyen anyag beszerzése stb.).

A célok strukturálásának további fontos dimenziói a következők:

- A vállalati tevékenység különböző területein megfogalmazhatók ún. **funkcionális célok** - ennek alapján beszélhetünk pénzügyi, marketing, fejlesztési, beszerzési stb. célokról;
- A **belső érintettek** - mint láttuk - más-más célokkal vesznek részt a vállalat életében, s mivel ezek a célok a leginkább személyhez kötöttek, ennek a struktúrának igen erős hatása van a vállalat tényleges működésére.

A vállalat Kontingenciaelméleti felfogása alapján különösképp fontosnak kell tekintenünk a vállalat átfogó környezeti kapcsolataiból adódó, a *külső érintettjeihez* kötődő célokat. Ezek a célok részben gazdasági jellegűek, részben a vállalat társadalmi funkcióihoz kapcsolódnak (így a vállalatnak lehetnek politikai, szociális, oktatási stb.

1.4. A vállalkozások szervezeti formái

A vállalatot az üzleti vállalkozás szervezeti kereteként határoztuk meg - idáig nem foglalkoztunk azonban azzal, hogy épül fel ez a szervezet, milyen formában valósítja meg céljait az üzleti vállalkozás.

A vállalat számos különböző jellemzővel írható le. Szervezeti szempontból ezek közül legfontosabbak a tulajdonosi viszonyok, illetve az ezeket jogi keretbe rendező társasági formák, amelyeket e fejezetben tárgyalunk.

1.4.1. A vállalkozási formák tulajdonlási szempontból

Az üzleti vállalkozások világát a tulajdonlási viszonyok szempontjából igen nagy formagazdagság jellemzi. A két alapvető lehetőség az egyéni vállalkozás és a társaság - az utóbbi kategóriából, különleges jelentősége miatt harmadikként ki szokták emelni a részvénytársaságokat. Mi is ezt tesszük, s így három alapesetet tárgyalunk, a többi ismert forma ezek alváltozata.

Az egyes társasági formák lényegében a tulajdonlási viszonyok jogi kereteit rögzítik. Szabályozása országonként eltérő, bár legfontosabb alapelveik természetesen megegyeznek.

A hazai vállalatszerkezet -1999-2003

A gazdaságban működő üzleti vállalkozásokat számos szempont szerint csoportosíthatjuk és jellemezhetjük. Az alábbiakban a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai alapján azt mutatjuk be, hogy 1999-2003. között (2003 az utolsó év, amire most vannak adatok) hogyan alakult a magyar üzleti vállalkozások száma formájuk és méretük szerint. Az üzleti vállalkozások csoportosításait a KSH az Európai Unió tagországaiban egységesen használt kategóriák alapján végezte el. Az alábbi adatok kizárólag azokra a vállalkozásokra vonatkoznak, amelyek az adott évben működtek, azaz rendelkeztek árbevételel.

A 2. táblázat az üzleti vállalkozásokat azok formája szerint mutatja be. A KSH három nagy csoportba sorolja be a vállalkozásokat. Számuk alapján a legtöbb vállalkozás egyéni vállalkozásként működik és működött 1999-2003. között. A társas vállalkozások tartoznak tárgyalásunkban a társaságok közé. Mint látható, az elemzett időszakban kevesebb társas vállalkozás működött, mint egyéni vállalkozás. Két nagy csoportjukat a jogi személyiségű (pl. Kft. és Rt.) valamint a jogi személyiség nélküli társas vállalkozások (pl. Kkt. és Bt.) alkotják.

2. táblázat: A működő üzleti vállalkozások megoszlása gazdálkodási forma szerint, 1999-2003.

Gazdálkodási forma	1999	2000	2001	2002	2003
Jogi személyiségű társas vállalkozás	117 991	124 031	132 090	141 994	153 196
Ebből:					
Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)	108 529	114 112	121 849	131 776	142 954
Részvénytársaság (Rt.)	3 260	3 336	3 425	3 451	3 443
Szövetkezet	3 978	3 954	3 786	3 532	3 422
Jogi személyiség nélküli társas vállalkozás	128 063	141 041	153 123	160 951	164 150
Ebből:					
Közkereseti társaság (Kkt.) 3 463		5 970	6 333	6 263	6 010
Betéti társaság (Bt.)	120 363	134 169	146 422	154 420	157 877
Társas vállalkozás összesen	246 054	265 072	285 215	502 945	517 346
Egyéni vállalkozás	334 308	360 075	360 668	390 843	383 509
Összesen	580 362	625 147	645 881	693 788	700 855

Az üzleti vállalkozásokat méretét leggyakrabban az alkalmazott foglalkoztatottak létszáma alapján határozzuk meg. Az alábbi táblázatból az látható, hogy a vállalkozások relatív kis száma nem rendelkezik alkalmazottal. A legtöbb magyar üzleti vállalkozás, a működő vállalkozások több mint 90%-a, a mikrovállalkozások kategóriájába tartozott, azaz 1-9 fő alkalmazottnak adtak munkát. A kisvállalkozások 10-49 főt foglalkoztatnak, és ez a csoport jelenti a második legnépesebb vállalkozás csoportot. A középvállalatok száma 5000 fölötti a magyar gazdaságban, jellemző alkalmazotti létszámuk pedig 50-249 fő között van. A nagyvállalatok több mint 250 főnek adnak munkát, és ez a vállalati kategória foglalja magába a legkevesebb vállalatot.

3. táblázat: A működő üzleti vállalkozások száma méret szerint, 1999-2003

	1999	2000	2001	2002	2003
0 Fő	17 191	17 665	18 721	22 835	16414
Mikro - 1-9 fő	532 021	575 195	594 620	638 115	650 686
Kis - 10-49 fő	24 686	25 849	26 157	26 829	27 782
Közép - 50-249 fő	5 371	5 350	5337	5 006	5 015
Nagy - 250 fő és felette	1 093	1 088	1 046	1 003	956
Összesen	580 362	625 147	645 881	693 788	700 855

Forrás: KSH (2006) Vállalkozások demográfiája. 1999 - 2003. Egységes európai módszertannal végrehajtott vállalkozásdemográfiai felmérés. Budapest, www.ksh.hu



1.4.1.1. Az egyéni vállalkozás

Az egyéni vállalkozás egyetlen személy tulajdonában áll, aki egyedül fekteti be a vállalkozás működtetéséhez szükséges tőkét, és maga hozza meg a működésre vonatkozó döntéseket - így ő dönt az alkalmazottak felvételéről, tevékenységéről is. Az üzleti vállalkozás teljes nettó értéke az ő tulajdona, és ő felel a vállalkozással szemben támasztott követelések teljesítéséért is. Jogi felfogásban az egyéni vállalkozás és maga a vállalkozó egy és ugyanaz. Ez különösen fontos az adózás szempontjából, mivel így nem szükségképpen választódik szét a vállalkozó személyes jövedelme és a vállalkozás bevétele. E vállalkozások sajátosságaival könyvünkben nem foglalkozunk, mert a vállalatról alkotott definíciónknak nem felelnek meg, jogi szabályozásuk ugyanis a vállalkozóra mint természetes személyre vonatkozik, s nem jogi személyként vesznek részt az üzleti életben. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne ismernénk el fontosságukat. Az egyéni vállalkozások rendszerint kisvállalkozások, amelyeknek fontos szerepük van a piacgazdaságok vállalatszerkezetében.

Egyéni vállalkozás: egyetlen személy tulajdonában lévő üzleti vállalkozás

1.4.1.2. A társaságok

A társaságok két vagy több tulajdonos által alapított üzleti vállalkozások, ahol a tulajdonosok megosztják egymás közt a vállalkozás nyereségét vagy veszteségét, és a vállalatvezetés felelősségét is. Lehetnek kis, kétszemélyes társaságok de nagy nemzetközi szervezetek is; a méret és a belső struktúra rendkívül sokféle lehet.

Társaság: két vagy több tulajdonos által alapított személy és/ vagy tökeegyesülés jellegű üzleti vállalkozás, ahol a partnerek osztoznak az eredményen és a vezetés felelősségén.

A társaság általános, minden jellemzőre kiterjedő rövid meghatározása igen nehéz, mert a társas vállalkozások üzleti szervezeteinek jellemzői egyidejűleg több dimenzió mentén is eltérnek egymástól. A társaságok valamennyi formájára érvényes meghatározás ezért csak a következőkre szorítkozhat: a társaság a tagok olyan üzleti jellegű kapcsolata, amely

- a társaságban részt vevők sajátos érdekközösségét fejezi ki;
- a tulajdonos(ok) személyi vagyonától elkülönült önálló szervezeti és ügyviteli mechanizmusokat hoz létre;
- kötelező erejű szerződések keretében közös gazdasági vállalkozásra, fli. koordinációra irányul.

A társaságokban részt vevő tagok korlátlan vagy korlátozott felelősséggel tartozhatnak a társaság egészének működéséért. A közkereseti társaság (kkt.) esetében a társaság valamennyi tagja korlátlanul és egyetemlegesen felel a társasággal szembeni minden követelésért, teljes személyes vagyona erejéig. A betéti társaság (bt.) legalább egy tagjának a felelőssége korlátlan és egyetemleges. A korlátozott felelősségű társaság (kft.)



tagjai ezzel szemben csak bevitt törzsbetétjük (törzstőkéhez való hozzájárulásuk) erejéig felelnek a társaság tartozásaiért, azaz korlátozott felelősséggel tartoznak.

Megjegyezzük, hogy léteznek jogi személyiséggel nem rendelkező társaságok is: a jelenlegi hazai formák közül pl. a betéti társaság (bt) és a közkereseti társaság (kkt). Ezekre értelemszerűen nem vonatkozik az első fejezetben megfogalmazott vállalatdefiníció, noha számos vállalatszerű tulajdonsággal rendelkeznek, s ezért könyvünk anyagának nagy része rájuk is érvényes.

Végül megemlítjük, hogy a szövetkezetek is a társas vállalkozások sajátos formájaként foghatók fel, egyéneket vagy kisebb vállalatok társulását jelentik, ahol a vezetésben rendszert az „egy tag - egy szervezet” elv érvényesül.

Gazdasági társaságok Európában

Az EU-n belüli vállalkozásalapításra alapvetően a tagállami szabályok vonatkoznak. A közösségi szabályok az egyes szabályozási területeken a tagállami szabályok koordinációját jelentik, és azért születettek meg, hogy a társaságok számára nagyobb biztonságot teremtsen: hasonló előírások vonatkoznak egyebek között a cégjegyzékek fenntartására, a cégszolgálatok közzétételére, a részvénytársaságok alaptőke-emelésére, -módosítására, a vállalatok Felvásárlására.

A közösségben az egyes cégformákra vonatkozó harmonizációs szabályok mellett két olyan cégforma is megjelent, amely a közösségi társasági jog létrehozása felé mutat. Az Európai Gazdasági Érdekcsoportosulás, amelynek tagjaként a különböző tagállamokban levő társaságok közösen folytathatnak gazdasági tevékenységet, miközben megtarthatják saját nemzeti jogrendszerükben megszerzett cégbejegyzésüket és gazdasági függetlenségüket. Valamint az Európai Társaság, ez önálló társasági alakzat, mely bármely tagállamban, bármely tagállam(ok) polgárai által megalapítható, és bármely tagállamban folytathatja tevékenységét.

A továbbra is változatlan formában működő magyar gazdasági társaságok (rt., kft., bt., kkt.) mellett Magyarországon is lehet majd európai gazdasági egyesülést. Illetve európai társaságot alapítani.

Az európai társaság a magyar részvénytársasági formára hasonlít leginkább, magyar fordítása: európai részvénytársaság. Egy Magyarországon bejegyzett részvénytársaság nem alakulhat majd át egyszerűen európai társasággá, ez egyszerre több tagállamban van jelen, egyénél több tagállamhoz kötődik. Legalább két különböző tagállamban alapított és bejegyzett rt egyesülhet egy európai rt.-vé, és azt valamelyik érintett tagállamban jegyzik be. Az európai társaság alaptőkéje 120 ezer euró, azaz mintegy 30 millió forint.

Forrás: Világgazdaság, 2004. 04.13.

4. táblázat: A regisztrált gazdasági szervezetek száma

Korlátozott felelősségű társaság	Részvény társaság	Szövetkezeti társaság	Közkereseti társaság	Szövetkezet	Vállalkozóval igazolvánnyal rendelkező egyéni vállalkozó	Összesen
224 146	4371	220 955	7463	6230	469 090	1 200 700

Forrás: KSH Gyors tájékoztató. 2006.02.21



1.4.1.3 A részvénytársaságok

A részvénytársaság a fejlett piacgazdaság leginkább összetett, a piacgazdaság valamennyi fontos jellemzőjét tükröző vállalatformája: ezekben valósul meg leginkább a tulajdonosi és a menedzseri funkciók szétválasztása. A társaság tulajdonosainak kitétele jogilag közömbös: a részvénytársaság tagjai (tulajdonosai) a társaság működéséért, ill. tartozásaiért részvénytulajdonukon túli felelősséggel nem tartoznak. A tulajdonosok elvben (ha közgyűlésen ezt megszavazzák) bármikor felmondhatnak a menedzsmentnek, ill. részvényeik eladásával lemondhatnak tulajdonukról. így a vállalat tulajdonlása a jogszabályok adta keretek között) bármikor megváltozhat anélkül, hogy ez a működését bármiben befolyásolná.

Részvénytársaság: tisztán tőkeegyesülés jellegű társaság, ahol a tulajdonosok a társaság működéséért a részvénytulajdonukon túl semmilyen felelősséggel nem bírnak.

Leg kell jegyeznünk azonban, hogy az érintettek három csoportjának: a tulajdonosoknak, a menedzsereknek és a munkavállalóknak a szétválása - ami a „klasszikus” részvénytársaságok egyik fő jellemzője volt - napjainkban sok esetben kevésbé szigorú. Gyakori, hogy a vezetők felvásárolják vagy prémiumként kapják a vállalat részvényeit ill. ezek egy részét), s ezáltal tulajdonossá is válnak. Ugyanakkor többféle program létezik egyes országokban a munkavállalói részvénytulajdon növelésére.

5. táblázat. Az egyes vállalkozási formák előnyei és hátrányai

Vállalkozási forma	Előnyök	Hátrányok
Egyéni vállalkozás	- Az alapítás és megszüntetés egyszerűsége - Áttekinthetőség - A vállalkozó függetlensége - Az üzletmenetre vonatkozó nyilvános adatszolgáltatási kötelezettség hiánya - Adózási kedvezmények	- Szerényebb nyereségszerzési lehetőség - A pénzügyi erőforrásokhoz jutás korlátozottsága - Túlzottan sokoldalú követelmények a vállalkozóval szemben - Korlátlan felelősség - A vállalkozás korlátozott élettartama
Társaság	- Egyszerű alapítás - Adózási előnyök - tulajdonlási lehetőség nagyobb tőke nélkül - Jogi védettség viták esetére - Jelentősebb tőke és hitelforrások - A folytatás lehetősége tulajdonos-változás esetén	- Személyi konfliktusok lehetősége - Agresszív törekvés lehetősége az alkalmazottaknál a partnerségre - Világos menedzseri felelősség hiánya
Részvénytársaság	- A tulajdonosok korlátozott felelőssége - Széleskörű tőkebevonási lehetőség - Korlátlan élettartam	- A nyilvános adatszolgáltatás kötelezettsége - Az alapítás és megszüntetés bonyolult és költséges volta - Adóhátrányok

Fowws: Kachman et al. [1990]



A részvénytársaságok elvben korlátlan tökeegyesítési lehetőségeik miatt hatalmasra nőhetnek, ma az üzleti élet meghatározó tényezői.

Megjegyezzük még, hogy'valamennyi társasági tonnában szerepelhetnek az alapítók ill. a tagok között az állam erre felhalmozott intézményei.

.Az 5. táblázatban összehasonlítjuk az egyes vállalkozási formák előnyeit és hátrányait.

1.4.2. Vállalatok alapítása és megszűnése

Bármely gazdaságban vállalatok ezrei (a nagyobb országokban milliói) léteznek egyszerre, valamennyien alapvető céljuk felé törekedve: a fogyasztói igénykielégítés nyereséges megvalósítására. A fogyasztói igények ugyanakkor állandóan változnak, s ez megköveteli a vállaltszerkezet adaptálódását is. A piac értékeli az egyes vállalatokat abból a szempontból, hogy mennyire hatékonyan képesek a fogyasztói szükségleteknek megfelelni, s ez az értékelés az alapja a vállaltszerkezet változásainak:

- új vállalatok alapításának ott, ahol erre igény van;
- azon vállalatok megszűnésének, felszámolásának, amelyek nem tudnak a követelményeknek eredményesen megfelelni;
- fúzióknak, felvásárlásoknak, szétválásoknak, amelyeket pénzügyi és reálmegfontolások egyaránt indokolhatnak.

1.4.2.1. Vállalatok alapítása

A vállalat alapítás egyrészt jogi aktus, amelyet az adott országok társasági törvényei szabályoznak, másrészt magát a piacra lépést jelenti, tehát gazdasági megfontolások tárgya. Az alapítás lehetőségeit főként a piac állapota határozza meg, de jelentős szerepe van az állami gazdaságpolitikának is, amely - a gazdaságpolitika elvei és a konjunkturális helyzet függvényében - segítheti az új vállalkozások alapítását. E fejezetben az alapítás motívumairól és aktusáról lesz szó - a piacról lépés kérdéseit a 11.2.1. fejezetben tárgyaljuk.

Az új vállalkozások két módon jöhetnek létre: meg kell különböztetnünk a „vadonatúj” vállalkozásokat, amelyek előzmény nélkül, rendszerint egyéni kezdeményezésre, kis-vállalkozásként jönnek létre, azoktól az új vállalkozásoktól, amelyek meglévő vállalatok szervezeti átalakulásával alakulnak ki.

1.4.2.1.1. Egyének vállalat alapítása

Az új vállalatok alapításakor az egyéneknek igen eltérő motivációi lehetnek.

Bayer [1986] szerint az alapítások nagyon tarka világából alapvetően kétfajta vállalat alapító személyiség különböztethető meg: a szakmai ismeretekre és a menedzseri képességekre épülő.



2. A gyakorlatra, szakmai ismeretre építő vállalat alapító korábban általában műszaki ismeretekkel rendelkező munkás, esetleg beosztott műszaki szakember volt, vezetési tapasztalatok nélkül. A vállalat gyakran kifejezetten a közvetlen helyi igények kielégítésére jön létre. A finanszírozást saját és rokon eszközök bevonásával oldja meg. A gyakorlatban ezek a vállalat típusok lassan növekednek, és „kicsik” maradnak. Az alapítónak nem elsődleges célja a növekedés. Általában megelégszik azzal a jövedelmi szinttel, amelyet az előző munkahelyén elért. A vállalat alapításra a leggyakoribb motiváció a személyes függetlenség megszerzése, illetve a korábbi munkahely elvesztése.

2. Menedzser típusú vállalat alapító, aki általában jelentős vállalati tapasztalattal és felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezik. Átgondoltan tervezi a vállalat alapítást, s általában akkor valósítja meg elképzeléseit, ha munkahelyén, hiányoznak a további előrelépés feltételei, vagy különböző okok miatt csalódott eddigi tevékenységében. Döntően külső pénzforrásokat von be a vállalkozás finanszírozásába, nagymértékben specializált vállalatot hoz létre, amely gyakran jelentős kockázati tényezőkkel működik. Ha a kezdeti fázisban nem bukik meg, akkor a későbbi szakaszban olykor rendkívül gyorsan növekszik.

E két alaptípuson túl számos változat létezik - különösen az átmeneti országokban, ahol főként a kezdeti időszakban az alapítási körülmények sajátosan alakultak, főleg a privatizáció és a tömeges munkahelyvesztés teremtette lehetőségek és kényszerek mellett,

Roóz (2005) a vállalkozók négy olyan alaptípusát jelöli meg, amelyek (egyenként vagy együttesen) jellemzik azokat, akik korunkban vállalat alapításra vállalkoznak:

- az előbbre jutás vágya;
- kockázatvállalás;
- önbizalom;
- a kiút keresése.

Ez az osztályozás a rendszerváltást követő időszak hazai vállalkozóinak nagyon jó tükrét adja - valamennyire számos példát találunk.

1.4.2.1.2. Szervezetek vállalat alapítása

A szervezetek által létrehozott új vállalatok igen sokfélék. Az alapító már meglévő vállalatok mellett lehet állami intézmény vagy nonprofit szervezet is. A leggyakoribb, hogy meglévő vállalat valamilyen gazdasági érdekből létrehoz egy teljesen vagy részben általa tulajdonolt leányvállalatot. Hasonlóan fontos esetek, hogy meglévő vállalatok egyesülnek vagy közös vállalatot hoznak létre valamilyen konkrét gazdasági feladat megoldására. Az utóbbi évtizedekben igen gyakoriak azok a szervezeti átalakulások, amikor két vállalat saját magát is átalakítva hoz létre új céget. Ennek két alapformája a következő:

- a fúzió két vállalat egyesülése, amelynek során az új vállalat létrejöttével a régiek megszűnnek;

- a felvásárlás során egy vállalat (saját tőkéjéből és/vagy hitelből) megvásárol egy másikat (vagy annak egy részét), így vonva azt ellenőrzése alá.

Fúzió: két vállalat egyesülése új vállalat létrehozására.

Felvásárlás: egy vállalat részleges vagy teljes tulajdonba vétele.

A fúzió és a felvásárlás viszonylag radikális eljárás a vállalatszerkezet átalakítására. Az egyesülések és a közös vállalatok (rendszerint korlátozott üzleti tevékenységi körben) egyszerűbben létrehozható és könnyebben meg is szüntethető lehetőséget jelentenek két vagy több vállalat együttműködésére.

Végül megemlítjük, hogy a *szövetkezetek* is a közös vállalkozások sajátos formájaként foghatók fel: egyének vagy kisebb vállalatok társulását jelentik, ahol a vezetésben rendszerint az egy tag – egy szavazat elv érvényesül. Igen gyakori, hogy csak egy-egy funkció (pl. értékesítés vagy beszerzés) közös megvalósítására jönnek létre. A szövetkezetek társasági formában is működhetnek.

Szövetkezet: a közös vállalkozás sajátos formája, ahol a tagok rendszerint a vezetésben is részt vesznek, oly módon, hogy az egy tag – egy szavazat elv érvényesül.



- Uraim, ez volt a második hónap, amit pozitív mérleggel zártunk. Nem gondolják, hogy itt volna az ideje a részvénykibocsátásnak?

FORRÁS: Hócipő, 1994. VII. 7. 2. old.



1.4. A vállalkozások szervezeti formái

41

1.4.2.2. Vállalatok megszűnése

Az új vállalatok alapításához hasonlóan a vállalatok megszűnése is a gazdaság alkalmazkodási folyamatának szerves része. Kétségtelen, hogy a vállalatok megszűnése rendszerint (de nem mindig) a sikertelenség jele, s ezáltal az érintettek számára többnyire negatív esemény. Ugyanakkor világosan kell látni, hogy az új vállalkozások alapításához szükséges tőke sokszor épp a korábbi vállalkozások megszüntetése révén szabadul fel.

4 vállalatok megszűnéséhez vezető sikertelenség legfőbb oka a tapasztalatok szerint a piacvesztés. Ez érthető, hiszen a vállalat alapvető céljának megfogalmazása szerint a piacvesztés lényegében azt jelenti, hogy elvesz, megszűnik a vállalat terméke, szolgáltatása iránti fogyasztói igény s ezzel megszűnik a vállalat létalapja. A piacvesztés persze általában nem hirtelen, váratlanul következik be. Az erre mutató jelek figyelmeztetik a menedzsmentet, amely nyilván megpróbál korrigálni - ennek sikertelensége vezethet a bukáshoz. Természetesen nem ritka az olyan eset sem, amikor a piacvesztés nem volt előre sejthető (vagy' politikai változások, vagy' természeti katasztrófák ilyen esetek lehetnek). Ilyenkor a menedzsment rendszerint igen korlátozott mozgástérrel rendelkezik, s gyakran nem hibáztatható a bukásért.

Ez az okfejtés átmenet a másik fő megszűnési okhoz, a hibás vezetéshez - ennek számos formája lehetséges, a túlzott optimizmustól a túlságosan „kreatív” könyvelésig - a leggyakoribb azonban, hogy' a vezetők nem rendelkeznek megfelelő vagy megfelelően feldolgozott információval a vállalat helyzetéről.

Végül a bukás harmadik leggyakoribb oka a hibás expanzió, különösen a balul sikerült felvásárlások. Ez megjelenhet hibás időzítésben, finanszírozási konstrukcióban vagy éppenséggel olyan balszerencsében is, hogy' a gazdaság más irányba mozdul el, mint ahogy arra számítottak.

A vállalatok megszűnése rendszerint felszámolási eljárás keretében történik. Az erre vonatkozó jogszabályok az egyes társasági formákban pontosan megszabják a követendő eljárást. Ez a társaság tulajdonosainak belügye mindaddig, amíg pénzügyi lehetőségeik megengedik, hogy a felszámolás előtt a külső követeléseket kiegyenlítsék. Amennyiben erre nem kerülhet sor, a vállalat csődbejut, s a csődszabályozás jogi keretei között kell eljárnia.

A csőd az a jogi eljárás, amelynek során rendezik annak az üzleti vállalkozásnak az adósságait, amely nem képes pénzügyi kötelezettségének eleget tenni. A csőd lehet önkéntes, ha azt a pénzügyileg ellehetetlenült vállalat maga kéri, vagy' nem önkéntes, ha a hitelezők kezdeményezik a felszámolási eljárás elindítását, ami miatt a vállalat csődvédelmet kényszerül kérni. A csőd nem feltétlenül jelenti a vállalat felszámolását, sőt sok esetben azáltal teremt a vállalat lehetőséget saját belső átrendezésére és az új-rakezdésre, hogy a csőd eljárás alatt jogilag érvényesen szüneteltetheti adósságai megfizetését. A csőd utáni új-rakezdésre megvan a vállalat lehetősége, mivel a csődhelyzet rendszerint nem váratlanul áll elő, annak veszélyét a vállalati válsághelyzet előre jelzi, s napjainkra sokrétű és fejlett technikák állnak rendelkezésre a válság menedzselésére - ennek lehet része maga a csődbejelentés is.

Csőd: az a jogi eljárás, amelynek során rendezik annak a vállalatnak az adósságait, amely nem képes pénzügyi kötelezettségeinek eleget lenni.



Összefoglalás

Az üzleti vállalkozást olyan tevékenységként definiáltuk, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete.

A vállalat küldetése az alapvető cél konkretizálásával, a vállalat egyéniségének jellemzésével vezethető le; meghatározásához a kielégítendő fogyasztói igényekről és a kielégítés módjáról kell dönteni.

A társadalom azon szereplőit, akikkel a vállalatok tevékenységük során lényegi tartós és kölcsönös kapcsolatba kerülnek, a vállalati működés érintettjeinek nevezzük. A belső érintettek a tulajdonosok, a menedzserek és a munkavállalók; a külső érintettek a fogyasztók, a szállítók, a versenytársak, a stratégiai partnerek, az állami intézmények, a helyi és önkéntes állampolgári közösségek és a természeti környezet.

A vállalat olyan szervezet, amely az egyéneket főleg gazdasági céljaik megvalósításában segíti. A szervezet hatékonyságának alapfeltétele, hogy céljait úgy határozza meg, hogy ezek elősegítsék az egyéni célok megvalósulását. A vállalati működés belső érintettjei: a tulajdonos, a menedzserek és a munkavállalók egymástól eltérő célokkal vesznek részt a vállalat tevékenységében. Ezen eltérések legjelentősebb megjelenési formája a képviselési probléma, amely a tulajdonosok és menedzserek eltérő céljaiból vezethető le. A vállalati célrendszer vizsgálatakor kiemelendő az alapvető célban is szereplő profitmotívum, ez különbözteti meg az üzleti vállalkozást a fogyasztói igénykielégítésre irányuló egyéb tevékenységi formáktól. A vállalat azonban nemcsak gazdasági egység: egyre több szó esik a modern társadalomban a „felelős vállalatról”, amely működése során integrálja a gazdasági racionalitást és a társadalom tágabb érdekeit.

A vállalat mint szervezet jellemzői között kiemelkedő jelentősége van a tulajdonosi viszonyoknak. A sokféle tulajdonlási forma három alapesetbe rendezhető: az egyéni vállalkozások, a társaságok és a részvénytársaságok körébe, amelyeknek főbb jellemzői azt is meghatározzák, hogy adott feltételek között melyik forma alkalmazása a célszerű. Bármely gazdaságban igen sok vállalat létezik egyszerre, nagy formagazdagságban. A vállalatok egy gazdaságban állandó változásban vannak: a fogyasztói igények változásai megkövetelik a vállalatszerkezet adaptálódását. Új vállalatok vagy alapítással, vagy a meglévők átalakulásával (fúzió, felvásárlás, közös vállalat alapítása) jönnek létre. A vállalatalapítás és az alapítók motivációi, valamint a gazdasági környezet függvényében eltérőek az alapítás módjai, módszerei és a létrejövő vállalat. A sikertelen vállalatok megszűnése az alkalmazkodási folyamat természetes része, a gazdaság egészének érdeke azonban, hogy ez minél kisebb veszteséggel menjen végbe - ennek elérésére fejlett válságmenedzselési technikák állnak rendelkezésre.



Fogalmak _____

alapvető cél Kettős
értékteremtés üzleti
vállalkozás vállalat
fogyasztói igény a
vállalat küldetése
érintettek
fúzió
belső érintettek
szövetkezet

képviselési probléma
csőd
vállalatkezelés
felelős vállalat egyéni
vállalkozás társaság
részvény társaság
felvásárlás külső
érintettek szervezet

Kérdések

1. Melyek az üzleti vállalkozás alapvető tulajdonságai?
2. Mikor tekinthető egy szervezet üzleti vállalkozásnak?
3. Fejtse ki, mi a különbség a vállalkozás és a vállalat fogalma között!
4. Milyen kérdésekre válaszolva fogalmazható meg a vállalat küldetése?
5. Vesse össze a kettős értékteremtés két elemét!
6. Milyen konfliktusok léteznek a belső érintettek egyes csoportjai között?
7. Mi a vállalatkezelésben részt vevő intézmények szerepe hazánkban?
8. Hogyan befolyásolják a vállalat működését a külső érintettek céljai?
9. Mi a képviselési probléma lényege?
10. Vesse össze a vállalatkezelés angol és német rendszerét!
11. Melyek a vállalati célok legfőbb jellemzői?
12. Értelmezze a vállalat társadalmi küldetését a felelős vállalat koncepció és a Friedman logika alapján!
13. Miért a tulajdonlás szerint különböztetjük meg a vállalkozási formákat?
14. Miért fontos, hogy korlátozott, ill. korlátlan felelősségű társaságot egyaránt lehet alapítani?
15. Hol helyezkedik el a társasági formák rendszerében az állami vállalat?
16. Van-e eltérés a jelenlegi hazai vállalatalkotók típusai és a könyvben felsorolt típusok között?
17. Mi a különbség a fúzió és a felvásárlás között?
18. Milyen előnyös hatásai lehetnek a csődnek a csődbe jutott vállalat számára?

**Feladatok**

- 1. Keressen ki a sajtóból egy új üzleti vállalkozás létrehozásáról szóló hírt. és elemezze, hogy a rendelkezésre álló információk alapján mi tekinthető a vállalkozás küldetésének, és hogyan érvényesülnek az üzleti vállalkozásnak a tananyagban tárgyalt kritériumai!**
- 2. Gyűjtsön vállalati küldetések és hasonlítsa össze őket!**
- 3. Egy konkrét vállalat esetében azonosítsa a belső és a külső érintetteket!**
- 4. A Fortune magazin évről évre közli az Egyesült Államok legelismertebb vállalatának rangsorát, a következő ismérvek alapján**
a termékek és szolgáltatások minősége;
Innovativitás;
hosszú távú tőkeérték;
pénzügyi stabilitás;
tehetséges emberek vonzása, továbbfejlesztése és megtartására való képesség;
közösségi és környezeti felelősség;
a vállalati tőke hasznosítása.
Értékelje ezt a szempontrendszert a fejezetben kifejtettek alapján!
- 5. Soroljon fel négy olyan jellemzőt, amelyet Ön feltétlenül figyelembe venne egy olyan etikai kódex szerkesztésekor, amelyet a Vállalkozók Országos Szövetsége készítené a hazánkban induló új vállalkozások számára!**
- 6. Keressen a sajtóból olyan példákat, amikor a különböző érintettek közötti kapcsolatot eredményesen vagy éppen eredménytelenül kezelte egy vállalat!**
- 7. Értékelje a következő kijelentést: „A tulajdonosi, menedzseri és munkavállalói funkció szétválasztása a hatékony vállalati működés szükséges feltétele, mivel így egyértelművé válnak az egyes funkciókhoz kapcsolódó eltérő érdekek.”**
- 8. Hogyan illesztené be a tulajdonos-menedzser-alkalmazotti fogalmi körbe a vállalkozó fogalmát?**

9. Keressen gyakorlati példát a képviseleti probléma kezelésére! Hogyan próbálják elérni a vállalatok, hogy a menedzsment a tulajdonosi érdekeknek megfelelően járjon el?
10. Vesse össze a vállalatkormányzásban részt vevő intézmények egymáshoz való viszonyát Magyarországon, valamint a német és angolszász rendszerben!
11. Nézzon utána, hogy a mai Magyarországon melyek az előírt feltételek egy részvénytársaság, illetve egy korlátolt felelősségű társaság létrehozatalának!
12. Gyűjtsön adatokat az egyes szervezeti formákban működő vállalatok arányaira a magyar gazdaságban! Felfedezhetők-e szektorális különbségek?
13. Keressen példákat sikeres magyar magánvállalatokra mindkét tárgyalt vállalat alapító típusból!
14. Mutasson be egy újonnan létrehozott vállalatot, és azonosítsa az egyéni, illetve a környezetből fakadó vállalat alapítási motivációt!
15. Keressen hazai példákat fúzlóra és felvásárlással!
16. Válasszon ki az irodalomból egy konkrét csődeljárás-leírást, és nézzon utána a következményeknek!

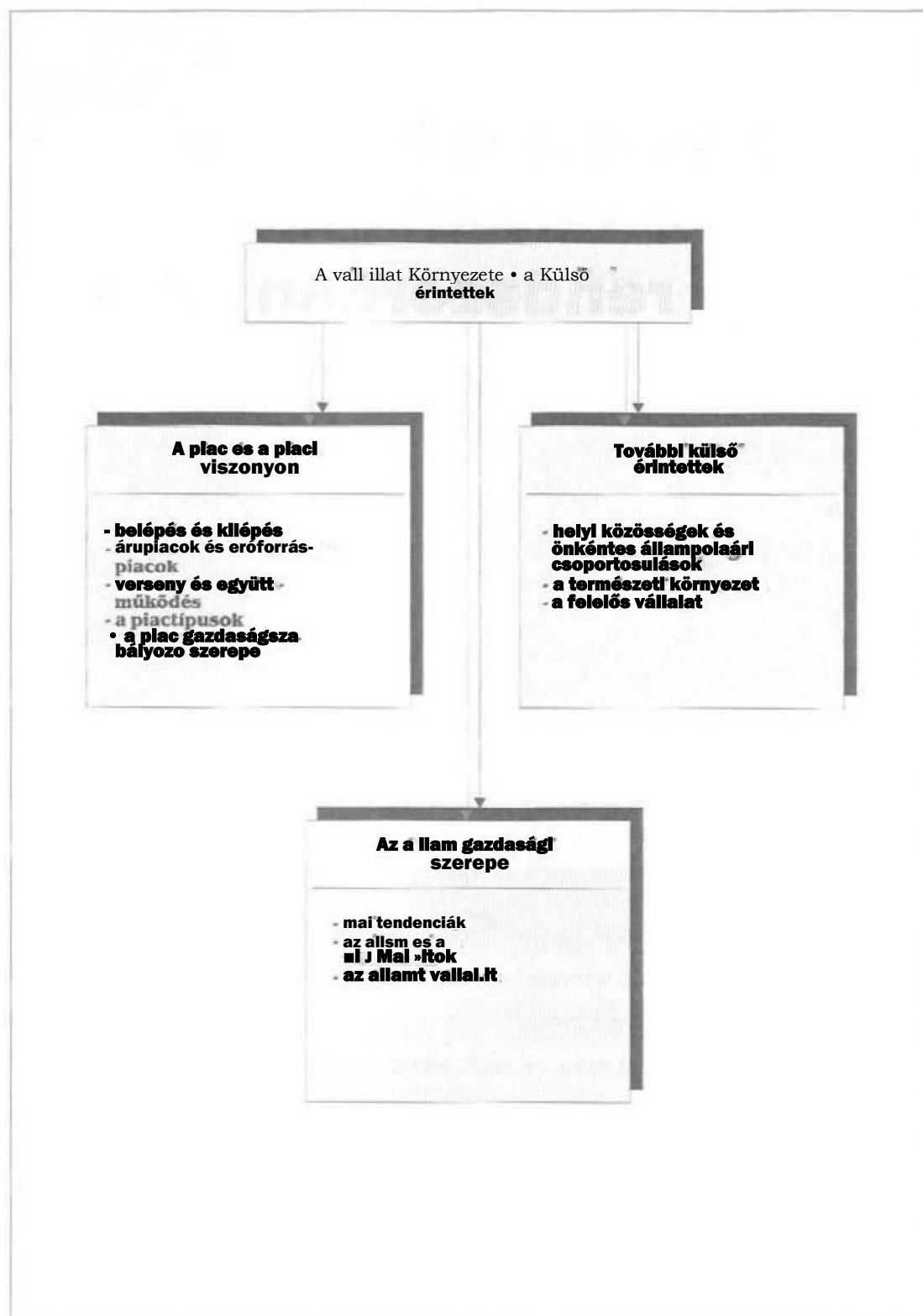


2

FEJEZET

A vállalat helye a társadalmi rendszerben

- 2.1. A vállalat társadalmi szerepe
- 2.2. A piac és a piaci viszonyok
- 2.3. Az állam gazdasági szerepe
- 2.4. További külső érintettek – a „felelős vállalat” koncepció
- 2.5. A vállalati gazdálkodás a múltban és a mai üzleti világban





Stratégiai szövetségek és globális oligopóliumok

száladunk végére az erőforrások soha nem látott mértékű koncentrációja folyik a világban, és a tobaizálódás hatására e koncentráció nem csupán az országhatárokat, hanem a gazdasági politikai régiók határait is áttépte. A világméretű versenyben két viszonylag új formáció - a stratégiai szövetségek és a globális oligopóliumok hálóját - tesz szert egyre nagyobb befolyásra.

A stratégiai szövetségeknek számos definíciója létezik. A versenypolitikai szakirodalom három alapvető típust különböztet meg. Horizontális stratégiai szövetségekről beszélünk, ha az együttműködő cégek azonos piacon tevékenykednek, vagy potenciális versenytársak. Vertikális stratégiai szövetséget a termelési-elosztási folyamat más szegmenseiben működő cégek kötnek egymással. vegyes szövetségek (vagy konglomerátumok) pedig egy-egy sajátos probléma megoldására születnek. A stratégiai szövetségek megvalósulása általában kedvező, s nem is okoz gondot versenypolitikai szempontból, azonban hatásuk néha kedvezőtlen is lehet, károsan befolyásolhatják a versenyt. Ilyen helyzet akkor állhat elő, ha a szövetség a versenytársakat kizárja a piacra jutási lehetőségekből, ha korlátozza a versenyt, a tagjai a szövetség hatásaival növelik a versenytársak költségeit, vagy általa teremti meg saját piaci hatalmukat. Vagyis a verseny egy olyan formájával van dolgunk, amely sértheti és szolgálhatja is a közérdeket. A modern versenypolitika egyik feladata éppen az, hogy fellépjen a közérdekkel ellentétes versenykorlátozások és a jóléti veszteséget okozó tevékenységek ellen.

A nyolcvanas évek második felében jelentősen megnőtt a közös kutatás-fejlesztési megállapodások, a technológiai csere-megállapodások, a közvetlen vagy kereszttulajdonlási egyezmények és a szállító-vevő megállapodások száma, néhány év alatt mintegy kétezer ilyen megállapodás született. Ezek 60-65%-át adott gazdasági integrációk-régiók közötti vállalatok hozták tető alá. Ez felveti azt a kérdést, hogy a versenypolitika jelenlegi keretei képesek-e a régióhatárokat átlépő stratégiai szövetségek versenykorlátozó hatását feltárni, csökkenteni vagy megakadályozni. Ugyanis az antitröszt típusú versenypolitika keretei államhatárokon belüli piacokra alakultak ki, s bár az utóbbi időben a gazdasági integrációk feloldották a nemzeti határokat, s ehhez a versenypolitika is alkalmazkodott, a stratégiai szövetségek az integrációs határokat is túllépik. A versenypolitika egységes nemzetközi felfogásának megtalálása nélkülözhetetlen az új helyzet kezeléséhez.

A már említett koncentrációs folyamat eredményeképp igen sok árucikk világtermelésének és -kereskedelmének nagyon nagy hányadát néhány cég adja. Azt a piaci formát, amikor néhány cég dönti el, hogy mi történik az adott termék világpiacán, globális oligopóliumnak nevezzük. (Egy jó példa erre a fotócipőipar, ahol a Kodak, a Fuji, az Agfa-Gaewert és a Konika termelése és forgalma a világpiac 90-92%-át adja. A maradék 8-10%-on mások kb. 600 cég osztozik.) A világméretű oligopóliumok léte, működése - a stratégiai szövetségekhez hasonlóan - számos versenypolitikai problémát vet fel. Az egyik legérdekesebb, hogy mi lesz, ha ezek a világméretű oligopóliumok összefognak. Az így kialakuló világméretű monopóliumok ugyanis sok kárt okozhatnak a társadalmaknak. Persze az sincs kizárva, hogy a globális oligopóliumok között fennmarad a nagyon erős verseny. Jelenleg a globális oligopóliumoknak a versenyt potenciálisan korlátozó magatartását a versenyhatóságok meglehetősen liberálisan kezelik, ha annak több a haszna, mint a kára. A világ gazdaság fejlett országainak üzleti, kormányzati és politikai körei érdekeltek a globális oligopóliumok kialakulásában. A liberális szabályozásban, a fúziókontroll kompromisszumából tehát lényegében az egyes kormányok gazdasági-politikai érdekei érhetők tetten.

Magyarországon a globalizáció hatásai sokkal rövidebb idő alatt jelentkeztek, mint a fejlett országokban: a privatizáció során ugyanis gyakran áröröklődnek a domináns pozíciók és az oligopol-struktúrák, és erőteljes a világméretű oligopóliumok térhódítása is. A kérdés tehát Magyarországon is aktuális, s a megoldás nemzetközi együttműködés nélkül lehetetlen.

A globális oligopóliumok és a globális stratégiai szövetségek már kellően nagyok ahhoz, hogy a gazdasági hatalom tényezőjeként vegyük őket számításba. Ezek a szövetségek ugyanis esetenként nagyobb forgalmat bonyolítanak le, mint Magyarország GDP-je. Az ezredforduló ezen új je-



lenségei olyan versenypolitikai kérdéseket vetettek fel, amelyek nem préselhetők bele az elmúlt évtized során kialakult politikák és konvenciók keretelbe. A versenypolitikai együttműködés, a harmonizáció, a koordináció és a folyamatokat mozgató érdekcsoportok közös érdekeinek feltárása vezethet ésszerű megoldásokhoz.

Forrás: Vissi Ferenc: Stratégiai szövetségek és globális oligopóliumok. Közgazdasági Szemle, 1995AII. sz. 1052-1065. old.

Bevezetés

A gazdciség szereplői a történelem során sokféle viselkedési formát mutattak: a középkori szerzetes, ciki visszaviszi Rómába újonnan vásárolt csuháját, mert ismerősei megdicsérik, hogy olcsón vette, és ez az ő szemében bűnnek számít; a Kelet-Indiai Társaság vagy a Hudson-Öböl Társaság tagjai, akik addig teljesen ismeretlen területekre merészkednek hajón, szánon, gyalogosan, hogy áruikat értékesítsék; a szűkös készletét felsőbb utasításra, a „tervnek megfelelően” szétosztó anyaghivatalnok; a puritán életet élő, csak a legszükségesebbre költő, növekvő gazdagságát szemérmesen viselő holland paraszt; a korbácsot csattogtató rabszolgatartó ültetvényes - mindannyiunk előtt ismert figurák. Vajon mi motiválta viselkedésüket? Véletlen e, hogy melyikük, mikor, hogyan cselekedett? Úgy gondoljuk, nem - a gazdasági viselkedés normáit döntően befolyásolták az adott korszak történelmi feltételei, a gazdálkodás környezeti tényezői; hol több, hol kevesebb teret hagyva az emberi személyiségjegyek megnyilvánulásának.

Amikor a gazdaság szereplői vállalatokba szerveződtek, tevékenységüket és együttműködésüket ezekre a normákra épülő szervezett és spontán mechanizmusok keretei között végzik. Ebben a fejezetben a vállalat külső kapcsolataival, a külső érintettekkel való viszonyával foglalkozunk. Csak annyiban tárgyaljuk tehát a piacot, az államot vagy a természeti környezetet, amennyiben az a vállalati működés érintettje. A fejezet lényegében az üzleti világ leírására, s a vállalatnak ebben való elhelyezésére vállalkozik.



2 1. A vállalat társadalmi szerepe * •

***-■ c ző pontban kifejtettek alapján természetes módon merül fel a kérdés: miért épp i szervezeti forma, a vállalat játssza a kulcsszerepet a piacgazdaságokban a fogyaszt-
«^enyek kielégítésében? Egyáltalán, miért van vállalat?**

¹ olaszhoz azokhoz az alapgondolatokhoz kell visszanyúlnunk, amelyek a gazdaságai a társadalomban betöltött szerepére vonatkoznak. Ennek a szerepnek a lényege az iberi igények szűkös erőforrások melletti kielégítése.

**' gazdaság, mint társadalmi létszféra, arra hivatott, hogy az elvileg korlátlan igények és
• szűkös erőforrások közti ellentmondást minél hatékonyabban oldja fel. A hatékony- u; követelményének megvalósításához - mint azt már a közgazdaságtan első klasszi-**

**• -sai. legemlékezetesebben maga Adam Smith megállapították - elengedhetetlen a
-.-sadmli munkamegosztás. Ha ugyanis az emberek specializálódnak, nagyobb szak-
-telemmel és rutinnal végzik saját munkájukat, s így hatékonyabbak lehetnek. A spe-
Lalizáció megjelenése azonban szükségképpen és azonnal felveti a koordináció igé- >et
annak érdekében, hogy a specializálódott egyének tevékenységük eredményét át -djak adni
a többieknek, ezzel biztosítva megélhetésüket és gazdasági tevékenységük**

**ytathatóságát is. Ezen koordináció lehetséges megvalósításának módjával gazdag
rakirodalom foglalkozik, amelyben egyetértés van a tekintetben, hogy'jelenlegi ismerteik
szerint két fő, és stabil koordinációs mechanizmus létezik: a piaci és a szerveze- A piaci
koordináció esetén a résztvevők egyenrangúak, s együttműködésük (cseréik az árak
alkalmazására épül, ebben kell megegyezniük. A szervezeti koordináció ■ setén a szereplők
alá- fölérendeltségi viszonyban vannak egymással, s a koordinációt utasítások segítségével
látják el. A tiszta piaci és a tiszta szervezeti koordináció (ez utóbbi végrehajtója az állam)
között helyezkednek el a vállalatok, amelyek úgy bonyo- tják le a koordinációt, hogy' befelé
szervezeti, kifelé piaci alapon valósul meg a kapcsolatrendszerük. Ahhoz, hogy ez a
társadalmi tevékenységcsere hatékonyan végbemenjen, léteznie kell olyan személyeknek,
illetve szervezeteknek, amelyek ennek Koordinálására szakosodnak. Ezek a személyek a
vállalkozók, ezek a szervezetek a válhatok.**

A fenti kifejtés hideg tárgyilagossággal, mondhatni technokrata szemléletben írja le a vállalat társadalmi szerepét: egy munkamegosztást alkalmazó gépezet az emberi igények szűkös erőforrások melletti kielégítésére. Ez a racionális szemlélet a vállalatok megértésének alapja. A vállalat azonban egy nagyon sokszínű szerveződés: az a tény, hogy a modern társadalmakban az üzleti világ szolgál a szükségletkielégítés legfőbb szférájaként, oda vezetett, hogy a vállalat társadalmi funkciója is erősen kiszélesedett. "Ia már szokás vállalati polgár-ról„corporate citizen"-ről beszélni, mintha a vállalatokhoz való tartozás a nemzethez tartozáshoz hasonlóan meghatározó lenne az emberek életében. S valóban: a vállalati lét körülményei az emberi lét általános körülményeinek is fontos meghatározó elemeivé váltak. A vállalat mint szervezet sem csak az üzleti életben játszik fontos szerepet: az emberek időtöltésétől a természeti környezetig, az oktatásig, a kulturális szokásokig sok életformára vannak meghatározó vagy legalábbis jelentős befolyással.



2.2. A piac és a piaci viszonyok

A piac fogalmát sokféle felfogásban meg lehet határozni, mi tág értelmezéséből indulunk ki. Eszerint „a piac valamely jószágnak vagy' szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba" (Hunyadi 11989], 56. old.). A csere az eladó és a vevő önkéntes szerződés-kötésével, meghatározott feltételrendszer szerint megy végbe. A csere aktusa a fogyasztóigény-kielégítés tényleges megvalósulása: a vevő ellenszolgáltatást (többnyire pénzt) ad azért, hogy' megkapja a számára szükséges terméket vagy szolgáltatást,

Piac: valamely jószágnak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba.

A vállalat küldetésének megfogalmazásakor tulajdonképpen nagy' vonalakban már azokat a piacokat is kijelölte, amelyeken tevékenykedni kíván - hiszen a küldetésében megfogalmazott első kérdésre (Milyen fogyasztói szükségletet akar kielégíteni?) adott válasz lényegében eldönti, hogy mely piacon jelenik meg eladóként. Jelentős részben meghatározza azt is, hogy' ehhez milyen erőforrásokra van szüksége, azaz milyen piacokon akar vevő lenni, és azt is, hogy kik lesznek ezeken a piacokon a potenciális versenytársak, illetve kooperációs partnerek (hiszen az igényeket nyereség elérésével akarja kielégíteni, s ebbéli törekvéseiben egyesekkel ütközik, másokkal találkozik az érdeke). A vállalat tehát eladóként, vevőként, versenytársként és kooperációs partnerként jelenhet meg a piacon. E szerepkörök közül az alapvető - a többit jórészt meghatározó - az eladói szerep.

2.2.1. A piacra való belépés és kilépés

Sokszor nem könnyű körülhatárolni azt a piacot, amelyre belépni szándékozunk. A vállalatnak alapvető érdeke, hogy' helyesen határozza meg az ún. releváns piacot, azaz minél pontosabban fogalmazza meg a kielégítendő igényeket, és határolja be térben és időben a kielégítés körét. Ez a körülhatárolás adja meg, hogy' valójában kik is lesznek a vállalati működés piaci érintettjei.

Releváns piac: azon részpiacok összessége, amelyek egy adott vállalat igénykielégítési törekvései szempontjából reálisan szóba jöhetnek.

A piac határvonalainak kijelölése valójában mindig önkényes. Többnyire egy piachoz tartozónak tekintjük azon termékeket - illetve e termékek eladóit és vevőit amely termékek egymással könnyen helyettesíthetők. A közeli helyettesíthetőség a felhasználói oldalon hasonló felhasználási célt, árakat, minőséget, a termelői oldalon pedig hasonló technológiai és költségviszonyokat jelent. A termék definiálása után ki kell jelölni a piac földrajzi határait, azokat a határokat, amelyeken belül a vevők általában választhatnak vásárlásaik során, s amelyeken belül az eladók többnyire készek az árut szállítani.



2.2.1. piac és a piaci viszonyok A 55

1 vállalat döntését arról, hogy a Küldetésében megjelölt működési körön belül ténylegesen milyen igényeket kíván kielégíteni, alapvetően befolyásolják az egyes szóba jöhető árupiacok *jövedelmezőségi viszonyai*. A mérlegelés tárgya értelemszerűen a jsszú távú jövedelmezőség, korrigálva a *kockázati tényezővel* (ha egy befektetés kockázata nagyobb egy másikénál, akkor jogosan várja el a jelentősebb kockázat vállalására hajlandó vállalkozó, hogy több nyereséget érjen el).

\ piacra való belépés természetesen nem csak a belépni szándékozó vállalat ügye: el kell fogadtatnia megjelenését a piac többi szereplőjével. Ez nem mindig megy egyszerűen. hiszen egyrészt a belépőnek meg kell felelnie bizonyos követelményeknek, másrészt egy új vállalat belépése gyakran sérti a már bent lévők érdekeit. így a belépésre vonatkozó döntésnél az összes érintett szempontjait mérlegelni kell - ez a döntéstípus a vállalat alapvető stratégiai döntései közé tartozik.

2.2.1.1. A piacra lépés korlátai

A piacra lépés előtti korlátok erős védelmet jelenthetnek a piacon benn lévő vállalatok számára. A korlátok a potenciális versenytársak távol tartásával kényelmes, esetleg versenymentes piaci környezetet biztosíthatnak, monopol- vagy oligopolhelyzeteket tarthatnak fenn. Az természetes, hogy eladóként minden vállalat a verseny gyengítésére törekszik - ezért a belépési korlátok gyakran tudatos stratégiai megfontolások eredményei. A piacon lévő vállalatok gyakran eredményesebben védhetik meg pozícióikat, ha a piacon működő társaikkal megegyezésre törekedve, a külső belépők elleni fellépésre összpontosítanak, mint ha egymással folytatnának kiélezett versenyt.

A piacralépés leggyakoribb korlátai a következők:

- Állami szabályozás (egészségügyi, képzettségi előírások, szabadalmaztatási eljárások, vámok, a már piacon lévők támogatása stb.).
- Méretgazdaságosság (számos iparágban nem érdemes piacra lépni bizonyos méret alatt - e méret elérésének nem mindenki tud eleget tenni).
- Fogyasztói hűség (nehéz lehet a fogyasztót meggyőzni arról, hogy az új belépő kínálata legalább olyan jó, mint a már piacon lévő, ismert termék vagy szolgáltatás).
- Tőkekorlát (probléma lehet a szükséges befektetés finanszírozása, például hitel igénybevételének nehézkessége miatt).
- A partnerváltás költségei (a már piacon lévő vállalatoknak kialakult, bejáratott kapcsolataik vannak - nehezen lehet rávenni az ügyfelet a váltás miatti költségek vállalására).
- Az elosztási csatornákhöz való hozzáférés (például a kereskedő meggyőzése arról, hogy az új belépő termékeit is tartsa készleten).



2.2.1.2. Kilépés a piacról

A piacra lépés akadályai gyakran éppen a kilépés elé állított korlátokból származnak. Amikor egy vállalat azt fontolgatja, vajon betörjön-e egy új piacra, számításba kell vennie azt a lehetőséget is, hogy elképzelései nem válnak valóra. Ekkor érdemesebb kivonulni a piacról, mintsem veszteségesen vagy kis hatékonysággal működni. Ha a piacról való kilépés költséges vagy jogi akadályokba ütközik, a vállalat nehezen szánja rá magát a belépésre, hiszen az egy szer meghozott döntés jelentős negatív következményekkel járhat.

A piacról való kilépés legelemibb korlátja, hogy a vállalat a rendelkezésére álló eszközökkel (gépekkel, berendezésekkel) csak meghatározott fogyasztói igényeket tud kielégíteni. Ha ez az igénykielégítés nem sikeres, nem hoz nyereséget a vállalatnak, akkor nem tud bizonyos változtatási határokon túl más terméket vagy szolgáltatást kínálni. Ezért vagy folytatja (feltehetően módosított) tevékenységét az adott piacon, vagy megszabadul eszközeitől, eladja őket. Ez nem könnyű feladat, a potenciális vevők köre rendszerint szűk, emellett az ilyen tranzakció lefolytatása lassú és költséges.

Hasonlóan kilépési korlátot jelent az emberi erőforrások konvertálhatóságának hiánya. A munkakörök legnagyobb részének betöltéséhez speciális ismeretek szükségesek, s a munkavállalókat nehéz átképezni, illetve nem könnyű lecserélni őket. Kilépési korlát lehet a tőkepiac fejletlensége, ill. stagnálása is: ez esetben a vállalat nem egykönnyen tudja a váltáshoz szükséges tőkemozgásokat végrehajtani.

Világosan kell látni: ha a piacról való kilépés átlátható körülmények között, gazdaságosan megy végbe, az igen nagy mértékben segíti a gazdaság egészének szerkezeti alkalmazkodását, hiszen az új belépők döntő többsége a belépéshez szükséges tőkét egy korábbi üzleti vállalkozásból való kivonással tudja biztosítani. Ha ennek nincs meg vagy nehézkes a lehetősége, az önmagában belépési korlátként jelenik meg. így a piacról való ki- és belépés feltételrendszere igen szorosan összefügg.

2.2.2. Árupiacok és erőforráspiacok

A vállalat értelemszerűen kétféle minőségben vehet részt a piacon a cserében: eladóként és vevőként. Így számára az árupiac kétfelé bomlik: az értékesítési piac, ahol a küldetésének megfelelően termékét vagy szolgáltatását értékesíti (árut cserél pénzre); valamint az erőforrások (termelési tényezők) piaca, ahol beszerzi a működéséhez szükséges anyagokat, alkatrészeket (pénzt cserél árura). Természetesen a piacok ilyen módon való kettéosztásának figyelembe kell venni, hogy ami egy adott vállalat (eladó) számára árupiac, az egy másik (a vevő) számára erőforráspiac lehet, hisz ugyanannak a cserének a két oldaláról van szó. A vállalat az árupiac mellett vevőként lép fel a *pénzügyi piacon*, a *munkaerőpiacon* és az *információpiacon* is. Természetesen más piactípusok is megadhatók (pl. sajátos tulajdonságai miatt gyakran beszélnek *menedzserpiacról* vagy a *föld piacról* is), de a vállalati működés szempontjából az előbb említett négy piactípus a meghatározó.

A piacok ezen típusai együttesen vannak jelen a piacgazdaságban, egymással összefonódva, egymást feltételezve.



2 2.3. Verseny és együttműködés a piacon

⁴ vállalat piaci érintettjei között a vevőkön és az eladókon kívül a versenytársakat és a
- 'ategiai partnereket említettük. E fejezetben a hozzájuk való viszonyt tárgyaljuk.

2 2.3.1. A verseny

* gazdasági verseny fogalma szorosan kapcsolódik a piac fogalmához, a kettő egy- is nélkül lényegében elképzelhetetlen. A verseny - tágan értelmezve - két vagy több -zereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevé-
- «-ínsége. A verseny szabályait a gazdaság belső logikája mellett az állami szinten ho-
-t törvények határozzák meg, ezekkel a 2.3. fejezetben foglalkozunk.

Saidasagi verseny: két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabások közt zajló tevékenysége.

**A versengés az üzleti vállalkozások természetes létformájának része: a fogyasztói igények minél nyereségesebb kielégítésére való törekvés során a vállalatok versenyeznek :zert, hogy minél több fogyasztó forduljon feléjük igényeivel. E cél érdekében folytatott
• nékenységeik a piac üdvös hatásait közvetítik: „A verseny gazdasági jelentősége első'
-Tban abban áll, hogy olcsó és jó minőségű javak előállítására készíteti a gazdasági let szereplőit" (Stigler [1989], 25. old.).**

k piactgazdaságokban a verseny megkerülhetetlen a vállalatok számára, az abban való észvétel kötelező, még a legnagyobb monopóliumokat is naponta érik kihívások. A vállalat létének feltétele a versenyben való helytállás. Ennek hiánya lehetetlenné teszi az alapvető cél teljesülését: ha a fogyasztói igények nyereséges kielégítése csorbát szenved, azt a vállalat hosszabb távon nem Képes túlélni. A küldetést tehát úgy kell megfogalmazni, hogy' a célok teljesülése versenyelőnyhöz vezessen: nem az a lényeg, ogy mi mit akarunk vagy tudunk megvalósítani, hanem az. hogy mit tudunk rnások- nátjobban végrehajtani.

A fogyasztói igények nyereséges kielégítésének lehetőségéért vívott verseny nem egy- szerűsíthető le a termékpiacon való helytállásra. A verseny bármely vállalat számára igen sokrétű és sok szinterű kihívást jelent, ahol hosszú távon a vállalati képességek a döntőek. Tartós versenyelőnyt csak akkor szerezhethet a vállalat, ha képes a külső és belső környezeti kihívások valódi tartalmának és jövőbeni alakulásának felismerésére és előrejelzésére, valamint a lehetőségek megragadására, illetve megteremtésére. Ez a feladat lefedi a vállalat teljes tevékenységi körét, a termékfejlesztéstől a piackutatáson és a szállítási útvonalak megtervezésén át a kedvező fizetési feltételek kimunkálásáig. Mindezeknek végső megjelenési formája persze az, hogy a fogyasztó az adott vállalat termékét veszi le a polcraól, de világosan kell látni az e mögött álló verseny bonyolultságát. A piaci verseny sokkal inkább hasonlít a tízpróbához, mint a 100 méteres síkfutáshoz.

Vállalati képességek: a vállalat azon tulajdonságai, amelyek meghatározzák, hogy milyen hatékonysággal tud megfelelni a környezeti kihívásoknak.



A verseny léte teszi hatékonyrá a piac gazdaságszervező erejét a verseny hármask funkciójának köszönhetően:

- **Jóléti funkció:** lehetővé teszi az egyéneknek mint fogyasztóknak, hogy saját szempontjaik (értékeik, hasznossági megítélésük) szerint választhassanak a versengő eladók által kínált termékekből, azaz a lehető legnagyobb anyagi jólét következzen be.
- **Allokációs funkció:** abba az irányba befolyásolja, sőt kényszeríti a termelőket, hogy a rendelkezésükre álló erőforrásokat a fogyasztói igényeket kielégítő termékek termelésébe fektessék.
- **Hatékonysági funkció:** a fogyasztó pénzéért való küzdelem arra készíti a termelőket, hogy termékeiket a lehető legalacsonyabb ráfordítással állítsák elő.

A szereplők saját érdeküket követve kölcsönösen elfogadják a versenyszabályokat, amelyeknek az általános gazdasági feltételek figyelembevételével való meghatározása és betartatása a modern állam gazdaságbefolyásoló tevékenységének egyik legfőbb összetevője. Ily módon a verseny a gazdasági tevékenység céltudatos megszervezésének eszközévé válik, döntő szerepe van a termelés és igénykielégítés szervezésében, az árak és jövedelmek meghatározásában.

A fentiek természetesen nem azt jelentik, hogy a vállalatok szeretik is a versenyt - ellenkezőleg, törekvéseik épp arra irányulnak, hogy azt csökkentsék, minél előnyösebb (akár monopol-) helyzetbe kerüljenek. A jól megfogalmazott versenyszabályok jelentősége azért alapvető, hogy a vállalatok versenycsökkentő törekvése (amely saját céljaik megvalósítása érdekében természetesnek tekinthető) ne érvényesülhessen korlát nélkül, mások kárára.

2.2.3.2. Az együttműködés

A verseny mellett (időnként a helyett) kialakulhatnak a piacon a kooperáció (együttműködés) különféle formái is. A piacgazdaságokban a vállalatok egymáshoz való viszonyában a természetes állapot a szembenállás, hiszen alapvetően a vállalatok összessége küzd a fogyasztók fizetőképes összkérésletének kielégítési lehetőségéért. Ebben a küzdelemben elvben nincs megállás addig, amíg további igénykielégítési lehetőségek nyílnak meg a küzdelem eredményeként. A vállalatközi kapcsolatrendszer azonban elegendően bonyolult ahhoz, hogy gyakran előfordul, hogy két vagy több cég számára más konfrontációk erősebbek, mint az egymás közti érdekellentét, s így érdekesebb nekik kooperációra lépni, mint egymás ellen küzdeni. Az együttműködésnek két alapformáját emeljük ki:

Kooperáció: két vagy több szereplő összehangolt tevékenysége együttes nyereségük növelése érdekében.

a) Pozitív, gazdaságszervező lépések

Ezeket a kapcsolatokat az a várakozás hozza létre, hogy a közös akciók a piac egészét bővítik, a gazdasági rendszer hatékonyságát fokozzák, s így az akciók révén valameny-nyi érintett jól jár. A vállalatok pl. koordinálhatnak bizonyos fejlesztéseket, megegyez-



~.eka költségeket csökkentő standardizálásban, s végrehajthatnak közös marketing-
J*-r .ókat abban az esetben is, ha a piacon végső soron versenytársként vannak jelen.
“ • cgjelennek a vertikális folyamatban is pozitív együttműködések; például egy szszutávú
szállító-vevő kapcsolatban.

te A verseny tisztaságát fenyegető lépések

• i3ci szereplők mások rovására kötött kölcsönösen előnyös megállapodásai egyidő - a
piaccal. Az együttműködés fontos típusa az, amely a verseny korlátozására írá- • ii Ezt a
fejlett országokban jogilag szankcionálják, hiszen a piaci koordináció haté-
• .vságának csökkenéséhez vezet. Ennek ellenére szinte mindenhol meg-megjelenik, -zen a
piac bizonyos szereplőinek alapvető érdeke fűződik hozzá.

• erseny korlátozására irányuló megállapodások között is vannak horizontális és verklis
jellegűek. A horizontális megállapodások során a termelők azért korlátozzák az
• gymás közti versenyt, hogy együttesen szerezzenek előnyt a fogyasztóval szemben -
asonlóképpen megállapodhatnak a vevők a szállítókkal szembeni együttműködésben,
-nek eszközei a horizontális kartell-megállapodások.

¹ horizontális megállapodások igen változatos formákat öltenek (ármegállapodás, pi-
acfelosztás, információcsere, várankozások egyeztetése, csoportos bojkott, a kereskede-
• em megtagadása, az áruhoz, termelőeszközhöz jutás korlátozása).

A versenyt korlátozó vertikális irányú megállapodásokra példa a viszontvásárlás kikötése
vagy a viszonteladó számára árák előírása.

A verseny tisztasága a hatékony gazdaságssabályozás alapfeltétele, így a kijátszására
"ányuló törekvéseket, ill. az erőfölénnyel való visszaélést minden modern ország ver-
senytörvénye bünteti. Fontos megjegyezniünk, hogy a gazdaság szereplőinek erőfölényre
törekvése természetes jelenség, a verseny lényegéhez tartozik, hogy győztesek is legyenek.
Tehát az erőfölény (pl. a monopolhelyzet) önmagában nem büntetendő - csak az, ha a
monopolista ezt az erőfölényét mások rovására, a versenyszabályozás keretein, tehát a jog
korlátaín kívül érvényesíti.

A Versenytörvény preambuluma

-A gazdasági hatékonyságot és a társadalmi felemelkedést szolgáló piaci verseny fenntartásához fűződő
közérdek továbbá az üzleti tisztesség követelményeit betartó vállalkozások és a fogyasztók érdeke
megkövetelt, hogy az állam jogi szabályozással biztosítsa a gazdasági verseny tisztaságát és
szabadságát. Ehhez olyan versenyjogi rendelkezések elfogadása szükséges, amelyek tiltják a tiszt-
tességes verseny követelményeibe ütköző, illetve a gazdasági versenyt korlátozó piaci magatartást,
valamint megakadályozzák a vállalkozásoknak a versenyre hátrányos összefonódását, gondoskodva a
szükséges szervezeti és eljárási feltételekről is. E célok megvalósítására az Országgyűlés - figyelembe
véve az Európai közösség jogszabályaihoz való közelítés követelményét, valamint a versenyjog
hagyományait is - a következő törvényt alkotja:

Forrás: 1996. évi LVII. törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról



2.2.3.3. A vállalati hálók

Hajrá, GVH!

Igen jelentős mértékű, összesen 3.5 milliárd forintra rúgó bírságot szabott ki a tavalyi évben a Gazdasági Versenyhivatal (GVH). A két évvel ezelőtti autópálya-kartell közel nyolc milliárd forintos pénzbüntetése után tavaly ismét az útépitésre vonatkozó közbeszerzési pályázatokat egymás közt felosztó vállalatokat büntetett a Hivatal. Emellett a GVH helyszíni ellenőrzéseket tartott a gyanúba keveredett cégeknél - ezek között volt biztosítótársaság, bróker cég, de még tojástermelő vállalkozás is. A gyakorlat azt mutatja, hogy az alapos gyanú az esetek többségében megalapozottnak bizonyult.

A nemzetközi tapasztalatok alapján néhány éve bevezette a GVH azt az ún. engedékenységi politikát, amelynek értelmében a kartellgyanúba keveredett vállalatok egyike vagy másika - a vádalkuhoz hasonló módon - együttműködhet a kartell leleplezése érdekében, a bírság egy részének vagy egészének elengedése mellett. E gyakorlat háttérében az az elv áll, mely szerint a verseny tisztaságának fenntartása a bírságolásnál fontosabb.

A GVH korábbi trösztfelszámolási tevékenysége mellett - az új kereskedelmi törvény megszületése nyomán - előtérbe kerültek a fogyasztó megtévesztésére alkalmas magatartások szankcionálására tett lépések. Ezáltal a szervezet tevékenysége közelebb került a laikusokhoz. A verseny tisztaságának fenntartását azonban természetesen a szakértők és még maga a megbírságolt üzleti szféra is kívánatosnak tartja.

Forrás: Világgazdaság, 2006. január 13.

A valóságos gazdaság egyre bonyolódó kapcsolatrendszerében egy adott fogyasztói igény kielégítése általában nem egy vállalat ügye, hanem ebben vállalatok hálószerűen összekapcsolódó rendszere vesz részt. A verseny és együttműködés kérdése valójában ezen hálózatokon belül, illetve között merül föl. Segítségükkel úgy lehet bővíteni a munkamegosztást, hogy az nem jár feltétlenül a tulajdonosi szerkezet módosulásával, s így egyszerre képes megvalósítani a tulajdonosi hatalomra épülő ellenőrzést és a piaci kapcsolatrendszerre épülő rugalmasságot.

Az együttműködő hálózatok terjedését látva egyesek már a verseny haláláról beszélnek (Moore, 1997). Erről valójában nincs szó, arról azonban igen, hogy az egyes vállalatok versenye helyett ma egyre inkább a hálózatok versenyéről kell beszélnünk. Az egyre bonyolultabb világ gazdaságban sok ágazatban ilyen hálók viszik a prímet, s a nemzetközi verseny valódi vesztesei azok a vállalatok, amelyek ezen hálókból kimaradnak.

A hálók természetesen sokfélék lehetnek. Legfontosabbak talán azok a stratégiai szövetségek, amelyek bizonyos piacokon (ez lehet helyi vagy globális) a teljes háló egy-egy alrendszerét jelentik, s amelyek segítségével a résztvevők az egyenkénti piaci hatalmuknál lényegesen nagyobb befolyásra (és többnyire nagyobb hatékonyságra is) tudnak szert tenni. A stratégiai szövetségek természetesen tovább tipizálhatók: a horizontális szövetségek potenciális versenytársak, a vertikális szövetségek pedig vevői-eladói viszonyban lévő vállalatok között kötődnek.

A horizontális együttműködés fontos típusát jelentik az úgynevezett klaszterek, amelyek egy adott földrajzi régióban található, azonos illetve összekapcsolódó profilú, magas versenyképességű vállalatok és más intézmények összekapcsolódott hálózatát *Jelentik*



(Porter, 1998). Mindenki ismeri a Szilikon-völgyet vagy Hollywoodot, mint a „high tech”-jzatok és a filmgyártás klasztereinek színhelyeit. A klaszterek versenyelőny-teremtő-reje a tudás, a kapcsolatok és a motiváció koncentrációjában van.

¹ vertikális együttműködés fontos a esetek az úgynevezett ellátási láncok (az 1. ábrán látható hálók egy-egy metszete), amelyek egy adott fogyasztói igény kielégítésére szerveződő, egymással lineáris és vertikális kapcsolatban lévő vállalatokból állnak.

Kicsi, de globális

Olaszország mindössze 1,1 millió lakost számláló északi tartománya. Friuli-Venezia Giulia többféle termékben is a világtermelés, illetve export meghatározó részét adja - anélkül, hogy ezekben az ágazatokban ott egyetlen multi, sőt akár nagyvállalat működne. A Manzano, San Giovanni Lupatone és Corno di Rosazzo városok által kijelölt 100 négyzetkilométeres „székháromszög”-ben például 1200 cég összesen 15 ezer alkalmazottjával az európai székgyártás 50 százalékát adja. Árbevételük együttesen 2,5 milliárd euró.

A Livenza folyó menti településeken a második világháború után kifejlődött, spontán szerveződött utorklaszterben 800 cég 12 ezer emberrel évi 1,6 milliárd eurónyi közép-árkategóriás konyha- és robotbútort állít elő, és a régióban további 600 cég kapcsolódik valamilyen módon a bútortiparhoz. De van Friuli-Venezia Giulia-ban kés- és sonkaklaszter is, az előbbi 150, az utóbbi 80 céggel.

Az ötvenes-hatvanas években még magas munkanélküliséggel, nagyarányú elvándorlással sújtott régióban ma munkaerőhiány van, az egy főre jutó GDP 15 százalékkal magasabb az olasz átlagnál.

Az észak-olaszországiak mellett ilyen pályát futott be a mikroelektronikai klaszter a kaliforniai Szilícium-völgyben vagy az a francia régió, ahol a világ könnysüveggyártásának háromnegyede koncentrálódik.

Ukrajnától Jordániáig, Csehországtól Kirgizisztánig számos országban folyik erőltetett ütemben a klaszterizáció. Magyarországon például 2002-ben 19 klasztert jelentettek be.

Forrás: HVQ, 2002. november 9. 8. old.

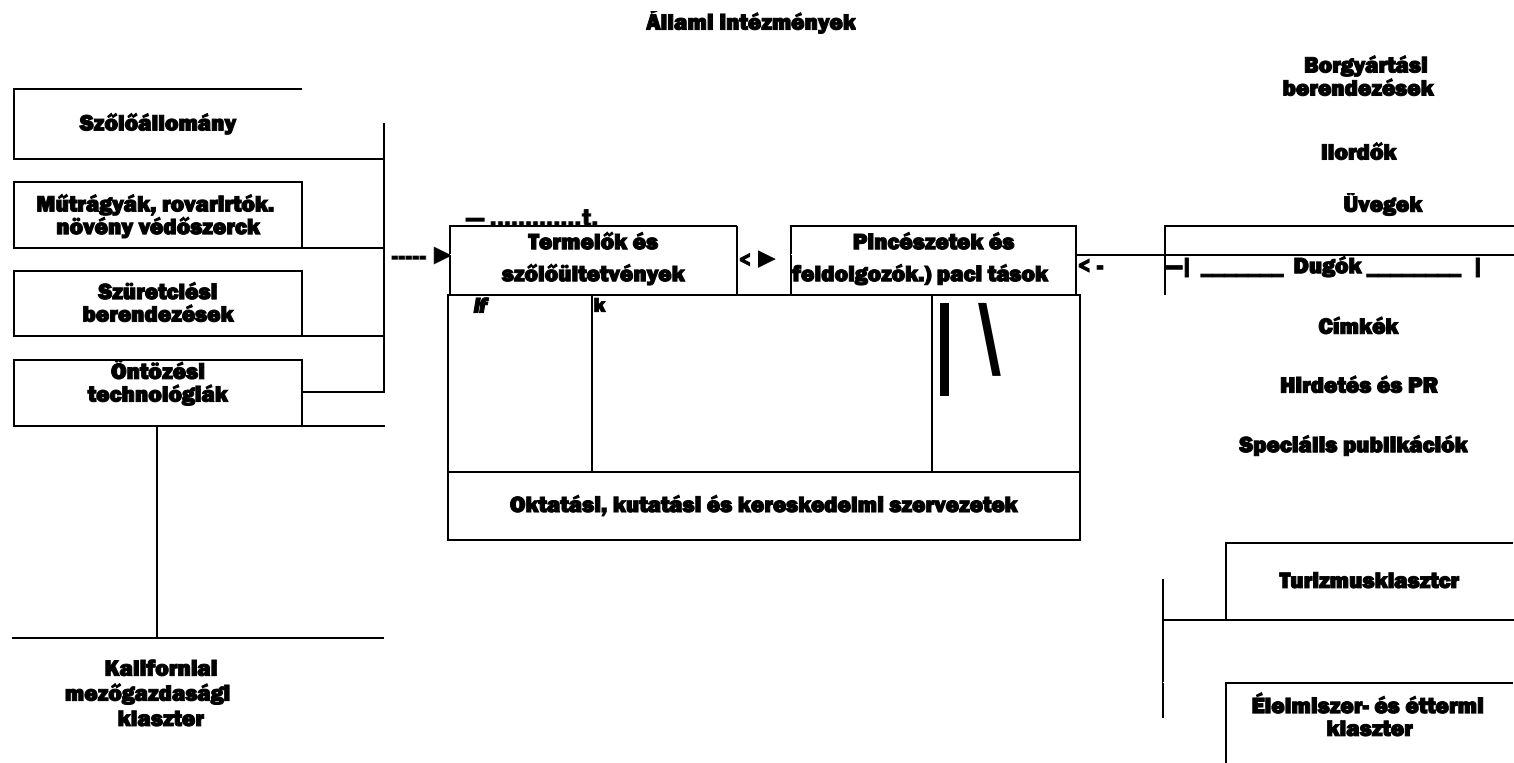
2.2.4. A piac gazdaságsszabályozó szerepe

Miután a piac az, ahol a fogyasztói igények megjelennek, s ahol ezek kielégítésével az üzleti vállalkozás nyereségre tehet szert, nyilvánvalóan a modern piac a gazdaságot szabályozó legfőbb tényező, a gazdaság szereplőinek magatartását befolyásoló legtermészetesebb koordinációs eszköz. Az elméleti okfejtések mellett a történelem tényei is igazolják, hogy a piaci mechanizmusra épülő gazdaságsszabályozás tudja a legnagyobb sikereket felmutatni.

A piaci koordináció jelentősége azonban nem korlátozódik a gazdaságra. Jól megfogalmazható érvek szólnak amellett, hogy a társadalom egésze szempontjából is a piaci alapon működő gazdaság a legeredményesebb. A legfontosabbakat a következőkben foglaljuk össze:

1. A piaci mechanizmus dinamizálja a társadalmat. A verseny állandó innovációra késztet, szelektál, és ez olyan ösztönzést ad a gazdaság szereplőinek, amely az alapvető cél két elemét: a fogyasztói szükséglet-kielégítést és a nyereségességet csak a társadalmi igények változásaihoz való állandó alkalmazkodással teszi elérhetővé.

Q1
0



K2
A VÁLLALAT HELYE A TÁRSADALMI RENDSZERBEN

I. ÁLLAM. A kaliforniai borklaszter szerkezete rolwAs:
Portét. M. (1998)



. A piaci mechanizmusra épülő gazdaságban teremthető meg egyidejűleg a társadalmi létszférák nagyfokú önállósága és hatékony koordinációja. A modern társadalom egyik alapvető ismérve az egyes létszférák (gazdaság, politika, kultúra, tudomány stb.) viszonylagos függetlensége. Ugyanakkor szükség van a gazdaság eredményességére a többi létszféra anyagi alapjainak megteremtéséhez. A piaci mechanizmusok közvetítő médiuma, a pénz úgy képes az egyes szférák közötti kapcsolatot megteremteni, hogy közben nem avatkozik bele az egyes létszférák sajátos belső folyamataiba, meghagyván a szférák függetlenségét.

A piac képes a társadalom más szférái számára is konzisztens szabályozási alapelveket felmutatni. A piaci mechanizmus alapelemei közül a döntési szabadság lehetősége, a tisztességes verseny, a szereplők egyenrangúságára épített kapcsolatok más létszférákban is alkalmazhatók.

Miközben a piacot a fenti funkciók teljesítése miatt a társadalom rendkívül fontos és asznos koordinációs mechanizmusaként ismerjük el, azt is jól tudjuk, hogy a piac sem >kéletes, s egyedül nem lenne képes a gazdaság szabályozására. Nem képes kezelni . társadalomban megjelenő méltányossági, igazságossági kérdéseket (amelyek jó része mint a gazdasági tevékenység externáliája jelentkezik), a társadalom pénzzel nem .agy' nehezen mérhető szükségleteit (például a biztonság kérdéseit), a közjavakat stb. Ennek következtében minden modern társadalomban összefonódva működik együtt a írsadalom és a gazdaság koordinációjában a piac és az állam, s bár legtöbb esetben a piac a domináns, az állami szféra is nélkülözhetetlen szerepet tölt be.

2.3. Az állam gazdasági szerepe

A közgazdaságtan különböző áramlatai eltérően ítélik meg az állam gazdasági szerepvállalását - de arról, hogy' ez a valóságos gazdaságokban a jelen történelmi korban szükségszerű, nincs vita. A beavatkozás mértékéről és módjáról már annál több kérdés fogalmazódik meg. Az állam gazdasági szerepét mi itt a vállalatok szemszögéből közelítjük meg. Amikor a vállalati működés érintettjeit az 1. fejezetben felsoroltuk, ezek között az állami intézmények is szerepeltek. Az állam elvont fogalom, a tényleges gazdasági szereplők az intézmények, amelyek a vállalati szférával szemben eltérő jogosítványokkal rendelkeznek, s eltérő a kapcsolatuk jellege is.

2.3.1. Az állami szerepvállalás szférái és a vállalatok

A modern társadalmakban az állam gazdasági szerepvállalása két fő szférára tagozódik: egyrészt a közvetlen gazdaság szabályozás, másrészt a gazdaság működéséhez szükséges humán és reál infrastruktúra megteremtése tartozik ide.

A humán és reál infrastruktúrával kapcsolatos állami tevékenységek (oktatás, egészségügy, közlekedés stb.) túlmutatnak a gazdaság szféráján, tulajdonképpen a társadalom egyes létszférái közti kapcsolatokat, ezen keresztül a gazdaság működésének kereteit, peremfeltételeit szabályozzák.



~Jó úr. A kormány atacs-
nyabb fokozatba sorolta a ki-
bocsátásunkat: a »merge zo«
helyett a »bűdös* osztályba.

Porrás: Harvard Business Review
1996. szeptember-október.

A vállalat helye a társadalmi rendszerben

Soros György: Újragondolt Kapitalizmus

Alapvető hiba erkölcsi minőséggel felruházni a piaci mechanizmusokat: A piac egyik alapvető vonása, hogy amorális. azaz az erkölcsi megfontolások nem befolyásolják a piaci árakat, ez hozzájárul a piacok hatékonyságához: lehetővé teszi, hogy a résztvevők a társadalmi hatások figyelembe vétele nélkül maximalizálják a profitot. Am épp a piacok amorális jellege miatt nem hagyhatjuk teljesen a kezükben a források elosztását. A társadalom felbomlik, ha a közérdeket nem vesszük figyelembe.

Itt ki kell térnünk a szabályalkotás és a szabálykövetés közötti különbségre. A piac szereplőiként mindaddig szolgálhatjuk önos érdekeinket, amíg betartjuk a szabályokat. De szabályalkotóként már a közös érdeket kell előtérbe helyeznünk - és egy demokráciában mindannyian szabályai kötik vagyunk.

Az utóbbi két évtizedben túlzottan szabad kezet adtunk a pénzügyi piacoknak. Hagytuk, hogy a vállalatok minden más megfontolást, esélyegyeillőséget, a környezetvédelmet, vagy a szociális háló fenntartását felreolva maximalizálják nyereségüket. A hibák kijavítása erős kormányzati beavatkozást igényel.

A törvényalkotás a megoldásnak csak töredeke. Ezt a felfogás változásának kell követnie. A szakmai mércét csakis szakmabeliek tudják szinten tartani, és az összeferhetetlenségi szabályok kijátszását csak úgy tudjuk elkerülni, ha az emberek az önérdéken kívül más, közös érdeket is elismernek. A közvélekedés ilyen változása nélkül az új szabályozás és törvényalkotás csak azok újabb kijátszása hoz vezet.

PORRÁS: NFG: 2002. szeptember 7., 48. old.

* A szerző a SOROS Pund Management elnöke, a nyitott Társadalom Hálózat alapítója - az írás részlet a The New Republic folyóirat 2002. szeptember 2-i számában megjelent esszéiből.



2.1 Az állam gazdasági szerepe 63

2.1.1. Gazdaságpolitika Két dimenzióra terjed ki: a gazdasági rendszer (mechanizmus) és a gazdasági folyamatok irányítására (gazdaságpolitika).

Gazdaságpolitika: az államnak a gazdaság jogi-intézményi rendszerét alakító, illetve a gazdasági folyamatokat közvetlenül befolyásoló tevékenysége.

2.1.1. Gazdasági mechanizmus és gazdaságpolitika

Gazdasági mechanizmus a gazdaság szereplői közötti kapcsolatok, a gazdasági folyamatok jogi és intézményi keretét jelenti. Lényegében az állami intézmények gazdasági hatalomgyakorlásának kereteit és módját, a gazdaság működésének hosszú távra érvényes keretszabályait adja meg. Ezek a kérdések túlmutatnak a gazdaság keretein, ugyanis a gazdaság átrendeződésének általános problémaköréhez tartoznak. Mivel gyökereik részben a történelmi hagyományokba és viszonyokba, részben alapvető társadalomfilozófiai megfontolásokba nyúlnak, a gazdasági mechanizmusra vonatkozó döntések általában hosszú távra szólnak, csak nagyobb társadalmi-gazdasági megrázkódtatások okozhatnak bennük hirtelen változásokat. (Miként hazánkban 1949-ben a központi tervgazdaság bevezetése, 1968-ban a decentralizálásra építő „új mechanizmus” vagy 1990-ben a „rendszerátalakítás”.) **

Gazdasági mechanizmus: a gazdasági szereplők kapcsolatainak, a gazdasági folyamatoknak jogi-intézményi kerete.

Gazdaságpolitika az állam gazdasági szerepvállalásának rövidebb távra szóló dimenziója, lényegében az állam hatalmi befolyásának érvényesítését jelenti a gazdaságban.

Gazdaságpolitika az állam és intézményei általános céljaik elérése érdekében gazdasági célokat fogalmaznak meg, és ezeket a célokat igyekeznek a gazdaság, és ezen belül a vállalati szféra befolyásolásával megvalósítani. Az állam és intézményei által elérni kívánt célok természetesen igen sokfélék, jelen vizsgálati szempontjaink szerint a következő főbb csoportokba sorolhatók:

társadalompolitikai célok megvalósítása (az egyenlőtlenségek csökkentése, a humán és reál infrastruktúra kialakítása és fenntartása, generációk közötti jövedelem-megosztás stb.)

a nemzetgazdaság stabilitásának biztosítása (az infláció, a munkanélküliség, az adórendszer, az államadósság kezelése stb.)

a gazdasági szereplők koordinációja (a gazdasági tevékenységek szabályozása, közvetlen befolyásolási eszközök alkalmazása, piaci kudarcok, közjavak kezelése stb.)

A globalizálódó világban egyre nagyobb terepe van az állam azon gazdaságpolitikai szerepeinek, amelyeket közvetett módon, a nemzetközi szervezetekben és intézményekben való részvételen keresztül fejt ki, például az Európai Unióban vagy a Kereskedelmi Világszervezetben (WTO), az ottani játékszabályok kimunkálásában, elfogadásában és alkalmazásában való részvétel módján keresztül. Ugyanakkor a globális gazdaság versenyezteti is a nemzeti kormányokat, gazdaságpolitikát, lobbierőt, támogatási rendszereket.



2. ÁBRA. A gazdaságpolitika eszköztára

Forrás: Dobias (1988), 72-73. oldal, némileg átalakítva

2.3.1.2. Az állami szerepvállalás és a vállalatok

Ha az előzőekben leírt állami szerepköröket a vállalat szemszögéből szemléljük, más szempontú csoportosítást kapunk.

Bármely adott vállalat számára az állami szerepvállalás tényezői lehetnek

- korlátok, amelyeket nem lehet közvetlenül áthágni (vagy ha mégis, az már „felpuhulást” jelent a gazdaságirányítás szempontjából);
- olyan befolyásoló tényezők, amelyekre érdemes odafigyelni, mert figyelembevételükkel a vállalat eredményesebben tud mozogni az adott gazdaság közegében;
- olyan lehetőségek, amelyeknek befolyásolásával (lobbizzással) előnyre tehetnek szert az ebben a szférában kevésbé eredményes versenytársakkal szemben.

Az állam gazdasági szerepvállalásának egyik fontos hajtóereje épp a lobbizás. Az állami intézmények igen gyakran azért (vagy olyan módon) avatkoznak be bizonyos folyamatokba, mert a gazdaság különböző szereplői: a vállalatok, ezek csoportjai vagy egyéb érdekcsoportok (pl. fogyasztói, területi vagy kisebbségi érdekképviselések) különböző módszerekkel meggyőzték őket ennek szükséges vagy' üdvös voltáról.

A lobbizás nem egyszerűen arra való, hogy egyoldalú előnyszerzésre adjon lehetőséget egy-egy ebben sikeres vállalatnak, hanem egyúttal a gazdaság egészére is kedvező hatással lehet. Ennek feltétele, hogy az érdek, amelyre hivatkozva lobbiznak, a társadalom egészének céljaival összeegyeztethető és ezt a megalapozottságot világos elemzéssel kimutatható is legyen. A vállalati szféra érdekeinek, szándékainak ismerete rendkívül fontos az államigazgatás számára is, nem véletlen, hogy a különböző munkaadói, menedzseri szervezetek, kamarák intézményes keretek között is konzultálnak az állami intézmények vezetőivel. Az állami intézményrendszer és a vállalati szféra szándékainak harmóniája a gazdaság hatékony működésének fontos feltétele.



A lobbizás aiapelvei

A • /hiedelemmel ellentétben a lobbizás nem egyirányú folyamat, és célszemélyei sem kizárólag a M r.enyhozói oldalon foglalnak helyet. A *Piac és Profit* azokat a vezérelveket gyűjtötte össze cikké- • i. amelyek mentén a hazai multik érvényesíteni próbálják a világban nemcsak a saját, hanem az ország gazdaságának érdekeit is. A hazai multik Brüsszelben az European Roundtable (Európai • ncrekasztal) keretén belül végeznek nem hivatalos lobbitevékenységet. Általánosan elfogadott ve- • • rrelvck e cégek körében:

A politikusi és köztisztviselői szféra tagjainak szóló valamennyi üzenetet kizárólag írásban, céges • piron, névvel, posztal megjelölve és aláírva bocsátják ki. (Az átláthatóság általában fordítva is 99Z-I

! dokumentumokat megőrzik, így évek múlva is bizonyítani tudják, hogy Időtálló kijelentéseket és t rveket fogalmaztak meg.

' leveleket olyan tudattal kell írni. mintha bárki számára nyilvános anyagról volna szó.

Az ország hosszú távú érdekeivel ellentétes érdekeket nem érvényesítenek, mert hosszú távú ma- jvarországi jelenlétre rendezkedtek be.

f gyszeri „megvezetéssel” nem kockáztatható semmilyen vállalati presztízs, mert legközelebb nem -útnak szóba a céggel.

Xsak szabályozási ügyekben lobbizunk.” Viszont a lobbizásnak vannak operatív vetületei is: helyi • epviseletek megnyitások vagy iparfejlesztési tervek előkészítésekor egy felelősségteljes vállalatik kötelessége tájékozódni az önkormányzat összetételéről - sőt megosztottságáról az adott régió problémáiról, amelyek részét képezhetik a későbbi érvelésnek.

r -*n\s: r.g.: A lobbizás aiapelvei. *Piac és Profi*, 2003. március 26.. <http://www.piac-profit.hu/?id=c-20031403202631-4219>

Ki állam vállalat szabályozó szerepének három fő szféráját érdemes megkülönböztetni: a

Közvetlen vállalat szabályozás

Ki állami szabályozás irányulhat közvetlenül a vállalatok működésére: ennek eszközei az adók, a támogatások, bizonyos kötelező előírások (pl. külkereskedelmi forgalmazásra, foglalkoztatási feltételekre, minimálbérekre), de ide tartoznak a vállalat alapításra, a társasági formákra vonatkozó jogszabályi feltételek is.

Vállalközi kapcsolatok szabályozása

Az állami szerepvállalás másik területe a gazdaság szereplői közötti kapcsolatok szabályozása. Itt tulajdonképpen a vállalatok és külső érintettjeik kapcsolatait szabályozó eszközökről van szó - természetesen ezeknek a kapcsolatoknak az állam csak bizonyos dimenzióit szabályozza. Tipikusan ide tartozik a versenyszabályozás, a helyi közigazgatás és a vállalatok kapcsolatainak szabályozása vagy a környezetvédelmi előírások.

c A vállalaton belüli viszonyok szabályozása

Ide tartozik még egy megjegyzés: az állami szabályozás nem (vagy nem csak) a vállalat egészére terjed ki, hanem specifikus szabályok vonatkoznak a vállalat különböző belső érintettjeire (tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók), ill. ezek kapcsolatára is. A tulajdonviszonyokat szabályozó (elidegenítési, öröklési stb.) előírások, és a vállalati fúziókra vonatkozó szabályok pl. a tulajdonosokat, míg a foglalkoztatási jogszabályok a munkavállalókat és menedzsereket érintik elsősorban.



Az állam-vállalat kapcsolat lényegesen sokszínűbb annál, mint amit a fenti szabályozó-irányító szerep tükröz. Ennek érzékeltetésére tekintsük át, milyen további szerepekben tűnik fel az állam, mint a vállalati működés érintettje.

- **A fejlesztés támogatója.** Általános gazdaságfejlesztő tevékenysége keretében a modern állam egyrészt közvetlenül a vállalatnak nyújtott támogatással, másrészt kedvező, ösztönző környezet teremtésével segítheti az innovációt, a fejlesztést.
- **Partner.** Az állam résztulajdonosként jelenhet meg a magánvállalkozásokban.
- **Fogyasztó.** Az állami megrendelések volumenükben jelentősek és számos magánvállalatnak jelentenek alapvető fontosságú piacot.
- **Versenytárs.** Az állami vállalatok mint piaci szereplők természetesen ugyanúgy részt vesznek a fogyasztói igénykielégítésben, a piaci versenyben, mint a magánszféra vállalatai.

2.3.1.3. Az állami vállalatok

Az állam különböző célok elérése érdekében dönthet úgy, hogy befolyásoló szerepét állami vállalat alapításán keresztül gyakorolja. Ilyen cél lehet:

Állami vállalat: olyan vállalat, ahol az állam (ill. annak meghatározott intézménye) többségi tulajdonnal rendelkezik.

- a kormányzati törekvések támogatása (pl. bizonyos fejlesztéspolitikai vagy foglalkoztatáspolitikai cél elérése érdekében fejlesztendő iparágban vagy régióban hozhat létre vállalatot) törvényileg szabályozott keretek között;
- bizonyos közjavak mérsékelt árú előállítása vagy externáliák hatékony kezelése;
- példamutatás, társadalmi légkör teremtése (pl. magasabb bérszínvonal vagy a dolgozók beleszólási jogának növelése);
- versenytárs teremtése a monopóliumok letörésére.

Ezen szerepek gyakorlati megvalósulása arra mutat, hogy elmosódni látszik az állam és a vállalati (üzleti) szféra közötti határvonal, azaz a piaci és állami koordináció átfedésbe kerül egymással. Az állam nemcsak szabályozza, ösztönzi vagy épp korlátozza a piacot, hanem együtt dolgozik vele társadalmi célok megvalósításában, különös érdekelttség alapján. Mindennapi példákat szolgáltatnak erre a FFF (Public Priváté Fartnership = a köz és magánszféra együttműködése) projektek, autópályák, közművek, kollégiumok építéseiben. De ide kapcsolhatjuk a privatizáció, újraállamosítás, újra privatizáció hullámainak nemzetközi példáit, vagy a hálózati iparágak (távközlés, energia, vasút) működését is.

Az állami vállalatok több lényeges ismérvet tekintve különböznek a magánvállalkozásoktól:

- A legfontosabb a tulajdonos különbözősége. Az állami vállalatnál a tulajdonos nem konkrét személy, nem is világos szerkezetű testület (mint pl. a részvénytársaságok-



2.4 főbb külső érintettek - a felelős vállalat" koncepció 67

Mm, hanem az önmagában megfoghatatlan, intézményei által képviselt „állam”. így a tulajdonos jogán az állam különböző intézményei léphetnek fel, esetleg egymással nem összhangban lévő utasításokkal is;

Az állami vállalatok **sikerkritériuma** rendszerint nemcsak pénzügyi, **111. profitjellegű**. :
: evel eltérő üzletpolitikai, árképzési szabályok érvényesülhetnek, amelyek gazdaságon kívüli tényezőket vesznek figyelembe;

: vállalatok irányításában rendszerint erőteljesebb a **dolgozói részvétel**. Ennek országoként eltérő formái alakultak ki, a vállalati tanácsokban való munkavállalói részvételétől a különböző érdekszövetségek együttműködéséig;

Kz állami vállalatok rendszerint a **széles politikai nyilvánosság** előtt működnek. Éves beszámolóik nyilvánosak, működésüket a sajtó folyamatosan értékeli.

"*ny, hogy az állami vállalatok rendszerint kisebb hatékonysággal, alacsonyabb jövedelmezőséggel működnek, mint a magáncégek. Ezen az alapon sokan támadják létüket. '* m szabad azonban elfelejteni, hogy igen sok állami vállalat jön létre olyan helyzetben, -nkor az adottságok kedvezőtlenek a nyereséges működés számára (a közjavak terme- < senek széles köre ide tartozik), és létrehozataluk célja sokszor nem közvetlenül gazda- v>gj. Mindazonáltal az elmúlt másfél évtized privatizálási programjai során számos tevé- - nységről derült ki, hogy magánvállalkozássá alakítva gazdaságossá tehető, alapot emelve azon érvelés számára, mely szerint az állami vállalat létesítése meglehetősen asztikus módszere az állami befolyásolásnak, s az általa megvalósítani kívánt célokat -as piaci eljárással könnyebben és eredményesebben lehet elérni.

^zességében aligha vitatható, hogy a modern társadalmakban helye van az állami i
Látatoknak is - hogy milyen területen és milyen arányban, azt az egyes országok sa-
atosságai döntenek el.

2.4. További külső érintettek - a „felelős vállalat” koncepció

Az előző fejezetekben a vállalat környezetének két hagyományosan domináns tényezőjét: a piac és az állam szerepét tárgyaltuk. Most olyan külső kapcsolatokra térünk át, amelyeknek jelentősége az utóbbi egy-két évtizedben vált nyilvánvalóvá, s amelyek részben kívül esnek a vállalat szűkén értelmezett gazdasági funkciórendszerén, s a vállalat társadalmi szerepvállalásának kérdéseire vezetnek.

2.4.1. Helyi közösségek és önkéntes állampolgári csoportosulások

^ modern társadalmakban növekvő szerepet töltenek be a polgároknak az államtól teljesen vagy részben független szerveződésai, a „civil társadalom” szervezetei. Ezek rendkívül sokfélék lehetnek: a helyi önkormányzatoktól a különböző szakmai szerveze-



teken át a kulturális egyesületekig, gazdag és sokszínű szövedékét alkotva a polgári társadalomnak.

Természetes, hogy a vállalatok e szerveződésekkel is sokrétű kapcsolatba lépnek, közvetve vagy közvetlenül befolyásolják életüket, visszacsatolásként pedig sokféle impulzus éri a vállalatokat ebből a szférából - ezek a szerveződések is a vállalati működés érintettjei közé tartoznak. E kapcsolatrendszer jellemzésére két témakört emelünk ki: a helyi közösségeket és az önkéntes állampolgári csoportosulásokat.

a) A helyi közösségek és a vállalatok

A helyi közösségek és képviseletükben a helyi önkormányzatok hármask feladatát látnak el. Meg kell teremteniük, illetve biztosítaniuk kell:

Helyi közösségek: lakóhelyhez kapcsolódó, nem állami szerveződések.

- a gazdasági biztonságot: a munkahelyek és vállalkozások biztonságát, a tartalmas, sikeres és egészséges munka lehetőségét, az alapvető szükségletek kielégítését;
- a helyi demokráciát: az érintettek mind teljesebb körű részvételét az életterületet érintő döntésekben, a demokratikus ellenőrzés lehetőségét a helyi kormányzatban;
- a kulturális örökség és a természeti környezet megőrzését.

E feladatok megoldásában sokoldalú egy üttműködésre van szükség a helyi közösségek és a vállalkozók, vállalatok között. Minden vállalat, a legnagyobb multinacionális részvénytársaságtól az egyszemélyes magánvállalkozásig fizikailag működik *valahol*, s így lehetetlen, hogy ne kerüljön kapcsolatba a helyi társadalommal. Ez a kapcsolat nagyon sokféle lehet (és nyilván más Eindhoven és a Philips cég vagy Dunaújváros és a Duna-ferr viszonyában, mint a falusi fagyialtos és a helyi önkormányzat között). A jelentősebb vállalkozások és a helyi önkormányzatok kapcsolatára nézve azonban megadható néhány alapelv.

A legkézenfekvőbb a kétoldalú pénzügyi kapcsolat. Igen gyakori, hogy egy vállalat kisebb-nagyobb mértékben hozzájárul a város-, illetve községfejlesztéshez. Ezt helyi adók kivetésével intézményesíteni is lehet, legalább ilyen fontos azonban a vállalatok részéről önként nyújtott támogatás, ami nem feltétlenül önzetlen, hiszen a vállalat ezzel saját dolgozói jólétéhez, a kedvező környezeti feltételek megteremtéséhez járul hozzá, ez pedig nyilvánvalóan segíti a munkaerőellátást, illetve javítja a munkavégző képességet. A kapcsolat azonban nem egyoldalú. A helyi közigazgatásnak számos eszköz áll rendelkezésére ahhoz, hogy előnyösebb pénzügyi helyzetbe hozza a vállalatokat, illetve arra ösztönözze őket, hogy helyben fejlesszenek: a kedvező ingatlanvásárlási lehetőségtől kezdve a munkaerőképzésben való részvételig.

A kölcsönösen korrekt és gyümölcsöző viszony kialakításához a vállalatoknak és a helyi közigazgatásnak együtt kell működniük a stratégiai tervek összehangolásában és megvalósításában. A vállalati fejlesztések sikerét nagymértékben segíti, ha ezek összhangban vannak a helyi lakosság akaratával, a közigazgatás terveivel. Lényeges, hogy a fejlesztés során a fejlődés „puha” (nem közvetlenül gazdasági, pénzügyi) tényezőit is figyelembe vegyék: az emberi és természeti környezet fenntartása, sőt javítása elemi közérdek.



„* további külső érintettek - a „felelős vállalat” koncepció” 69

■ At tokenes állampolgári csoportosulások és a vállalatok

% önkéntes állampolgári csoportosulásoknak (alapítványok, egyesületek, társadalmi mozgalmak) egyrészt átvesznek bizonyos társadalmi funkciókat az államtól, illetve a - iampolgártól (gondoljunk pl. a családvédelemre az egyik, az állampolgári jogokért « • zszálló önkéntes jogász szervezetekre a másik oldalon), másrészt, s témánk szem- ■ uából ez kiemelt jelentőségű, figyelemmel kísérik a piac működését és az állami

• avatkozást. Gyakran előre jeleznek olyan társadalmi változásokat, amelyekre a poli-
«* í es a gazdaság esetleg csak évek múlva figyelne fel. Legkézenfekvőbb példaként a
• vezetékvédelmi és fogyasztói érdekvédelmi csoportosulásokat említhetjük, amelyek * •
ziny országban valóban jelentős befolyásra tettek szert.

é*tnles állampolgári csoportosulások: Önkéntes emberi szerveződések a résztvevők által meghatáro- aa célok megvalósítására.

- ^eciális helyet foglalnak el az érintettek körében a szakmai csoportosulások: a kama- iv a munkaadói és munkavállalói szövetségek, az ágazati és funkcionális szakszövet- Jek. Ezek igen fontos szerepet töltenek be az információáramoltatásban, a képzés- <n és továbbképzésben valamint az érdekvédelemben. Egy részük valóban teljesen \entes, másokban a tagság akár kötelező is lehet. Ezen szervezetek egyrészt sokszor * zvetítenek az állami és az üzleti szféra között, másrészt az üzleti szférán belüli kap- solati és információs hálót szövik erősebbre. Bizonyos értelemben ide tartoznak a -xakszervezetek is.

↳ önkéntes állampolgári csoportosulások szerepe a civil társadalom erősödésével és a cm gazdasági értékek szerepének növekedésével egyre nagyobb lesz, s így egyre jelentősebb a vállalatokkal való kapcsolatuk is. Ez találkozik az emberközpontú vállalat-
• ezetési filozófiák terjedésével, s növekvő súlyt ad a vállalat nem közvetlenül profitcé-
>kat szolgáló tevékenységeinek, a „felelős vállalat” koncepció terjedésének.

Betiltották a kozmetikai ipar állatkísérleteit az EU-ban

Az Európai Unióban 2009-től gyakorlatilag minden olyan kozmetikai termék árusítása tilos, amelyek kifejlesztéséhez állatkísérleteket végeztek - döntötte el 2003 januárjában Strasbourgban az Európa Parlament. Jelenleg csupán Nagy-Britannia, Belgium, Németország, Ausztria és Hollandia tiltja az állatkísérleteket, ám hat év múlva az EU minden tagországában érvénybe lép a tilalom.

Az új rendelkezés bezárja a termelők által eddig kihasznált kikaput: 2009-től már olyan kozmetikai termékek értékesítése is tilos, amelyet más országban teszteltek. A tilalmat kikerülve mindeddig több multinacionális cég Franciaországban, Japánban és az Egyesült Államokban végezte el a szükséges kísérleteket. A mostani jelentős szigorítás célja az, hogy alternatív kísérleti eljárások kidolgozására kényszerítse a termelőket.

Philip Whitehead brit munkáspárti képviselő a tilalomról rendelkező jogszabályt az állatok érdekében tett legjelentősebb előrelépésként értékelte, amelyet valaha is elért az Európai Parlament. Ez az első alkalom, hogy nemcsak a kísérletek fokozatos megszüntetéséről, hanem a kereskedők számára húsba vágó értékesítési tilalomról is határoznak.

.Az állatvédő szervezetek üdvözltek az új jogszabályt, ám ugyanakkor bírálták is amiatt, hogy nem eléggé szigorú: az új európai rendelet a jelenleg végzett 14 fajta állatkísérlet közül csupán 11-re vo- natkozik. A további háromféle állatkísérlet esetében a tilalom csak 2013-tól lépne életbe, s akkor is



csak abban az esetben, ha addig sikerül alternatív tesztelési lehetőségeket kidolgozni. A szóban forgó három teszt a termékek összetevőinek mérgező hatását és a szervezet reprodukciós rendszerére tett hatását vizsgálja. A három teszt tilalmának halasztását jelentős problémaként értékelte az állatokkal szemben elkövetett kegyetlenség megelőzéséért ténykedő királyi társaság egyik tagja, Marlou Heinen, aki szerint éppen az a három teszt a legfájdalmasabb az állatok számára.

Az európai parlamenti képviselők viszont azzal érvelnek, hogy a törvény jelenlegi formájában a lehetséges legjobb kompromisszum az állatvédő szervezetek és a kozmetikai ipar között. Az egyeztetésekben részt vevő konzervatív képviselő, Róbert Goodwill elmondta, a minden tesztre vonatkozó teljes tilalom esetében a cégeket, főként a vegyipari termelőket már semmi sem készítette volna arra, hogy pénzt fektessenek be az alternatív eljárások kidolgozásába. A képviselő rámutatott arra is, hogy a kozmetikai iparban végzett tesztek az állatkísérleteknek csupán 1 százalékát teszik ki.

Rendkívüli kihívásnak nézünk elébe, ugyanis teljességgel lehetetlen előre látni, mikor sikerüli alternatívákat találnunk. Ehhez akár 20 vagy 30 évre is szükség lehet - nyilatkozta a Colipa, az Európai Kozmetikai Cikk- és Illatszergyártók Társaságának egyik szóvivője.

ForaUs: index.hu, 2003. január

2.4.2. A természeti környezet

A természeti környezet és megóvása napjainkra az emberiség kulcskérdései közé került: egyre szélesebb körben ismerik fel, illetve el, hogy az az életmód és gondolkodás, amellyel mai világunk a természeti környezethez viszonyul, a folyamatok eddigi trendjeinek folytatódása esetén nem fenntartható. Keresnünk kell tehát azokat a módokat és eszközöket, amelyek segítségével a természeti környezet megóvása, s ezzel az emberi faj túlélése megvalósítható.

Az üzleti szférának s benne a vállalatoknak elháríthatatlan felelőssége van a környezet megóvásában. Egyrészt azért, mert az üzleti szféra tevékenysége és döntései következtében állnak elő a legjelentősebb környezeti változások, másrészt pedig mert e szféra rendelkezik leginkább azokkal az erőforrásokkal, amelyek a helyzet javításához szükségesek. A gazdaság (s dominánsan az üzleti szféra) környezetbe való beavatkozása három fő módon történik: *ízsoltiai*. 2001)

- erőforrások kivétele a természetből (így pl. bányászat, fakitermelés, aratás);
- kibocsátások (vissza)juttatása a természetbe (pl. a levegő, a víz szennyezése, növényvédő szerek, állatgyógyszerek);
- strukturális beavatkozások a természet egységein (pl. őshonos fajok kiirtása, újak telepítése, autópályaépítés, városok terjeszkedése).

Egyes gazdasági ágak (tipikusan ilyen az agrárgazdaság vagy a bányászat) kifejezetten a természeti erőforrások felhasználására épülnek. Ezek lényegéhez tartozik a természetbe való beavatkozás, épp ezen keresztül hoznak létre hasznos terméket. Semmiképp nem lehetséges tehát a gazdaság és a természet kölcsönhatásának kikerülése, a lényeg az, hogy a természetbe való beavatkozások során figyelembe kell venni annak rendszerjellegét (az ökoszisztémát), s ezáltal a lehető legkevesebb és lehetőleg helyreállítható változtatásra kell törekedni.

A gazdasági célszerűség és az ökoszisztéma fenntartásának érdeke természetesen nem mindig ütközik egymással. Amikor azonban ez történik, rendszerint nem könnyű a he-

2 | A vállalat társadalmi szerepe

71

>es cselekvés meghatározása, különös tekintettel arra, hogy míg a gazdasági előny általában belátható időn belül realizálódik, a környezeti károk gyakran csak hosszabb idő után, esetleg áttételeken keresztül jelennek meg. Az emberiség, s benne az üzleti világ ->eg csak most kezdi érzékelni a környezet fenntarthatóságának jelentőségét, s tanul- i megvalósításának eszközeit.

■ bben a folyamatban az üzleti élet más területeihez képest különösen jelentős szerepet kap az állami szabályozás. Ennek két, egyenként is megkerülhetetlen oka van. Az egyik a környezeti hatások nemzetközi jellege: a természeti környezet ügyeit lehetetlen • szághatárok közé szorítani. A másik az a tényező, hogy a természetre gyakorolt ká- 'os hatások a vállalati működés extemáliái közé tartoznak, s az állami szabályozásnak gén nagy szerepe van abban, hogy ezeket az extemáliákat belső tényezővé alakítsuk, z az a vállalatok közvetlenül érezzék ennek következményeit. Ez nem egyszerű feladat, iszen az externális hatások számbavétele nehézségekbe ütközik, pl. nem mindig habozható meg pontosan a kár előidézője, vagy a hatás időben késve, illetve elnyúlóan -'lentkezik. Nincs is egyértelmű megoldás a környezeti hatások gazdasági kezelésére, apjainkban két szélső esel (az externáliák tiszta piaci eszközökkel történő inter- nalizálása, illetve a közvetlen hatósági beavatkozás) között számos további változat létezik,

^ piaci internalizálás akkor valósul meg. ha egy jószágra - amelynek előzőleg nem volt .•a (lehet ez levegő, víz, erdő stb.) - piaci mechanizmus lép működésbe. A módszer legvonzóbb jellemzője, hogy az internalizálás közvetlen hatósági beavatkozás nélkül zajlik le azt követően, hogy az illető jószág tulajdonosi jogait definiálták. Ez egyértelműen hatósági feladat.

\ közvetlen hatósági beavatkozás modellje szerint a környezet megóvásával kapcsolatos igényeknek a termelési igények mellé épülését központi utasítások, direktívák biztosíthatják.



~Az én apám ipari környezetszennyező.

A tiéd miuel foglalkozik?"

Forrás: The Wall Street Journal



E tiszta esetek egyike sem jellemző a ma létező társadalmakban. A fejlett piacgazdaságokban a környezeti problémák kezelése szempontjából hőskornak számító hatvanas években a közvetlen hatósági beavatkozás volt a meghatározó. Ekkor a kormányzatok a vállalati működés szabályozásával, tiltással, szennyezés kibocsátási normák törvényi előírásaival igyekeztek kényszeríteni a vállalatokat a szennyezés csökkentésére. A hetvenes évek közepétől mindinkább nőtt az érdeklődés a piaci ösztönzők alkalmazása iránt. Hosszú távon várhatóan a hatósági felügyelettel folyó piaci akciók lesznek a jellemzők.

2.4.3. A vállalat társadalmi felelőssége

A vállalat alapvető céljának tárgyalásakor már feltettük a kérdést: van-e a vállalatnak társadalmi felelőssége, vagy tevékenységét az üzleti felelősségre kell építenie? Ez a téma egyre inkább előtérbe kerül az üzleti és közéletben, valamint a vállalatokról szóló elméleti írásokban is. Kezdetben a „főáramú”, illetve az „alternatív” közgazdaságtan logikája alapján síkra szálló szakértők, tudósok vitáztak a témán - mára azonban a fentiekől jelentősen különböző tematikájú üzleti irodalomban is megjelenik, mint a már említett érintettszemlélet (*stakeholder view*) és a tulajdonosiérték-szemlélet (*shareholder view*) képviselőinek vitája.

2.4.3.1. Az alternatív közgazdaságtan

Az alternatív közgazdaságtan hívei elvetik a hagyományos közgazdaságtan bizonyos sarkalatos pontjait (pl. önérdeket követő szervezet és ember, a gazdasági növekedés mint elsődleges gazdasági cél), s a valóságos gazdasági rendszerek radikális átalakítását tartják szükségesnek ahhoz, hogy az emberiség elkerülhesse a totális társadalmi és ökológiai katasztrófát. Az irányzat alapvető munkájának Schumacher [1974] könyve tekinthető.

Alternatív közgazdaságtan: azon törekvések elvi alátámasztása, amelyek az átfogó ökológiai katasztrófa elkerülésére a gazdálkodás teljes rendszerét (ökoszisztémák, szervezetek, emberek) figyelembe ve vő. emberléptekű és konstruktív (azaz változtatásra és cselekvésre orientált) megközelítést sürget.

Az alternatív közgazdaságtannak a szervezetre vonatkozó alapelvei a következők (Zsolnai, 1989):

- ökológizáció (a szervezetek természetbe való beágyazódása és a környezet megőrzésére való törekvés) és
- humanizáció (az az elv, hogy a szervezetek azért vannak, hogy az embert szolgálják, elősegítsék testi és lelki fejlődését).

E gondolatmenetbe illeszkedően a vállalkozás a közösség szolgálatának egyik formája, s mint ilyen, tevékenységének következményeiért morális felelősséggel tartozik. Erre az eszmére épül a felelős vállalat koncepció, amely a racionalitás és a moralitás vállalaton belüli összekapcsolása mellett áll ki.



- 4 További külső érintettek - a „felelős vállalat” koncepció 73

* -acionalitás itt azt jelenti, hogy a vállalati döntéshozatali folyamatban az alternatívák-
• it gondosan föltárták, az egyes következményeket pedig alaposan mérlegelték a vilá- i
-san megfogalmazott vállalati célok függvényében, majd a választott cselekvésválto- j ot
határozottan és nagy figyelemmel valószínűsítik meg. A moralitás értelme pedig az, „mgy a
vállalat a vele kapcsolatban álló embercsoportokat és az általa befolyásolt ter-
'xszeti környezetet nem tekinti egyszerűen eszközöknek céljai elérésében, hanem te-
• metbe veszi döntéseinek és politikájának az emberekre és a természeti környezetre ■ i.ó
hatását.

Üzleti Etikai Díj 2005.

idén is, mint az előző öt évben, a Piac és Profit üzleti magazin felkérésére gazdasági szervezeteket
jmörítő szövetségek, kamarák, érdekképviselői szervezetek jelöltek tagságuk köréből az Üzleti rt;ikai Díjra
(ÍVSZ, VOSZ, Amcham, Joint Venture Szövetség, HELP, Budapesti Kereskedelmi és Ipar- • amara, BAZ
Megyei KIK, Hajdú-Bihar Megyei KIK). A szervezetek a jelöléshez megkapják a nemzetközi Budapest Klub
által kidolgozott részletes szempontrendszert.

A pályázatokat a Budapest Klub magyar kuratóriumi tagjaiból, valamint az előző évek nyerteseiből
isszeállított zsűri értékelte. A díjazottak kiválasztásánál figyelembe veszik a vállalat alkalmazottaival,
ügyfeleivel, üzleti partnereikkel szemben tanúsított etikus magatartását, a tulajdonosok etikai
magatartását jogaik gyakorlásakor, valamint a vállalat társadalmi felelősségvállalását és a környezetével
szemben tanúsított etikai magatartását.

A 2005. évben is három kategóriában osztották ki a díjakat. A multinacionális vállalatok közül az OKI
Systems Magyarország Kft. elsősorban környezettudatos magatartásával, a környezet megóvása
érdekében tett erőfeszítéseivel érdemelte ki az elismerést. A nyomtatási rendszereket forgalmazó
vállalat hulladékanyagának 99%-át újrahasznosítja. Így szerevezve érvényt a termelési folyamat ve-
zérfonalát jelentő Zero Emission (nulla kibocsátás) elvnek.

A nemzeti vállalat kategóriában a Debreceni Vízmű Rt. lett a díjazott. A vállalat teljes minőség-ellenőrzés
(TQM) segítségével folyamatosan javítja szolgáltatásainak színvonalát, emellett szorosan
együttműködik Debrecen várossal a beruházási stratégiája kialakításánál. Plagy hangsúlyt fektetnek
továbbá az alkalmazottak környezettudatos gondolkodásmódjának formálására.

A műanyag bébi termékével gyártó MÁM Hungária Kft. a kisvállalat kategóriában nyerte el az elismerést.
A vállalkozás folyamatosan képi alkalmazottait, emellett igyekszik egyenlő feltételeket teremteni a
diszkrimináció mindennemű kizárásával. Termékeik különösen érzékeny fogyasztói réteg számára
készülnek, ezért a vállalat fokozottan ügyel azok minőségére, körültekintően választja meg azok
anyagát. Ezt a magatartást díjazta mindenek előtt a zsűri.

PORKÁS: Piac és Profit 2005. november 9. alapján

2.4.3.2. Az etikus magatartás elvi alapjai

Ellentmondásban van-e az etikus magatartás az üzleti érdek követésével? Kétségtelen,
hogy számos példa hozható fel arra, hogy jogilag megengedett, de etikailag megkér-
dőjelezhető akciók jelentős pénzt hoznak a vállalatnak. Az etikus magatartásra való
ösztönzést azonban az általános emberi értékekre való hivatkozáson túli érvekkel is alá
lehet támasztani. Tény, hogy' a posztindusztriális társadalmakban társadalmi konszenzust
sikerült elérni bizonyos alapkérdésekben (pl. az emberi élet tisztelete, az egész-
ségmegőrzés fontossága); másrészt, hogy ezeket a hatásokat az érintettek egyre haté-
konyabban képesek közvetíteni (gondoljunk a polgárok öntudatosodására vagy a



független Közösségek erősödésére); végül, de nem utolsósorban azokra a kényszerekre, amelyekkel mind a természeti, mind a humán környezet megóvása érdekében szembe kell néznünk.

Ezeket a kényszereket a vitázó partnerek elismerik - ezért mondtuk korábban azt, hogy nem a társadalmi felelősség léte a kérdéses, hanem annak érvényesítési módja. A vállalat társadalmi felelősségének előtérbe kerülése ugyanis elkerülhetetlen következménye két tényezőnek: egyrészt a természeti és társadalmi környezetre való hatások lényegéről való ismereteink bővülése, másrészt pedig a vállalatok súlyának, szerepének növekedése hatott ide. Az első tényező segítségével feltártuk azokat a veszélyeket és ellentmondásokat, amelyeket az emberiség gazdasági tevékenységének az eddigi keretek között való folytatása idézne elő - rámutatva, hogy az nem felel meg a fenntartható fejlődés kritériumainak. A második tényező, a vállalatok hatalmának és befolyásának növekedése pedig megkérdőjelezi azt az álláspontot, mely szerint a társadalmi érdek képviselője kizárólag a választott törvényhozók és a jogrendszer feladata.

A tárgyalt területen várható fejlemények az emberiség fejlődésének kulcskérdései közé tartoznak. Az optimista scenárió szerint a jövőben a nyereségre törekvés és szükségletkielégítésre orientáltság, s így a tulajdonos és a fogyasztó kiemelt szerepe nem szűnik meg, de a szükségletkielégítés - és ezzel együtt a profittermelés - feltételrendszerét egyre inkább együtt határozzák meg az érintettek gazdasági és etikai megfontolásai. Ekkor nem számíthat tartós piaci sikerre az a vállalat, amelyik nem képes ezt a sokoldalú szempontrendszert együtt kezelni.

Rendkívül fontos annak hangsúlyozása, hogy a fejlett országok vállalatainak egy nem meghatározó, de nem is elhanyagolható részénél a társadalmi-etikai követelmények valóban internalizálódtak - tehát nem mint a társadalom felé tett gesztust élik meg a „felelős vállalat” szerepet, hanem mint normál üzleti tevékenységük egy olyan összetevőjét, amely elősegíti a vállalati sikert. A fenntartható fejlődés feltételeinek megteremtését úgy fogják fel, mint a vállalat jövőbeni környezeti és emberi erőforrásigényének kielégítésébe történő befektetést. Tudják és hangoztatják, hogy az üzleti szféra van egyedül abban a helyzetben, hogy' kellő szintű ráfordítást tudjon mozgósítani a humán és az ökológiai környezetet nem romboló fejlődés érdekében. Mindehhez hozzá kell tenni, hogy a fentiek a fejlett országok vállalataira vonatkoznak. A világ elmaradottabb részének problémái ha lehet, még súlyosabbak és mélyebben gyökereznek - ugyanakkor a globalizáció következtében nem választható szét a két világ (a fejlettek és a kevésbé fejlettek) problémarendszere.

2.4.3.3. Az etikus magatartás és az üzleti valóság

A vállalat társadalmi szerepéről s ezzel összefüggésben az üzleti etikáról tehát elméleti és gyakorlati síkon egyaránt vita folyik. Abban teljes a nézetazonosság, hogy a vállalatnak, illetve döntéshozóinak felelős, etikus módon kell viselkednie. Az a kérdés, mit is jelent ez a vállalat számára, s hogyan kapcsolódik a felelősségvállalás és az etikus magatartás a vállalati stratégiához. A vállalatnál felmerülő etikai problémák osztályozása iBounds-Lcimb, 1998) megfelelő kiinduló alap a kérdés tárgyalásához. Eszerint a fő etikai problémaforrások a következők:



érdekkonfliktus (pl. a vállalat és az alkalmazott között a karcsúsításból adódó elbocsátás esetén);

- 'err becsületes magatartás (pl. hamis információk szándékos továbbítása);
- aszágtalanság (részrehajlás, nem egyenlő bánásmód személyi ügyekben).

***- etikus magatartásra épülő vállalati stratégia egyrészt alapszabályokat ad meg a fel« -' jlő problémák kezelésére, másrészt eljárásokat fogalmaz meg azokra az esetekre, a \or a nem etikus magatartásból adódó konfliktushelyzet már előállt. Az alapszabá- kat sok, felelősen gondolkodó vállalat etikai kódexben foglalja össze. Az etikai kó- • <.ek általában iránymutatást adnak a helyesnek tartott magatartásra nézve. A felelős Lalat sokszor az etikailag szokásosan elvárható magatartáson túlmenő követelméseket is megfogalmaz a társadalmi felelősség nevében, A társadalmilag felelős vállala- -i nak tehát négy szintű követelményt kell teljesítenie:**

a minimumfeltétel a vállalat alapvető céljának teljesítése, a hatékony üzletvitel; a hatékony üzletvitelt úgy kell megvalósítani, hogy az megfeleljen a jogszabályi előírásoknak;

a döntéshozatalnál érvényesülnie kell a szokásos társadalmi etikai normáknak; adott esetekben pedig az előző kritériumok megsértése nélkül túl is kell mennie ezen normákon.

'''Jajaink gazdasági viszonyai között nincs egyértelmű empirikus bizonyíték arra, hogy' elegend az etikusabb vállalat gazdaságilag is hatékonyabb lenne. Ezzel együtt az elmúlt vtizedek fejleményei jórészt azt mutatják, hogy nem egyszerűen a magasabb emberi rtékekre való hivatkozás, hanem az üzleti élet belső logikája is az etikus magatartás- -3 ösztönöz, több okból is:

- elkerüljük a nem etikus magatartásból származó költségeket (pl. kártérítési perek);
- erősítjük az üzleti partnerek bizalmát, ami kölcsönös gazdasági előnyökhöz, például a tranzakciós költségek csökkenéséhez vezet;
- erősítjük a vállalati kultúrát, ami magasabb gazdasági teljesítményekre ösztönözheti a munkavállalókat;
- a vezetők és munkatársak jobb lelkiismerettel vállalják az üzleti megoldásokat, ami ismét magasabb teljesítményekre sarkall.

Nem szabad elfelejteni, hogy a vállalat érintettjei hozzájárulnak a vállalat működési feltételeinek kialakulásához, nélkülük a vállalatnak sem értelme, sem sikerlehetősége nem volna - jogos tehát, hogy az érintetteknek maguknak is elvárásaik legyenek a vállalat tevékenységével és annak eredményességével kapcsolatban. Ennek belátása azért fontos, mert a különböző, az üzleti szférát gyakran bíráló társadalmi csoportok antiglobalisták, környezetvédők stb.) többnyire azért nem tudnak szót érteni a vállalatvezetőkkel, mert követelésüket, véleményüket mintegy kívülről fogalmazzák meg, s azok nem vagy' nehezen illeszthetők be az üzleti világ gondolatmenetébe („csak bírálják, de nem tudnak megoldást javasolni”). Az előző bekezdésben vázolt üzleti megfontolások alapján az etikai elvárások beépíthetők és be is építendők a vállalat üzleti modelljébe, s így a stratégiának is fontos építőkövét jelentik.



2.5. A vállalati gazdálkodás a múltban és a mai üzleti világban

Ezen fejezet mintegy hidat kíván építeni az előzőekben tárgyalt általános elvek és a vállalatok stratégiájával és működésével foglalkozó további fejezetek között azzal, hogy áttekintjük, hogyan alakult ki a mai értelemben vett vállalati gazdálkodás, és melyek a jövőbe mutató legfőbb tendenciák.

2.5.1. A vállalati gazdálkodás fejlődése

A mai értelemben vett vállalati gazdálkodás az ipari forradalom XVIII. századi fejleményeivel vette kezdetét, amikor a technológia fejlődése megalapozta a gyáripar létrejöttét. Ennek fő jellemzője az volt, hogy a korábbi, szétszórtan végzett termelés helyett egy helyre hozták össze az embereket, anyagokat és a gépeket, ami lehetővé tette a tömegtermelést és ezzel a méretgazdaságosság előnyeinek kihasználását, valamint - ami még ezeknél is fontosabb volt - a munkaerő specializálódását. Ez utóbbi lett az üzleti világ kifejlődésének alapja.

A XIX. századi gazdaság a szabad gazdaságfejlődés „laissez-faire” filozófiájára épült a legtöbb jelentős országban, s elvezetett az ipari nagyvállalatok kialakításához, a modern társasági formák (köztük a részvénytársaságok) elterjedéséhez. Az ezek szinte korlátlan lehetőségeiből származó monopolista helyzetek felvetették a korrekció igényét, s az államok sorra hozták meg a vállalkozási szabadságot keretek közé szorító törvényeket - köztük a leghíresebbet, a modern versenyszabályozás alapjait képező „Sherman Antitrust Act”-et az Egyesült Államokban, 1890-ben.

A XX. század elejét a „termelés korának” szokás nevezni. Frederic Taylor „tudományos menedzsmentje” (a hatékonyságnövelés „egyetlen legjobb módjának” végletes keresése), és Henry Ford szerelőszalagja szimbolizálja a korszakot, amikor a vállalati verseny főként a termelékenység és a termelési hatékonyság növelése terén folyt. A fő üzletpolitikai kérdés az volt, mit tud a cég másoknál hatékonyabban megtermelni - a fogyasztó pedig válasszon abból, amit kínálnak neki.

nagyjából a második világháborút követő hiányidőszak után jött el a marketing kora. Az üzleti filozófia középpontjába a fogyasztó került, s a vállalatok kezdték működésüket ennek jegyében megszervezni. Miként az eddigi váltások, ez is szerves fejlődés eredménye: a termelési korszak létrehozta az általános túlkínálatot, amikor már nem az volt a kérdés, mit tudok megtermelni, hanem az, mit tudok másoknál jobb feltételekkel piacra vinni - hogy a fogyasztó engem válasszon az érte folyó versenyben.

A verseny ilyen módon történő kiterjedése vezetett el az 1970-80-as években a globalizáció korához: az országhatárokon átnyúló kereskedelem terjedését (az áru piacok globálissá válását) szükségszerűen követte (természetesen nem azonos ütemben) a tőke és munkaerőpiac globalizálódása. A globalizáció, miként az előző fejlődési korok is, épített a technikai fejlődésre, mindenekelőtt az informatika és a logisztika fejlődésére,



3 A vállalati gazdálkodás a múltban és a mai üzleti világban 77

„legújabb kor” eljöttét épp ezen technikai fejlődés váltotta ki: a XXI. század fordulóján az internetkorszak megnevezéssel illethető, amelyben a kereskedelem (mindezekből főként nősen a szolgáltatások kereskedelme) minden eddiginél nagyobb intenzitású lesz, -> kiteremtve egyes ágazatokban a majdnem tökéletes verseny feltételeit, lecsökkentve a lépési korlátokat éppúgy, mint a gazdasági folyamatok időigényét és az ebből adó „súrlódásokat”.

Itt: ben a korban már benne vagyunk - tekintsük át, hogyan jellemezhető napjainkban üzleti világ fejlődése!

2.5.2. Az üzleti világ jellemzői napjainkban

*- üzleti világ rendkívül gyors változásokon esik át napjainkban. Ezen alfejezetben röviden összefoglaljuk azokat a jelenségeket, amelyek meghatározó jellegűek korunk üzleti életében. Ezek a jelenségek természetesen szorosan összefüggnek egymással, mind létrejöttük okait, mind pedig hatásait tekintve.

i Globális gazdaság

gazdaság globalizációja azt jelenti, hogy a gazdaság szereplői az egész világot ténylegesen összefüggő gazdasági rendszerként fogják fel, döntéseiknél a világ egészére • érkező szempontokat mérlegelnek. * •

Globalizáció: a piacok és a gazdasági tevékenységek potenciális világméretűsége.

Közvetlen üzletemberek mindig is igyekeztek tevékenységüket minél szélesebb körre kiterjeszteni, kereskedelmi (békés feltételek mellett kölcsönös) előnyök érdekében. Az újkori piacgazdaságokban a globalizáció új módon valósul meg: nemcsak az értékalkotó te-

vékenységek (termelés, forgalmazás) eredményelnek, hanem maguknak a tevékenységeknek a nemzetközi szinten való megjelenésével. A társadalmi-gazdasági koordinációs mechanizmusok elkezdtek nemzetközi szinten is érvényesülni; a globális gazdaság kialakulásáról pedig azóta beszélhetünk, amióta a kapitalizmus modern működési formái kialakultak, és a piaci koordináció vált a nemzetközi gazdasági tevékenység fő szabályozási keretévé.

A globalizáció fő hajtóereje a tőke minél nagyobb megtérülésre való törekvése. Köztudott, hogy a tőke gazdasági hatékonysága akkor a legnagyobb, ha minden részegysége egyformán hatékony, ellenkező esetben ugyanis az allokáció javítható. Az, hogy ehhez minél közelebbi kedvező allokáció a változó gazdálkodási feltételek mellett megvalósuljon, a tőke minél nagyobb (maximális) mozgékonyágát igényli - azt, hogy minél gyorsabban tudjon áramolni a nagyobb hatékonyságú tevékenységekbe. Ennek következtében a tőkének érdekében áll, hogy minél kevesebb akadály álljon áramlása útjában. A lehetséges akadályok közül pedig a legmarkánsabbak közé tartoznak az országhatárok, amelyek a másik fő koordinációs mechanizmus, a bürokrácia működése következtében az egyes országok saját érdekeit kívánják képviselni.



A XX. század utolsó évtizedeiben azt tapasztalhattuk, hogy a gazdasági folyamatok nemzetközivé válásának fentiekből származó követelményrendszere (amelynek érvényesülését döntően két tényező, az informatika és a logisztika fejlődése tette lehetővé) gyengítette a nemzetállamok védelmi rendszerét, éppen annak következtében, hogy főleg a gazdaság eredményei (és ezek társadalmi hatásai) a világ fejlett és közepes országaiban igazolni látszottak a hatékonyságnövekedést. Ennek hatására kialakult a globális gazdaság intézményrendszere és működési rendje. Létrejöttek az ennek koordinálására szakosodott szervezetek, amelyek a bürokratikus koordináció nyújtotta lehetőségeket hivatottak megvalósítani a piaci mechanizmusok szabályozására és kiegészítésére. Minden gazdasági szakember ismeri a Nemzetközi Valutaalap (IMF), a Világbank vagy a Világkereskedelmi Szervezet (WTO) nevét, hallott az ENSZ szakosított szerveiről (munkaügyi, fejlesztési, stb.), érdeklődéssel várja a legfejlettebb országok (+Oroszország) vezetőinek nyolcas csúcstalálkozóit, vagy az évente rendezett davosi konferenciát. A világ tehát úgy tűnhet, reagált a piaci tényezők kihívására a bürokratikus szférában is. Ezen reakciók azonban (legalábbis ma még) nem elég hatékonyak. A lehetőségeket korlátozza az a tény, hogy a nemzetközi szervezetek mögött nemzeti kormányok állnak, amelyeknek igen eltérő érdekeik vannak, s ráadásul az egyes országok saját politikai ciklusai függvényében időről időre saját álláspontjuk is változik. Tovább korlátozza a nemzetállamok beavatkozási lehetőségeit az a tény, hogy a globalizáció természetes következményeként létrejöttek azok a multinacionális vállalatok, amelyek a legtöbb nemzetállamnál nagyobb gazdasági súllyal tudnak fellépni egy-egy döntési szituációban.

WTQ

A Világkereskedelmi Szervezet (World Trade Organization, WTO) az egyetlen globális, internacionális szervezet, mely a nemzetek közötti kereskedelem szabályaival foglalkozik. Szívében a WTO-megegyeződések állnak, melyek megvitatásában a világ kereskedő nemzeteinek többsége részt vett és amelyeket aláírt, illetve parlamentjein keresztül ratifikált. A szervezet célja, hogy segítse a javak és szolgáltatások termelőinek, exportőreinek és importőreinek üzletvitelét.

Az 1995-ben létrejött, jelenleg 146 tagországgal rendelkező, genfi székhelyű szervezet feladatai; a WTO kereskedelmi megegyeződések adminisztrálása, kereskedelmi szerződések megvitatásának fóruma, kereskedelmi viták kezelése, nemzeti kereskedelmi politikák ellenőrzése, technikai felügyelet és képzés a fejlődő országok számára, együttműködés más nemzetközi szervezetekkel.

FORRÁS; www.wto.org

Ma ezen nagy multinacionális, illetve transznacionális vállalatok tevékenysége az egész világot behálózza, s néhányadmagukkal egy-egy iparág világtermelését és ellátását döntően befolyásolják. Számos multinacionális vállalat mint gazdasági egység mérete elérte, sőt meghaladja a legtöbb nemzeti gazdaság szintjét. Számukra a kormányok már nem mint átfogó szabályozó szervezetek, a koordináció megtestesítői, hanem mint a „helyi társadalom” képviselői jelennek meg, partikuláris érdekeket képviselve a globális tevékenységekkel szemben.

Miért is jelent ez problémát? Azért, mert a társadalmi-gazdasági jelenségek koordinációja is igényli a ható tényezők egyfajta egyensúlyát, s ez az egyensúly ma igencsak billeg.



5 A vállalati gazdálkodás a múltban és a mai üzleti világban 79

• • ienség és a belőle Következő perspektíva megítélése sokféle és nem ritkán érzelmi-
• ; túlfűtött. A legutóbbi egy-két évtizedben a nemzetállamok teret engedtek a nagy
lalatoknak, sőt többnyire támogatták a nagyvállalati terjeszkedést: a gazdaságpolitikában
uralkodó erővel érvényesülő liberalizáció, a számos országban végbement

.atizációs folyamatok és a dereguláció ebbe az irányba mutatott. Ezek a folyamatok
1 gazdasági racionalitás világméretű térhódítása, a piaci koordináció kiszélesedése fe-
vezetnek. Egyoldalú lenne azonban, ha nem vennénk észre a más irányú tendenciá- «at is,
amelyek a társadalmi létszférák kapcsolatának többoldalúságát továbbra is biz-

»ítják, korlátozva a gazdasági szempontok túlzott eluralkodását. A gazdaság
áobalizálódásával párhuzamosan megy végbe a nemzetközi politikai integráció folyamata.
a nemzetállamok feletti regionális és globális együttműködésre építve, s egyide- -leg
hangoztatva a sokszínűség és a nemzeti szuverenitás fontosságát. Ugyanakkor a rvil
társadalom világszerte végbemenő erősödése - a helyi kezdeményezések jelentő- • -egének
növekedésétől az internettel fémjelezhető számítógépes világhálóig - egy más ■imenzióban
korlátozza az egyoldalú gazdasági szemléletet.

'Mindenesetre a globalizációt lehet szeretni vagy nem szeretni, de hatásait aligha tudják
• örünk vállalatai elkerülni. Még egy helyi piacra termelő kisvállalat is ki van téve a nent-
.etközi verseny hatásainak, ami kikényszeríti az alkalmazkodást.

2 Szolgáltatásgazdaság

-égi tendencia, hogy a gazdasági értékek termelésében a hagyományos termelő szfé- -aval
szemben egyre inkább teret nyernek a szolgáltatások. E mögött számos ok sora- ^ztatható
fel; a2 üzleti szféra oldalán legmélyebbre akkor áshatunk az alapokat keresve. ha abból
indulunk ki, hogy a fogyasztói igények differenciálódásának és a -lelégítésükre irányuló
növekvő versenynek az együttes hatására a fogyasztói igények -vomplex szemlélete -
„megoldás” keresése a fogyasztó problémájára - válik uralkodóvá. Ugyanakkor a
technológiai fejlődés lehetővé tette a termelés olyan mértékű hatékonyságemelését, hogy
ennek súlya az összigeny-kielégítésben folyamatosan csökken. Emellett emelkedik a
fogyasztók minőségigénye (hiszen a vezető, a világtrendeket meghatározó országokban a
mennyiségigények lényegében kielégítettnek tekinthetők), ami magával hozza a
termékeket kísérő szolgáltatások iránti rohamosan növekvő igényt. A vállalatok közötti
verseny terepe pedig sokszor éppen ez: a fizikai termékek tulajdonságai között ma már nem
mindig tudnak versenyelőnyt jelentő különbségeket létrehozni. A versenyző cégek termékei
mind tudják a legfejlettebb technológiával elérhető legjobb teljesítményt produkálni, s így a
versengés terepét a termékekhez kötődő szolgáltatásokra helyezik át.

3 Az e-gazdaság

Széles körű hatására tekintettel kiemelendő az általános technikai fejlődési tényezők közül
az informatika fejlődése, amely alapvető befolyással van a gazdaság egészére, főleg
azáltal, hogy a gazdaság mindkét alapvető közegét, a teret és az időt is mintegy
„összesuríti. Itt most csak annyit emelünk ki vállalati szempontból, hogy az informatikai
forradalom:

- nagymértékben megkönnyítette a piacra lépést és a piacról való kilépést, ily módon
dinamizálja a gazdaságot, sokkal gyorsabb adaptációt tesz lehetővé;



- a klasszikus szabad versenyhez közeli állapotokat képes létrehozni az elektronikus piactereken, nagyban csökkentve ezáltal a gazdaság működésének „súrlódásait”;
- olyan széles körű hálózatépítést tesz lehetővé, amely a gazdasági kapcsolatok szerkezetének korábban elképzelhetetlenül gyors változásához vezet, ezzel is segítve a változó körülményekhez való alkalmazkodást.

4. A hálózati gazdaság

A gazdasági kapcsolatok egyre bonyolultabb, egyre több szereplős rendszerében mind nagyobb a jelentősége az előző pontban jelzett gyors szerkezeti változtatásoknak. Ez gazdagítja a vállalatközi kapcsolatok típusait (emlékezzünk a piaci és bürokratikus koordináció között elhelyezkedő sokféle vállalatközi kapcsolattípusra s az ezek változatos alkalmazásából adódó előnyszerzési lehetőségekre), illetve a személyek és vállalatok közötti kommunikáció formáit (gondoljunk a virtuális vállalatok terjedő rendszereire). A hálózati gazdaságban verseny és együttműködés teljesen új kombinációi jelennek meg - a verseny többnyire nem is vállalatok, hanem vállalati hálók között folyik, s ráadásul egy-egy vállalat gyakran sokféle hálóban rendelkezik egyszerre érdekeltséggel.

5. Tudás alapú gazdaság

A gyors technikai fejlődés és az átfogó társadalmi változások az elmúlt évtizedekben oda vezettek, hogy napjainkra az emberi ismeretek, a tudás vált a legfontosabb társadalmi és gazdasági erőforrássá. A termékek és szolgáltatások tudástartalma egy re nő, az anyagi tartalom aránya visszaszorul.

A tudás alapú társadalomnak, csakúgy, mint a fejezetünkben említett legtöbb jelenség elterjedésének, ma még csak a kezdeténél tartunk. Fontos leszögezni, hogy az információs technológia fejlődése önmagában nem lenne elegendő a tudás alapú gazdaság kialakulásához - bár el nem választhatók egymástól. A tudás alapú gazdaság és társadalom tágabb fogalomkört jelent: mindaz a technikai és társadalmi ismeret tükröződik benne, amelyet az emberiség máig összegyűjtött.

A tudás alapú gazdaság átrendezi a gazdasági tevékenységi ágak szerkezetét, egymáshoz viszonyított jelentőségét és kapcsolatait. Masszívan megerősödik a „tudásipar”: a tudás előállításának és közvetítésének szervezetei és tevékenységeik. (A felsőoktatási intézmények e gazdasági keretben olyan jelentőségre tehetnek szert, mint a nagybirtokok a feudalizmusban vagy a nagy összeszerelő vállalatok a klasszikus kapitalizmusban.) A vállalati szférában megjelenik a tudásmenedzsment, és felülírja nemcsak az emberi erőforrás-gazdálkodás, hanem valamennyi hagyományos funkció eddigi szerepét és működését.

6. A felelős gazdaság

A közgazdászok régen vitatkoznak a gazdaság társadalmi szerepéről. Már a klasszikusok is látták, hogy az nem egyszerűsíthető le az anyagi javak előállításának és elfogyasztásának folyamataira. Az azonban csak az utóbbi két-három évtizedben vált világossá, hogy a gazdálkodás általunk ismert gyakorlata egyszerűen veszélyes az emberiség jövője szempontjából: nem teljesíti a fenntarthatóság feltételeit sem a természeti, sem a társadalmi környezet szempontjából. Évtizedek kellettek ahhoz is, hogy mára meg tudjuk fogalmazni: a gazdasági növekedés, a gazdasági jólét célrendszere nem ellentétes a természet és az ember hosszú távú érdekével - „csak” a megfelelő

Táblázat. A mai üzleti világ

A mai gazdaság Jellemzői	Póvala latl halas
Globalis gazdaság	A gazdaság szereplői döntéseikre! az egész világon adódó lehetőséget mérlegelik.
„Ja Itala sgazdaság	A vállalat nem terméket vagy szolgáltatást állít elő/ad el. hanem megoldást keres a fogyasztó valamilyen problémájára.
T udaság	A vállalat igen nagy sebességgel reagál a piac és a környezet általános változásaira.
-v**3zati gazdaság	A piacon a vállalat nem egyedül, hanem a vele egy hálózathoz tartozó vállalatokkal együtt versenyez a fogyasztóért.
Tudás alapú gazdaság	A vállalat legfőbb erőforrása a felhalmozott és aktiválható tudás.
victos gazdaság	A vállalat döntései átmennek a környezeti és társadalmi felelősség szűrőjén.

egyensúlyt kell megtalálni. Tény, hogy ezen egyensúly mibenlétét illetően távolról sem fi ttunk el a megegyezésig. Nagyon távolról indultunk; amikor az üzleti siker öncelu-
:jat hirdető és a „kémény” környezetvédők összecsapásait hallhattuk az elmúlt évti
zabokban, sokszor látszott reménytelennek meg az eszmei találkozás is, hat meg a gya-
fcodall.

~;ra lényegesen javult a helyzet, azonban kar lenne illúziókat táplálni; az ellentétes rö-
-távú érdekek ma is fennállnak. De egyre világosabban kirajzolódik a „felelős gazda-
gig s benne a felelős vállalat kepe, amely a közvetlen gazdasági érdek és annak kör-
-ezeti következményei között harmóniát lesz képes teremteni. Nem könnyű ez. hisz ne
fedjük, a vállalkozást és a piacgazdaságot épp e közvetlen gazdasági érdek hozta let-
re • es működteti - nem latszik azonban lehetetlennek a tagan értelmezett etika korla-
tai: nak hangsúlyos merlegelese az üzleti és gazdaságpolitikai döntéseknél.

Összefoglalás

A piac a modern gazdaság legtermészetesebb koordinációs mechanizmusa, mivel ez közvetíti a fogyasztói keresletet, a vállalat működésének mozgatóját. A vállalat küldeté-
sének megfogalmazásával nagy vonalakban kijelöli a számára releváns piacot, s gazda-
ságossági megfontolások, elsősorban a jövedelmi és kockázati kilátások alapján dönt a
piacra lépésről. E szándékát el kell fogadtatnia a már piacon lévő szereplőkkel, le kell
küzdenie az adott piacon érvényesülő belépési korlátokat. A piac működésének rugal-
massága és hatékonysága nagymértékben függ e belépési korlátok erősségétől, befo-
lyásolja azonban a kilépési korlátok léte is.

A vállalat nemcsak eladóként szerepel a piacon, hanem vevőként is. Az áru piacok sza-
mára értékesítési és beszerzési piacra oszlanak, és vevőként szerepel az egyéb erőfor-
ras piacokon: a toké-, a munkaerő- és az információs piacon. E piacok egymással kap-
csolatban működnek, együtt valósítják meg a piaci koordinációt. A vállalat harmadik



szereptípusa a piacon a versenytársi minőség. A verseny és a piac fogalma elválaszthatatlan. A verseny lényege gazdaságsszervező erejében van: ennek során dől el, hogy mely vállalatok tudják küldetésüket eredményesebben megvalósítani. A verseny mellett a piacon kialakulnak az együttműködés különböző formái is (a negyedik megjelenési lehetőség a vállalat számára a piacon a kooperációs szerep), ezek közül a versenykorlátozó jellegűek (ezeket az egyes országok versenyszabályai rendszerint tiltják) és a közös piacbővítésre irányuló kooperációk az alapvetőek. A modern gazdaságban egy adott fogyasztói igény kielégítése rendszerint nem egy vállalat ügye, hanem ebben vállalatok hálószerűen összekapcsolódó rendszere vesz részt. A hálóban létrejövő kooperáció különböző formái közül napjainkban nagy jelentőségre tesznek szert az üzleti tevékenység meghatározott részének közös végzésére szerveződő stratégiai szövetségek.

A piac jelentősége nem korlátozódik a gazdaságra, eredményesen vesz részt más társadalmi szférák szabályozásában is. A gazdaságban és a társadalomban egyaránt szükség van azonban a piaci logikától eltérő szempontok mérlegelésére is. Az állam gazdasági szerepvállalása az ókorba nyúlik vissza, és napjainkban is jelentős a szabályozó szerepe, kiterjed a gazdaság számos szférájára. A vállalati működést egyrészt közvetlenül (adók, támogatások, előírások alkalmazásával), másrészt a kapcsolódások szabályozásával (versenyszabályozás, környezetvédelmi előírások) befolyásolja. Állami vállalatok a gazdaság számos szférájában működnek, a magánvállalatoktól való különbözőségük mértéke az adott ország gazdasági viszonyainak függvénye.

A modern társadalmakban növekvő szerepet töltenek be az állampolgároknak az államtól teljesen vagy részben független szerveződésel. Ezek közül a helyi közösségek és a különböző önkéntes állampolgári csoportosulások (így pl. a fogyasztói érdekvédelem szervezetei) vannak a vállalatokkal a legszorosabb kapcsolatban. Ez utóbbi csoportosulások közül különösen fontosak a természetvédők - az elmúlt két-három évtized felismerése szerint ugyanis a vállalati működés és a természeti környezet kapcsolatát az előbbi negatív externáliái határozzák meg. napjainkban a vállalatok környezetromboló tevékenységét ezen externáliák internalizálásától a közvetlen állami beavatkozásig számos eszközzel próbálja fékezni a társadalom és az állam. Lényegében az ökológiai katasztrófa veszélye hozta létre az alternatív közgazdaság megközelítéseit; az ökológiai cél és a humanizáció elvére építve, a gazdaságon kívüli értékekre helyezve a hangsúlyt. E megközelítés alapján áll a társadalmilag és morálisan felelős vállalat koncepciója, valamint az etikai koordináció előtérbe kerülése.

Összefoglalás

63

Fogalmak _____

Piac
állam
releváns piac
vállalati méret
üzemléret piaci
részesedés
verseny
vállalati képességek
kooperáció

alternatív közgazdaságtan
externália gazdaságpolitika
gazdasági mechanizmus
állami vállalat
vállalati társadalmi felelősség
helyi közösségek önkéntes
állampolgári csoportosulások

Kérdések

1. Milyen előnyös tulajdonsággal révén tölthet be a piac domináns szerepet a gazdasági folyamatok koordinálásában?
2. Milyen akadályai lehetnek a piacra való be-, ill. kilépésnek?
3. Milyen szempontok alapján határozható meg a releváns piac?
4. Miért lehet lényeges egy vállalatnak egy adott fogyasztói igény kielégítésére képződő hálózati kapcsolódás?
5. Mi ösztönözheti a piaci szereplőket verseny helyett együttműködésre?
6. Milyen szempontok alapján különbözik az egyes gazdasági szektorok kockázata?
7. Milyen közvetlen szabályozási formákkal és miért szól bele az állam a vállalatok működésébe?
8. Melyek az állam gazdasági szerepvállalásának jellemző tendenciái napjainkban?
9. Milyen érdekek fűződnek a vállalatnak a helyi közösségekkel való kapcsolattartáshoz?
10. Mi indokolhatja állami vállalat alapítását?
11. Milyen ismérvek különböztetik meg az állami vállalatokat az üzleti vállalkozásoktól?
12. Mi érdekli a „helyi gazdaságpolitikát”?
13. Mi a jelentősége az externáliák internalizálásának?
14. Szimpatikus-e Önnek a „felelős vállalat” koncepció? (Indokolja meg válaszát!)

**Feladatok**

- 1. Írjon le röviden egy esetet - amellyel újságban, tévében stb. találkozott - arról, hogyan éltek a termékek megkülönböztetését szolgáló eszközzel a magyar piacon g) termék bevezetésekor!**
- 2. Hozzon gyakorlati példákat a releváns piac körülírására!**
- 3. Hozzon fel pro és kontra érveket az állam gazdasági szerepvállalásával kapcsolatban!**
- 4. Soroljon fel néhány szempontot a magyar és a nyugat-európai állami vállalatok közötti hasonlóságok és különbségek szemléltetésére!**
- 5. Válaszolja fel az alapvető piactípusok (áru-, tőke-, munkaerő- és információs piac) kapcsolatrendszerét!**
- 6. Keressen az üzleti sajtóban, illetve a www.gvh.hu weboldalon olyan eseteket, amikor a versenytársak a versenyszabályok által is megengedett együttműködésben állapodtak meg!**
- 7. Soroljon fel példákat kockázatkerülő és kockázatpreferáló üzleti döntésekre!**
- 8. Ismertesse a helyi közösség és az ott működő vállalatok viszonyát saját lakóhelyén!**
- 9. Keressen olyan eseteket a sajtóban, amikor a vállalatok állami védettségért folyamodtak!**
- 10. Soroljon fel néhány olyan állampolgári csoportosulást, amely ma Magyarországon befolyással van a vállalati működésre!**
- 11. Értelmezze a racionalitást a felelős vállalat koncepciójában!**
- 12. Ismertessen olyan eseteket, amikor indokolt lehet az állami intézmények egyedi beavatkozása a vállalati működésbe!**
- 13. Melyek az üzleti élet számára leginkább fontos kormányzati törekvések?**

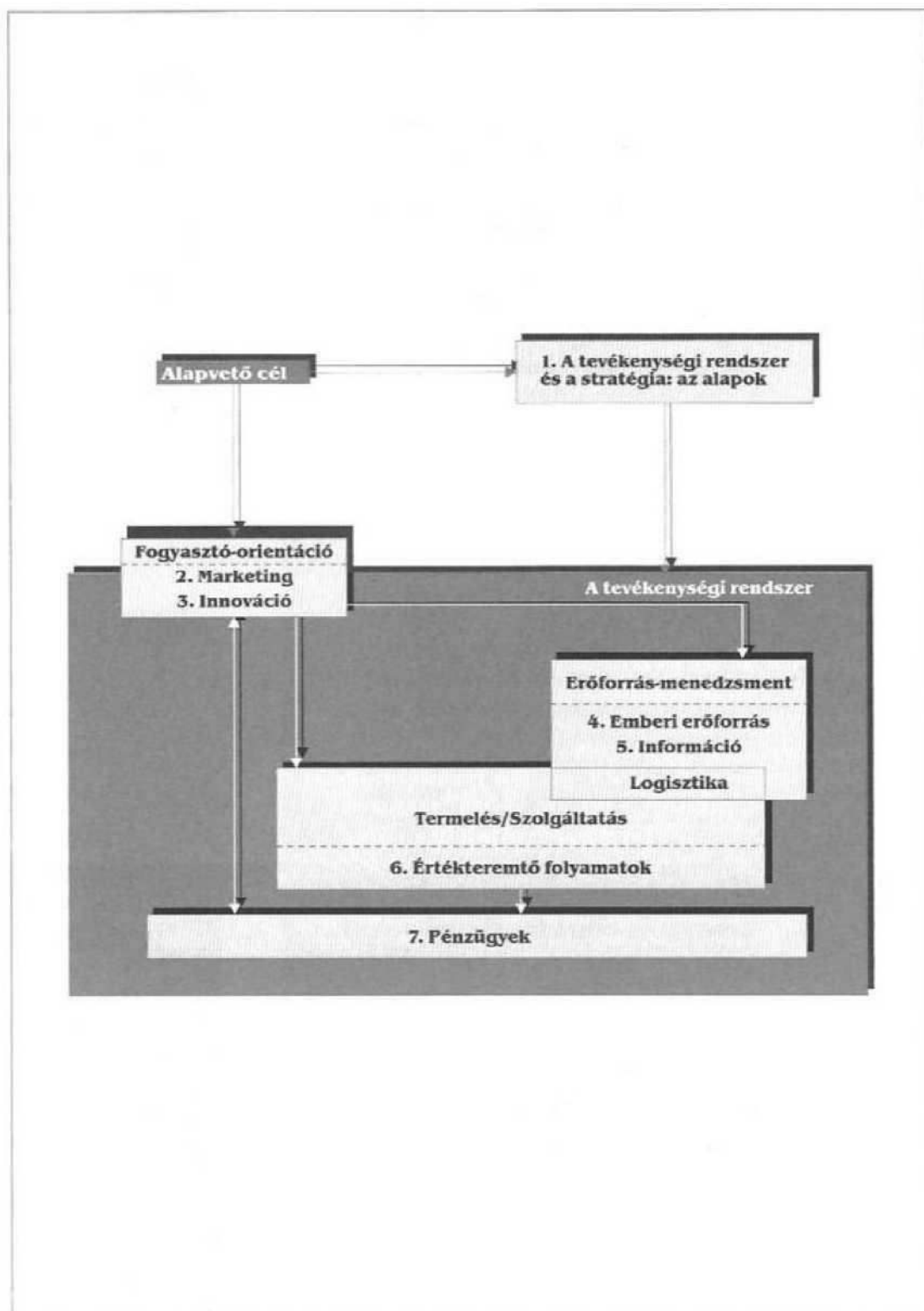


A vállalat tevékenységi rendszere

3

FEJEZET

- 3.1. A tevékenységi rendszer és a stratégia: az alapok
- 3.2. Marketing
- 3.3. Az innováció
- 3.4. Az emberi erőforrás
- 3.5. Az információ mint erőforrás
- 3.6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje
- 3.7. Vállalati pénzügyek





Bevezetés

Látott Ön már belülről vállalatot? Például egy termelő céget? A kapun belépve félre kell ugrania, mert a villástargonca tréfás kedvű kezelője igen közel áll el Ön mellett, három kedves lány jön szembe a járdán, egyikük (valamelyik közértből emelhették el?) vásárlókocsiban iratokat tol, a másik kettő csivítelve kíséri. Jobbra nagy üzemcsarnok, bentről ritmikus zaj hallatszik: működnek a gépek. Jobbra az irodaépület, az előcsarnokban világtérkép, rajta kis zászlók jelzik az országokat, ahová a cég áruja eljutott. Az igazgatóság az első emeleten jobbra: előbb, a folyosón kissé kopott futószőnyeg, a titkárságon már vadonatúj padlószőnyeg, szövegszerkesztők, s udvarias eligazítás: a negyediken a marketing főosztály vezetője vár. Innen jó a rálátás az épülő új csarnokra, s a vendéglátó már magyarázza is a bevezetendő új technológia lényegét. A kapun rövid megállás után most húz ki a gyári kamion...

Mi a rend ebben a nyüzsgésben? Vannak-e szabályok, képes-e ezt valaki részleteiben átlátni? hogyan dől el, ki mit csinál? hogyan alakul ki a vállalat tevékenységi rendszere? Ebben a fejezetben ezzel foglalkozunk, nem csak az előző bekezdésben felvillantott termelővállalati közegre, hanem általánosabb vállalati körre vonatkoztatva.

Már említettük, hogy könyvünkben a szervezetelmélet kontingencia-modelljére támaszkodunk, a következő logikai sorrendben:

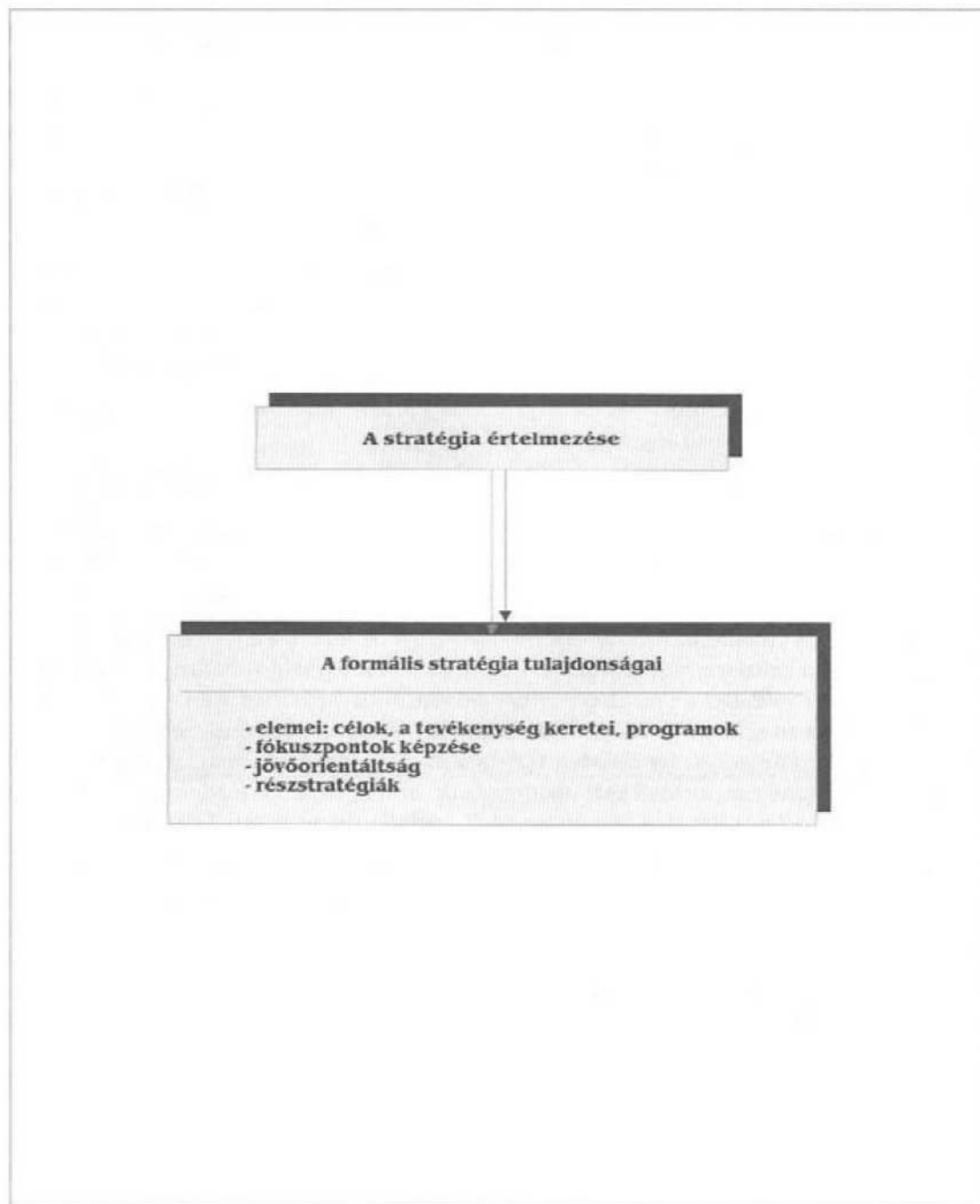
alapvető cél -> küldetés -> környezet -> stratégia -> magatartás -*■ teljesítmény

Az első három tényezőhöz kapcsolódó alapkérdéseket tárgyaltuk az első két fejezetben. A harmadik fejezetben a stratégiából kiindulva a vállalati működéssel (a magatartással és az általa létrehozott teljesítmény elemeivel) foglalkozunk.

A fejezet címe „A vállalat tevékenységi rendszere“. A bevezető elején lévő kis klip eseményei ennek a rendszernek a részei. A vállalat tevékenységi rendszere az alapvető célból lebontott vállalati célrendszer megvalósításához szükséges emberi tevékenységeket foglalja magában. A Vállalatgazdaságtan keretében történő tárgyaláskor természetesen nem az egyes emberek tényleges munkájával foglalkozunk, hanem a tevékenységek olyan csoportosítását alkalmazzuk, amely sajátos nézőpontból: az alapvető célhoz való hozzájárulás szempontjából foglalja össze a tevékenységi köröket.

Így a stratégiai bevezetés után a marketinggel és az innovációval foglalkozunk először, mint az üzleti vállalkozás létének és működésének specifikus, elengedhetetlen feltételeivel (ld. az 1. fejezetet). Ezt követően az üzleti vállalkozás legfontosabb tényezőjével, az emberrel - a munkaerővel - foglalkozunk, majd az egész vállalati működést átfogó két folyamatrendszer: az információ és az értékteremtő folyamatok következnek. Az utolsó fejezet az összes tevékenységet szintetizáló pénzügyi funkcióval foglalkozik.

3.1. A tevékenységi rendszer és a stratégia: az alapok





Bevezetés

Ebben a fejezetben előbb rendszerbe foglaljuk azokat a tevékenységi elemeket, vállalati funkciókat, amelyeknek részletes tárgyalása a III. rész fő témáját képezi, majd a funkciók tényleges megvalósítását alakító vállalati stratégia fogalmi alapjait fektetjük le. A stratégia kérdéseivel a IV. részben foglalkozunk részletesen.

3.1.1. A külső és belső tevékenységek integrációja

Vállalat akkor jön létre (az 1. fejezetben megadott vállalat-definíció értelmében), amikor az alapítók olyan fogyasztási igényt azonosítanak, amelyről úgy vélik, hogy nyereségesen ki tudják elégíteni. A vállalkozást lebonyolító szervezet működésének beindításához be kell fektetni a pénzüket - ez ad lehetőséget arra, hogy létrejöjjön az igénykielégítés szervezeti kerete, ahol az alapítók jogokkal és kötelezettségekkel rendelkező tulajdonosokká válnak. Befektetésükkel kockázatot vállalnak - elképzelhető ugyanis, hogy az azonosított fogyasztói igényt mások jobban (olcsóbban, gyorsabban, jobb minőségben) tudják kielégíteni. Ahhoz, hogy vállalatunk fennmaradjon a piaci viszonyok között, nem elég az, hogy ki tudja elégíteni a fogyasztók bizonyos igényeit - arra van szükség, hogy másoknál jobban tudja kielégíteni, azaz versenyképes legyen.

A versenyképesség elérésének feltétele, hogy' a vállalat alkalmazkodni tudjon a külső és belső kihívásokhoz. Az alkalmazkodás fontos feltétele a szervezeti viszonyok megfelelő kialakítása, ami két fő területet foglal magában.

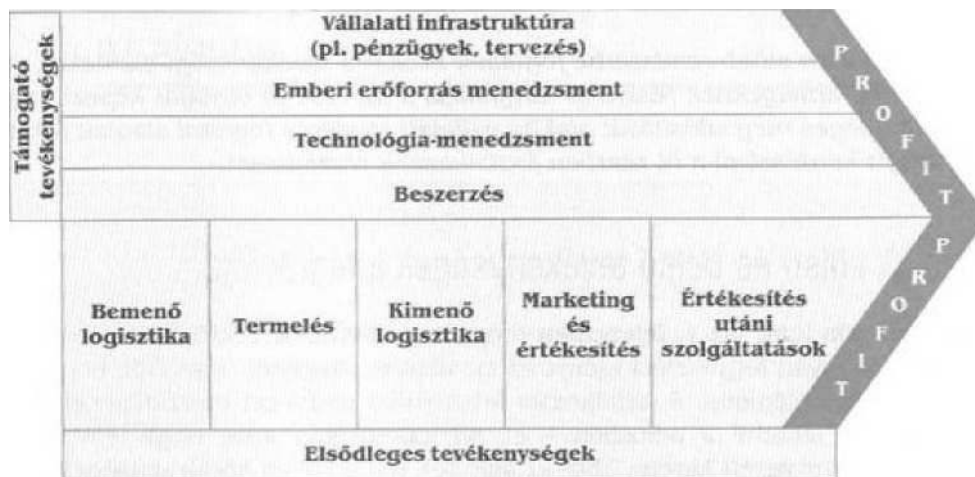
- Egyrészt el kell döntenie a vállalatnak, hogy meddig terjessze ki a tevékenységi körét, s ezzel megfelelően húzza meg szervezetének határait: mi az, amit maga végezzen, s mi az a termék vagy szolgáltatás, amelyet egy külső partnertől vásároljon meg.
- Másrészt ki kell alakítania a belső szervezeti munkamegosztást és a különböző tevékenységek közötti kapcsolatot.

A két feladatkör szorosan összekapcsolódik, hiszen egymástól is függenek. A korszerű vállalati menedzsmentet a folyamatszemplélet jellemzi, amely a külső és belső tevékenységeket egységes szemléletben koordinálja. Ezen szemlélet középpontjában az az elv áll, hogy' a vállalat belső funkcióit és külső kapcsolatait úgy kell irányítani, hogy ezek minél hatékonyabban tudjanak hozzájárulni a vállalat értékteremtő tevékenységéhez, a fogyasztói igények nyereség mellett történő kielégítéséhez.

A végső fogyasztó igénykielégítési folyamatában a szakirodalom a vállalatokon belüli tevékenységek összekapcsolódását rendszerint értékláncnak nevezi, míg a vállalatok sorozatát ellátási láncként fogalmazza meg.

Értéklánc: a vállalati tevékenységek értékalkotó összekapcsolódása.

Ellátási lánc: a gazdasági tevékenységek vertikálisan összekapcsolódó, vállalati határokon átívelő, adott fogyasztói igény kielégítését célzó sorozata.



1. ÁBRA. Az értéklánc Por tér felfogásában

TOKKÁS: Por tér, M. (1985)

Ez a megközelítés világossá teszi, hogy a vállalat számára a piaci érintettek nem ellenfelek. akikkel szemben a hagyományos zérus összegű játékot kell játszaniuk (azaz, nyerni csak a másik rovására lehet, hanem olyan partnerek, akikkel együtt törekszik minél nagyobb érték előállítására (azaz win-win, „mindenki nyer” szituáció elérése a cél). Ebbe a gondolatmenetbe ágyazva kezdjük meg a vállalatok működésének tárgyalását.

Rövid stratégiai bevezető után (amelyben a vállalat által a céljai elérése érdekében követendő magatartásról esik szó), figyelmünket a vállalatoknál elvégzett tevékenységekre irányítjuk, azaz a vállalat értékláncát vizsgáljuk.

Forster (1985) végezte el először értékláncszemléletben a vállalati tevékenységek felbontását, ami lényegében a vállalatban belüli munkamegosztás leírása, az 1. ábrán látható módon. Mi némileg más megközelítést alkalmazunk, a nemzetközi gyakorlatban kialakult vállalati funkcionális struktúrát, pontosabban annak a formális szervezetben kifejeződő bontását vesszük figyelembe.

A könyv felfogása szerinti értéklánc valamennyi elemére igaz, hogy miközben egy sajátos funkciót (tevékenységi kört) valósít meg, bizonyos értelemben integrálja is a vállalatot, hiszen a funkció megvalósulása az egész vállalat érdekeit szolgálja. A könyv következő fejezeteiben a 2. ábrán látható funkciókat tesszük vizsgálat tárgyává, a következő logika szerint: a fogyasztói orientációt legközvetlenebbül kifejező és azt kezelő funkció a marketing, ezért kezdjük ezzel a tárgyalást. Az innováció lényegében a fogyasztó-orientáció dinamizálását szolgálja, a vállalat tartós és folyamatos versenyképességét teremti meg.

Ahhoz, hogy a termékek és szolgáltatások létrejöhessenek, a vállalatnak mozgósítania kell az erőforrásait: ezek között az emberi erőforrás, az információ és a logisztika (az anyagi folyamatok menedzsmentje) szerepel könyvünkben önálló funkcióként. Megemlítjük,



2. ABBA. fia. értéklánc a tankönyv felfogásában

hogy az erőforrás-gazdálkodásnak más metszetei is elképzelhetők: gyakran beszélünk például tudásmenedzsmentről, s többnyire igen fontos funkció a vállalatoknál a beszerzés. Ezeket a könyv' egységes logikájának megtartása érdekében az adott szerkezeten belül nem külön tárgyaljuk, hanem megjelenésük legfontosabb pontjain térünk ki rájuk. A funkciók tárgyalását a pénzügy zárja, amely mind forrásoldalról, mind pedig a teljesítmény értékelése oldaláról integrálja a többi funkciót.

Ezek a funkciók természetesen vállalatonként különböző konkrét módon valósulnak meg. Tipizálni lehet őket például a vállalat mérete, vagy ágazati hovatartozása alapján egy adott elemzésnél ezeknek az eltéréseknek kulcsszerepük lehet. (Lásd például a mezőgazdasági vállalatok sajátosságait Székely Cs. [2000] könyvében.)

Azt, hogy a vállalat ténylegesen hogyan kívánja megvalósítani tevékenységi funkcióit és fenntartani, fejleszteni külső kapcsolatait, a vállalati stratégia foglalja össze. Mielőtt az egyes funkciók részletes tárgyalását elkezdjük, célszerű a stratégia szerepét áttekinteni.

3.1.2. A vállalati stratégia szerepe és tartalma

.Az I. fejezetben felvázoltuk a vállalat célrendszerét. Hangsúlyoztuk, hogy a vállalat tényleges működését az érintettek céljai, törekvései határozzák meg: a belső érintettek főként a vállalat céljait, a külsők pedig a célok elérésének feltételrendszerét határozzák meg. Bemutattuk, hogy bonyolult célrendszerről van szó, amelyben a célok és eszközök (feltételek) egymással összekapcsolódva, egymásba átmenve jelennek meg.

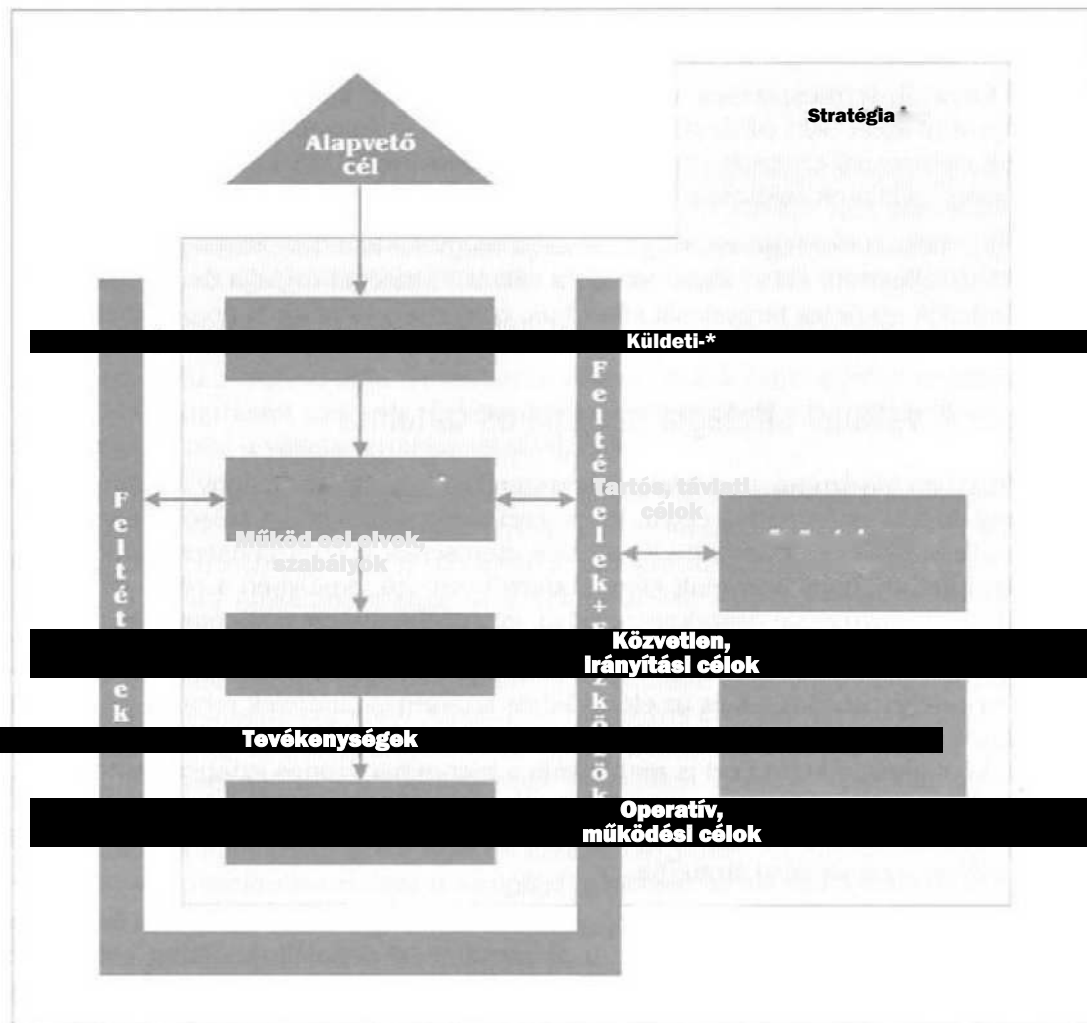
Bármely vállalati feladat csakis e célrendszer egészében értelmezhető. A különböző szinteken elhelyezkedő célok és az elérésükhöz szükséges feltételek minden vállalatnál állandó változásban vannak: megváltozik a célok hierarchiája; többféle, egymással gyakran konfliktusba kerülő cél is megjelenik a hierarchia azonos szintjén; változnak a preferenciák; ezért más és más mozgásformák teremődnek a különböző célok közötti kompromisszumkeresés számára. Ami „rendet” teremt a célok és feltételek kusza rendszerében, az a vállalati stratégia.

A vállalati stratégia arra ad választ, hogyan valósítsa meg a vállalat alapvető célját, rie feledjük: a vállalkozást és a vállalatot az alapvető céllal definiáltuk - tehát ebben (az alapvető célban) minden vállalat azonos. Az azonban, hogy ezt milyen módon kívánja elérni, már vállalatonként különbözik: eltérő a vállalatok küldetése, célja, feltételrend-

szeré - a vállalati stratégia feladata az, hogy rá támaszkodva a vállalat hatékonyan tevékenykedhessen az alapvető cél érdekében.

A stratégia fogalmat sokfeleképpen értelmezik (a vitáról lásd például Quinn-Mmtzberg-James, 1988). Mi a stratégia normatív felfogását követjük a könyvben, mely szerint a stratégia a vállalati tevékenységet irányító előzetes állítások rendszere, amelyek előírják, hogyan kell működnie és viselkednie a vállalatnak - ekkor a stratégia a tevékenységet irányító normatív fogalom. Gyakorta úgy értelmezik azonban a stratégiát, mint a tényleges döntéshozói magatartás utólagos eredményeinek sorozatát, amely csak megfigyeléssel ismerhető meg. Ebben az esetben a stratégia leíró fogalom.

Vállalati stratégia: a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg a vállalat helyzetének értékelése és a környezet előrejelzése alapján.



3. ABRA. A stratégia tényezői



\ stratégiaalkotás és megvalósítás,, hogyan mi itt tárgyaljuk, elsősorban vezetői, ezen belül is felsővezetői feladat. A belső érintettek közül a tulajdonosok fontos szerepet játszhatnak a stratégia megalkotásában a nagyvállalatok esetében, gyakran csak azon változatok közötti döntésben, amelyeket a menedzsment eléjük terjeszt. A tulajdonosok aktívabb közreműködésével jellemezhető kis- és középvállalatok esetében a tulajdonos és a menedzsment együtt alakítja ki a stratégiát, s a végrehajtásra is közvetlenebb hatást gyakorolnak a tulajdonosok. Az alkalmazottak épp ellentétes helyzetben vannak: alapvető szerepük van a végrehajtásban, de minimális a befolyásuk a stratégiaalkotásra.

Összefoglalás

A vállalat igénykielegítési képességét és a befektetett tőke megtérülését egyaránt javítja a vállalaton belüli tevékenységek és a külső kapcsolatok integrált lebonyolítása. Ez az értéklánc és az ellátási lánc összekapcsolását igényli, az erre épülő fogalmi rendszer ad keretet a vállalati tevékenységek tárgyalásának.

A vállalati célok és működési feltételek bonyolult rendszert alkotnak. Ebben a rendszerben a stratégia arra ad választ, hogyan valósítsa meg a vállalat alapvető célját, normatív megközelítésben a stratégia olyan előzetes állítások rendszerének tekinthető, amelyek előírják, hogyan viselkedjen a vállalat, de értelmezhető leíró módon is, mint a tényleges döntéshozói magatartás utólagos eredményeinek sorozata. Mindenképpen a vállalati működés vezérfonala. Tartalmazza a legfőbb célokat, a tevékenység kereteit, ezek változtatásának szabályait és azokat a fő tevékenységeket, amelyekkel a mindenkor adott (változó) feltételek között a célokat elérhetjük. További fontos tulajdonsága: néhány fő alapelv és akció köré épül (tehát fókusza van); jövőorientált. így bizonytalansággal kell számolnia; többdimenziós és hierarchikus kapcsolatban lévő részstratégiákból áll.

Fogalmak __

**értéklánc ellátási
lánc vállalati
funkciók vállalati
stratégia**



Kérdések

1. Miért van szükség a vállalaton belül tevékenységek és a külső kapcsolatok Integrált megvalósítására?
2. Hogyan feleltethetők meg egymásnak a porteri és a tankönyvben adott értéklánc-konceptció szerinti vállalati tevékenységek?
3. Mi a stratégia és az alapvető cél kapcsolata?
4. Miért felel meg a stratégia normatív felfogása a vállalati működés felsővezetői megközelítésének?

Feladatok

1. Fejtse ki az értéklánc és az ellátási lánc fogalmának eltérő és rokon vonásait!
2. Vesse össze M. Porter és a tankönyv értéklánc-felfogását!
3. Értelmezze a stratégia leíró és normatív felfogása közötti kapcsolatot!
4. Fogalmazza meg a vállalati stratégia lényegét a tulajdonos, a menedzser és a munkavállaló szempontjából!
5. Fejtse ki a véleményét arra vonatkozólag, lehet-e gyorsan változó környezeti feltételek mellett vállalati stratégiáról beszélni!

3.2. Marketing





Reklámok a jövőből

A marketing két kulcstényezője a lojalitás és a személyre szabás lesz.

Ami ma még szemléletváltás kérdése, holnap már a túlélés eszköze lesz - érvelnek az online reklámokat alkalmazó szakemberek. Azt azonban nehéz megjósolni, hogy a marketing eszköztár átalakulása lassú folyamatként vagy robbanásszerűen megy-e végbe. Egy biztos: a mai tízéveseknek, ha felnőnek, már nem lehet ugyanolyan módon eladni a mosóport, mint szüleiknek.

A férfi belép az üzletbe. Az eladó név szerint üdvözlí, és rögtön az általános „miben segíthetek?” kérdés nélkül is tudja, hogy mit ajánljon neki, mivel ismert korábbi vásárlásait - a bejáratnál lévő retinavizsgálónak köszönhetően. A következő kép: száguldó metrókocsi, a falon kifejezetten az ott álló férfinak szóló reklámok futnak. Mert a hirdető is használja a retinaanalízist, így - mivel azonosítja az illetőt - tudja, hogy mi érdekli őt. A képeket a Különvélemény című filmből vettük. Jóllehet futurisztikusak, sőt az adatok ilyen mély ismerete s a fogyasztó ilyen fokú kiszolgáltatottsága már félelmetes, a jövő marketingje ebbe az irányba hatad: a lojalitás és a személyre szabás lesz a két kulcstényező. Vagy már ma is az. Az emberek többsége telítődött a reklámokkal. A zajsízf már olyan magas, hogy más hullámhosszt kell használni: csak nagyon kifinomult tömegkommunikációs technológiákkal lehet hatékony reklámot készíteni. Az új marketing intuitív és személyre szabott. Font, mint az új gazdaság bármely egyéb szolgáltatása. Sőt, maga a reklám is szolgáltatássá válik, és én, a fogyasztó eldönthetem, hogy kérem vagy nem. Az interaktív marketing csatornái pedig az internet, a mobiltelefon és a televízió. Csak éppen máshogy, mint ma.

Reklámokkal teli világunkban az új marketing motivációja a kétirányúság. Miközben korábban a tömegességen volt a hangsúly, akár a cégek marketingkiadásaiiban legnagyobb súllyal szereplő televízió, akár óriásplakát-kampányok esetében, most a választás lehetősége kerül előtérbe. Ha akarom van, ha akarom nincs. Lehet, hogy a közösséghez célzottan eljuttatott információ többre kerül, de - helyes stratégia esetén - hatékonyabb, mint nagy tömeget elérni vele. Ráadásul, ha a felhasználónak utána kell nyúlnia az információért - mint az internet esetében -, a siker szinte garantált. Nemzetközi tapasztalatok szerint a mobilreklámot Jobban elfogadják a fogyasztók, mint a hagyományos reklámokat, ami nem csupán az újdonság erejének köszönhető, hanem e hirdetési típus egyedi előnyeinek, mint például a testre szabhatóság és az interaktivitás. Persze ezzel nincs vége a spamek, a kérértlen reklámüzenetek özönének. Ám az ilyen SMS- vagy e-mail hirdetések hatásfoka ha lehet, még alacsonyabb, mint a postaládába dobott reklámújságoké vagy szórólapoké, ráadásul Magyarországon még a reklámtörvény is tiltja ezt.

A technológia valójában már most is sokkal többre képes, mint amit ebből kihasználnak a marketingszakemberek. Az áttörésnek azonban a felhasználói oldalon kell megtörténnie. Majd a palm- topok és mobiltelefonok összeolvadnak, lesz gátszakadás - állítják a szakemberek. Az új formák fokozott elterjedéséhez a kritikus felhasználói tömegnek, az igénynek kell nőnie. Ez a jelenség az SMS terén már elindult, és a telekommunikáció árának csökkenésével várhatóan továbbgyűrűzik. A jelenséghez pedig a reklámoknak, reklámozóknak is alkalmazkodniuk kell. Elég arra gondolni, hogy a fizetős tévécsatornákon (lásd HBO) nincs reklám. A fogyasztó megveszi a lehetőségét, hogy ne kelljen hirdetést néznie. Európában még nem, de Japánban az információigény és a technológiai lehetőségek összhangba kerültek, és ehhez a lökést a telekommunikáció olcsóbbá válása adta meg. Ha már az öreg kontinensen is megszűnik majd az internetezés és a tévzés ára közötti különbség, a mai marketingrendszer összeomlik - vetítik előre egyesek. A hagyományos elemek értékesztését persze lehet hátráltatni, de a már zajló folyamatot megállítani nem.

Forrás: Sebők Orsolya: Reklámok a jövőből. Piac és Profit, 2002. november; 21-23. old.



Bevezetés

Marketing. Egyike azon angol szavaknak, amelyek a világ szinte valamennyi nyelvét megfertőzték. A fogyasztó- és piacorientált gazdálkodás koncepciója olyan erővel robbant be az üzleti életbe, hogy nem volt idő megfelelő kifejezéseket találni rá.

"em volt ez mindig így! A vállalatok célja ugyan korábban is az volt, hogy termékeiket jó áron értékesítsék - az azonban csak a legutóbbi néhány évtized fejleménye, hogy ne abból induljanak ki: mit szeretnének ők eladni, hanem abból: mit kíván a ve- ő... Henry Ford még elmondhatta száz esztendeje: nála mindenki olyan autót vásárol, amelyet kíván, feltéve, hogy az fekete T-modell. Na azonban már a „He a terméket szeresd, hanem a fogyasztót!” elv dominálja a vállalatok hozzáállását. Hem, nem Ja- ultak meg”, nem lettek altruisták a vállalatvezetők: csupán „belátták”, hogy az üzleti siker feltétele a fogyasztóorientáltság.

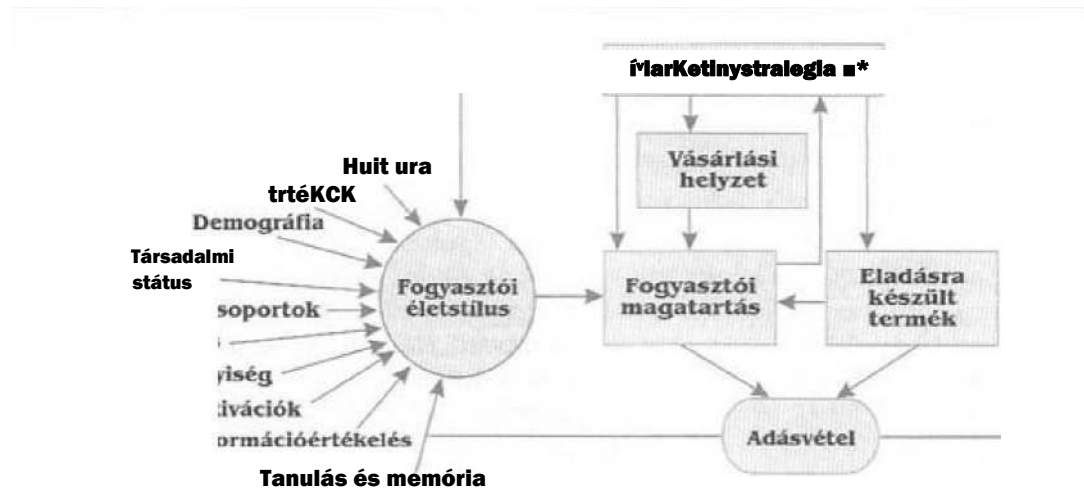
A szép szavakat a hitelesség érdekében természetesen cselekedetekkel is alá kell(ett) támasztani. így viharos sebességgel formálódott, alakult a marketingkonceptió érvényesítéséhez szükséges eszköztár, kihasználva olyan, eredetileg távol eső tudományterületek eredményeit is, mint a pszichológia vagy az információs technológia. A marketing szemlélet és -eszköztár hatalmas erővel szervezi meg, teszi világméretűvé a termelést és az elosztást, vállalatok tíz- és tízezreit kapcsolja össze látható és láthatatlan szálakkal, jótékonyan járul hozzá az üzleti élet fejlesztéséhez, ezen keresztül a társadalmi jólét fokozásához.

Ugyanakkor egyre agresszívebb: betör lakásunkba, ismeretlen vágyakat támaszt, tudatunk átformálására törekszik, szinte észrevétlenül köti le vásárlóerőnket, a modern fizetési technikák felhasználásával akár jó időre előre. Hem kell persze védtelennek éreznünk magunkat vele szemben: okos felhasználásához azonban akár alkalmazóként. akár hasznélvezőként meg kell ismernünk természetét, nézzük tehát!

3.2.1. A marketing és a marketingstratégia

A vállalatot mint fogyasztói igények nyereség elérése mellett történő kielégítésére létrejövő szervezetet határoztuk meg, így funkciólnak tárgyalásakor természetes, hogy elsőként azzal foglalkozunk, hogyan is valósul meg a vállalat és a fogyasztó kapcsolata.

A fogyasztó kereslete nagyon rugalmas - miután nagyon sokféle igénye van s ráadásul ezek kielégítése sokféle módon megtörténhet - ezzel áll szemben a vállalatok lényegesen kisebb kínálati rugalmassága, amelyeket a meglévő képességek és elérhető erőforrások korlátoznak. Részben ez az aszimmetrikus helyzet indokolja, hogy a piacok többségén az eladók versenyeznek a vevők kegyelért - ezért kell a vállalatoknak minden tevékenységüket fogyasztóorientált, azaz marketing szemléletben végezni.



1. ABKA. A fogyasztás befolyásoló tényezői

FORRÁS: Halukins et. a. (1986)

3.2.1.1. A fogyasztói igény jellemzői

Ahhoz, hogy sikeres marketingstratégiát alakítsunk ki, meg kell értenünk a fogyasztók különböző csoportjainak vevői magatartását, illetve az ezt befolyásoló tényezőket. Ezeket foglaljuk össze ebben a fejezetben.

a) A kínálat értékelése - a fogyasztói döntés

A fogyasztó a piacon való megjelenéskor a szükségletkielégítési folyamatban valamilyen problémájára keres megoldást. Eredendően tehát nem valamely meghatározott terméket vagy szolgáltatást akar megvásárolni, hanem elégedettséget, azt az érzést, hogy a lehető legmesszebbre jutott problémájának megoldásában. (Például: a fogyasztó nem szöveget akar vásárolni, hanem képet akar a szobájában elhelyezni - azaz, nem szögre van igénye, hanem „valamire, amire a képet elhelyezheti”. Az egyes lehetséges megoldásokat illetően a fogyasztó értékelése szubjektív és relatív. Szubjektív, hiszen ugyanazt a termék-, szolgáltatás-csomagot az egyes egyének eltérően értékelik. Megközelítése emellett relatív: minden megoldás mérlegelésekor figyelembe veszi - az esetek jelentős részében nem tudatosan -, hogy milyen más igényeinek kielégítéséről kell lemondania (pénzbeli vagy időbeni korlátok miatt) azzal, hogy egy adott megoldást választott. Azaz: minden lehetőséget másokhoz viszonyítva értékeli.

Az értékelést a fogyasztó két tényezőcsoport mérlegelésével végzi el. Számba veszi

- a választott megoldás által elérhető potenciális haszon nagyságát, és
- a kínált megoldáshoz való hozzájutás (beszerzés) és az alkalmazás során felmerülő költségeket.

E költség/haszon elemzés útján jut el a vásárlásra vonatkozó döntéshez. Az elemzés az esetek túlnyomó többségében nem tudatos végiggondolást jelent, hanem „érzésre”, vagy legfeljebb a legfőbb tényezők áttekintésére szorítkozik.



Pizsamában a boltban - Változó vásárlói szokások

Az emberek szeretnek kényelmesen és bármely időpontban vásárolni. Ezt nemcsak a webáruházak terjedése, hanem a nonstop üzletek kedvező tapasztalatai is igazolják. Igen, kedvező, annak ellenére, hogy van, ahol az elmúlt tíz évben egyre-másra nyíló éjszaka is nyitva tartó boltokból mára csak mutatóban maradt egy-egy. Vannak viszont olyan települések, kerületek, ahol akár ugyanabban a házban, egymás mellett is megférnek.

Az éjszakai vásárlási szokásokról a közelmúltban a Tesco végzett egy felmérést, miután az idén augusztustól a két budapesti hipermarket nyitvatartása folyamatos.

A megkérdezettek 82 százaléka már többször előfordult, hogy az éjszaka folyamán megkívánt valamit, mert ilyenkor nyugodt és csendes a környezet; rövid a sorbanállási idő (58 százalék); útközben nem keverednek forgalmi dugóba (egyharmad). A megkérdezettek 62 százalékának vált szokásává az éjszakai vásárlás, 40 százalékuk pedig azért vásárol éjjel, mert a munkája miatt nem ér rá erre napközben.

Az éjszakai vásárlás érdekessége a nappalival szemben, hogy ilyenkor sokkal barátságosabbak egymással az emberek. A megkérdezettek 59 százaléka éjjel szívesen szóba is elegyedik akár más vásárlókkal. az egyötöd pedig azt sem tartja elképzelhetetlennek, hogy hálórúhában, köntösben megjelenjen a boltba. A felmérés egyik inteljűalánya éppen pizsamában kószált a polcok között.

Hogy mit is vesznek éjszaka az emberek? A döntő többség élelmiszert - a férfiak pékáru, a nők inkább gyümölcsöt és tejterméket, a vevők egyötöd pedig piperecikkeket, tisztálkodószereket. A megkérdezettek egyharmada épp a heti nagybevásárlásra kerített sort.

Paul House kereskedelmi igazgató szerint a 24 órás nyitva tartást a magyar vásárlók változó életmódja tette szükségessé. Egy másik, szintén a cég megbízásából készült felmérés ugyanis arra mutatott rá, hogy a magyar vevők vásárlási úticéljuk meghatározásánál jellemzően két fő szempontot mérlegelnek; a meghosszabbított nyitva tartást és a bőséges áruválasztékot. További motivációik: az üzlet lakó- vagy munkahelyhez való közelsége, kedvező árak, jó minőség, rövid várakozás a pénztáraknál, rendszeres akciók, könnyű eligazodás, s hogy kellemes szórakozás legyen a vásárlás.

FOKRAs; Eltér Erzsébet: Pizsamában a boltban. *Piac és Profit*. 2000 november; 35-57. old.

Összefoglalva, a piacon a termékek és szolgáltatások összekapcsolódó hálói jelennek meg mind a kínálati, mind a keresleti oldalon. A vállalat küldetésével és stratégiájának megválasztásával dönt arról, hogy a jelentkező igények közül mennyit és hogyan kíván kielégíteni - a fogyasztó pedig arról dönt, hogy melyik vállalat melyik ajánlatát veszi igénybe keresletének kielégítésére. A két döntési folyamat nem független egymástól. A vállalat kínálatának meghatározásánál minél több információt kíván igénybe venni arról, mit is akar a fogyasztó - aki viszont „hallgat” a vállalatra, információt gyűjt arra nézve, melyik vállalása milyen következménnyel járna. A vállalat oldaláról nézve a fent leírt folyamat megtervezése és lebonyolítása jelenti a marketing funkció megvalósítását. Az 1. táblázat néhány vállalat példáján bemutatja, mennyire más hozzáállást tükröz a tevékenységhez való marketing szemléletű viszonyulás, mint a hagyományos kínálati (termelési) megközelítés.

b) Személyes és szervezeti fogyasztó

Az igénykielégítésnek vannak általános keretei és jellemzői, maga a folyamat azonban igen különböző formákat ölthet attól függően, hogy a fogyasztó egyetlen személy vagy valamilyen szervezet. Egyéni fogyasztó esetén a személyiségjellemzőit és megoldásait kell szemügyre vennünk. Ezekkel a kérdésekkel a közgazdasági irodalom részletesen

**I. TÁBLÁZAT. Az üzleti vállalkozások termék- és piacorientált meghatározásának szembeállítás**

Vállalat	Termékorientált meghatározás	Piacorientált meghatározás
Revlon	Kozmetikumokat gyártunk	Reményt adunk el
Missouri-Racific Railroad	Vasutakat üzemeltetünk	Embereket és árukat szállítunk
Xerox	Másolóberendezéseket gyártunk	Javítjuk a hivatali munka termelékenységét
International Minerals & Chemicals	Műtrágyát értékesítünk	Elősegítjük a mezőgazdaság termelékenységének növelését
Standard Oil	Benzint értékesítünk	Energiát szolgáltatunk
Columbia Pictures	Filmeket készítünk	Szórakoztatóipari termékeket forgalmazunk
Encyclopedia Britannica	Enciklopédiát értékesítünk	Információ-előállító és -terjesztő vállalkozásban veszünk részt
Carrier	Légkondicionáló és szellőzőberendezéseket állítunk elő	Kellemes klímát biztosítunk a lakásokban

FOKKAS: **Hotter** [1991]. 54. old.

foglalkozik, mi Griffin-Ebert (2002) alapján a következő fő tényezőket tartjuk kiemelkedőnek:

- pszichológiai tényezők, mint például az egyének motivációi, felfogása, tanulási képessége, hozzáállása;
- személyes tényezők, így- a személyiség jellemzői, az életstílus, a gazdasági helyzet stb.;
- társadalmi tényezők, köztük a család, a referenciacsoportok, az ország vagy egy régió hagyományai;
- kulturális tényezők, mint az életforma, a társadalmi réteghez, szubkulturákhoz tartozás, foglalkozási státus.

A szervezeti fogyasztónál már a jellemzően megjelenő igények is mások. Míg az egyéni fogyasztó döntően végső felhasználója az ajánlott terméknek vagy szolgáltatásnak, addig a szervezeti fogyasztó igénye rendszerint közbeeső termékek, illetve ezek továbbfeldolgozását segítő szolgáltatások iránt jelentkezik. Számos olyan szervezet van, amely funkcióját végső fogyasztás révén tölti be (pl. állami szervezetek, állampolgári közösségek), a fogyasztás szempontjából ezek kettős minőségűek.

Egy másik fontos eltérés a kétféle fogyasztótípus között a kereslet rugalmasságában jelenik meg. A szervezeti fogyasztó kereslete választékban is sokkal kevésbé rugalmas, mint a személyes fogyasztóé, sokkal nehezebben oldható meg a termék vagy szolgáltatás helyettesítése. Másrészt kisebb a szervezeti vevők ár rugalmassága is. A két tényező természetesen összefügg egymással.



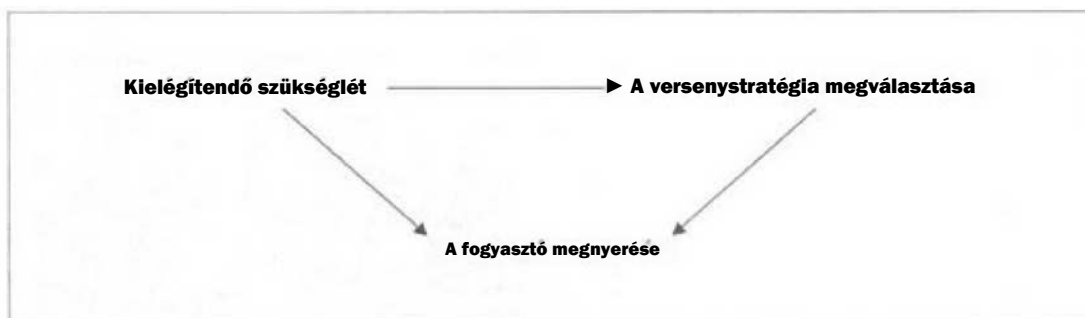
„Fesse le az autót és rakja helyére a gyárat.”

További különbség, hogy szemben a személyes fogyasztóval, a szervezeti vevő rendszerint specializált szakember (mind a beszerzési, mind a műszaki, alkalmazási vonatkozásban). A piaci megállapodások rendszerint formális szerződésekben öltönek testet, amelyek megkötését szervezett információgyűjtésre épülő előkészítő munka előzi meg. A döntés-előkészítés nem egyetlen személy agyában megy végbe, hanem szervezeti keretek között. Az adás-vételt követően az eladó és a végső fogyasztó között rendszerint nem marad kapcsolat, míg a szervezeti fogyasztó és szállítója igen gyakran áll hosszú távú kapcsolatban.

3.2.1.2. A marketingstratégia alapkérdései

A fogyasztóval a vállalat a piacon találkozik, ahol természetesen a versenytársak is jelen vannak. (Amikor ebben a fejezetben piacról beszélünk, ezen mindig áru piacot értünk.) A versenytársak szeme előtt ugyanaz a cél lebeg, a potenciális vevőket szeretnék megnyerni maguknak, illetve termékeiknek. Ennek következtében a marketingben minden a versenytársakhoz viszonyított értékelésben jelenik meg.

Így aztán az igazi kérdés - mint már többször szóba került - nem egyszerűen az: „Milyen igényeket akarunk kielégíteni?”, hanem hogy „Milyen igényeket tudunk másoknál jobban kielégíteni?”



2. ÁBRA. A marketingstratégia tartalma

A vállalati stratégia tehát végül is mindig versenysstratégia, amelyből a marketingre mint a piaci jelenlét mikéntjét legközvetlenebbül meghatározó vállalati funkcióra nézve (mint az a 2. ábrán látható) három alapvető stratégiai teendő következik:

- a kielégítendő fogyasztói szükséglet konkretizálása;
- a versenyhelyzet és a versenytársak elemzése, a versenysstratégia megválasztása;
- annak elérése, hogy a fogyasztók általunk megcélzott köre (rétege) a versenytársakkal szemben bennünket válasszon szükséglete kielégítése érdekében,

3.2.1.2.1. A kielégítendő fogyasztói szükséglet

A kielégítendő fogyasztói szükségletet három lépésben határozzuk meg.

a) A piac szegmentálása

Piacszegmentálás: a piacnak a fogyasztók különböző tulajdonságú csoportjai szerinti felosztása.

A piac szegmentálásának alapja az, hogy a fogyasztók eltérő ízléssel, érdekekkel, célokkal, életformával rendelkeznek (a szervezeti fogyasztók ugyanakkor eltérő szervezettel, felkészültséggel, rugalmassággal jellemezhetők), s így igényeik is különbözőek. A vállalatnak kell döntenie arról, hogy ezen igények közül melyeket kívánja kielégíteni. A fogyasztók különböző csoportjai közötti eltérések természetesen sokféle tényezőben megjelenhetnek, a vállalat küldetése, illetve a szegmentálás célja dönti el, hogy a csoportképzés lehetséges szempontjai közül melyeket választjuk.

A szegmentálási szempontok alapvetően különböznek aszerint, hogy egyéni vagy szervezeti vásárlók igényei felé fordulunk-e. Ez a megkülönböztetés az esetek túlnyomó többségében azt jelenti, hogy fogyasztási cikkek vagy termelési eszközök iránti igényeket akarunk-e kielégíteni. *Egyéni fogyasztók* esetén (a fogyasztási cikkek piacán) a leggyakoribb szegmentálási szempontok a következők:

- termékorientált szegmentálás (a terméktől elvárt tulajdonságok, a használat gyakorisága és volumene, az érzékenységek stb.);
- demográfiai szempontok (életkor, nem, családi állapot, életciklus, nemzeti hovatartozás);



- társadalmi tényezők (foglalkozás jövedelem, képzettség, vallás, családméret); személyiségre jellemző szempontok (pszichés tulajdonságok, életstílus, életfelfogás, motívumok);
- földrajzi tényezők (klíma, régió, fogyasztósűrűség, településtípus stb.).

A szervezeti fogyasztók esetén a leggyakrabban szóba jövő szegmentálási szempontok az alábbiak:

- a termék jellege (alapanyag, alkatrész stb.);
- a vásárló szervezet jellege (vállalat, kormányzat, önkormányzat, nonprofit szervezetek stb.);
- a szervezet jellemzői (méret, ágazat, telephely stb.);
- a beszerzés helyzete a szervezetben (centralizált - decentralizált, egyedi - rendszeres stb.).

\ piacssegmentálás történhet „a priori” elvek alapján vagy a piac jellemzőinek részletes feltárására irányuló piackutatás eredményeire építve. A piackutatás természetesen az első esetben sem nélkülözhető: az egyes piacokon alkalmazandó marketingeszközök kiválasztása ezt mindenképpen megköveteli. A piackutatás a fogyasztók igényeit, a magatartásukat befolyásoló tényezőket méri fel, illetve az igénykielégítés lehetséges módjait tanulmányozza.

Piackutatas-piacelemzes: a piacról, illetve a fogyasztókról szóló információk begyűjtésének, rendszerezésének és értékelésének folyamata.

b) A célpiac kiválasztása

Célpiac: azon piacssegmentumok köre, amelyekben a vállalat a jelentkező piaci igényeket ki akarja elégíteni.

A piacssegmentálás a célpiac kiválasztásának alapja. A célpiac azon piacssegmentumok köre, amelyeken a vállalat a jelentkező piaci igényeket ki akarja elégíteni. (így a célpiac egy vagy több szegmentumból is állhat.) A vállalatnak tehát értékelnie kell az egyes szegmentumokat: mérlegelnie kell ezek vonzerejét a vállalat számára. A vonzerő különböző jellemzőkben jelenhet meg: a szegmentum méretében, növekedési esélyeiben, kedvező versenyhelyzetében, a vállalat hosszú távú céljainak való megfelelésében, az igénykielégítéshez felhasználható források bőségében stb. Ezeket mérlegelve dönt a vállalat a célpiacról. A sikeres marketingstratégia alapfeltétele, hogy a vállalat célpiacai minél világosabban legyenek definiálva, ne akarjunk túl sok szegmentumban szerepelni, s főleg ne feledjük: aki mindenkinek tetszeni akar, az a végén senkinek nem fog. Természetesen lehetséges, hogy egy vállalat több piaci szegmentumban egyszerre jól szerepeljen - ehhez az egyes szegmentumokban legtöbb esetben eltérő marketing eszközöket kell alkalmaznia.



c) A pozicionálás

Pozicionálás: egy termék tulajdonságainak a versengd termékekkel való összehasonlítására épüld meghatározása és kommunikálása.

A célpiac kiválasztását követően a vállalatnak meg kell határoznia és tudatnia kell a potenciális fogyasztókkal, hogy az adott célpiacon megjelenő termékei milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a versenytársak hasonló termékeihez képest. Ennek megfelelően azt kell mérlegelni, mire építheti a vállalat az egyes részpiacokon a versenyelőny megszerzését és megtartását, illetve melyek azok a tényezők, amelyek alapján a fogyasztó előnyhöz jut, ha épp a mi vállalatunk termékét vásárolja meg. A vállalat a célpiac kiválasztásával lényegében megválasztotta tényleges versenytársait is, így a pozicionálás lényegében a saját kínálat, a vevői igények és a versenytársak kínálata közötti viszonyt konkretizálja. [z5]

3.2.1.2.2. A versenystratégia megválasztása: a marketing-hadviselés

A marketing-hadviselés a versenystratégia megválasztásának és alkalmazásának másik szokásos elnevezése. Ez kifejezi, hogy a vállalatnak aktív ellenféllel (ellenfelekkel) szemben kell érvényesítenie marketing-elképzeléseit.

Mint minden versenyben, ebben is vannak természetesen vezetők és lemaradók (akik között ez a viszony időről időre változhat). Az, hogy a vállalat milyen versenystratégiát folytat, nyilvánvalóan függ attól, milyen pozícióból indul e versenyben, *liotler* [1991] a célpiacon játszott szerepük alapján a vállalatokat négy csoportba sorolja: vezetők, kihívók, követők és meghúzódnok.

A vezetőknek három fő feladatot kell megoldani: a piac egészének bővítését, saját részesedésük megvédését, 11. növelését. A *kihívók* határozottan, esetleg agresszívan törekcszenek a vezető pozíció felé, akár a vezetőt, akár a piac más szereplőit megtámadva, részesedésük növelésére törekedve. A *placi követők* általában a status quo fenntartásában érdekeltek, vagy azért, mert jelentős hasznot húznak pozíciójukból (pl. az innováció költségeinek és kockázatának megtakarításával), vagy azért, mert nem éreznek erőt arra, hogy kihívókként lépjenek fel. A *meghúzódnok* rendszerint olyan piaci réseket keresnek maguknak, ahol nincsenek kitéve a „nagyok” támadásainak. Bármely típusba sorolható vállalat lehet sikeres, ha alkalmas helyzetének megfelelő marketingeszközöket választ.

3.2.1.2.3. A fogyasztó megnyerése

A marketingstratégia harmadik összetevője a fogyasztó megnyerése, amit a marketing mix elemeinek az egyes fogyasztókra, szegmensekre való alkalmazásával érnek el. Mielőtt azonban a marketing mix (külön fejezetben történő) tárgyalására rátérünk, áttekintünk három olyan megközelítésmódot, amelyek napjainkban a fogyasztói igényekhez való alkalmazkodásban, illetve a fogyasztó megnyerésében meghatározó szerepet játszanak.



3.2. Marketing 105

a) A tömegmarketingtől a tömeges személyre szabásig

A II. fejezetben már ejtettünk szót arról, hogy korunk egyik jellegzetessége a fogyasztói igények nagymértékű differenciálódása: a fogyasztók egyre inkább sajátos személyes (vagy szervezeti) feltételeiknek megfelelő termékeket, szolgáltatásokat akarnak. Az ilyen igényeket kielégíteni kívánó vállalatoknak működésük két területén kellett alapvető változtatásokat eszközölniük ahhoz, hogy ennek a kihívásnak megfeleljenek:

- a termelésben, ahol meg kellett oldani, hogy a személyes termék legyártásának idő- és költségigénye ne haladja meg lényegesen a tömegtermékét, a JIT (éppen időben) gondolat és a CAD/CAM rendszerek alkalmazására került sor (definíciójukat a III. 6. fejezetben adjuk meg).
- a marketingben pedig a tömeges személyre orientáltság lett a válasz.

A kétféle innováció kombinációját tömeges személyre szabásnak (mass customizationnak) nevezzük. Ez egyesíti a tömegtermelés és az egyedi szükségletkielégítés előnyeit. A termékeket egyénre szabottan kell már legyártani is, s rendelkezni kell azzal a marketing eszköztárral, amely összekapcsolja a fogyasztót a termékkel.

Tömeges személyre szabás: az egyedi vevői igények érvényesítése tömegtermelési technológiák keretében.

Tömeges személyre szabás

napjainkban a vállalatoknak a fogyasztók egyre növekvő elvárásainak kell megfelelniük. A feladat: gyors, pontos rendelésteljesítés az egyedi igényeknek megfelelő termékekkel és szolgáltatásokkal. A termékek egyéni igényeknek megfelelő teszre szabása nélkül sem könnyű kielégíteni az igényeket az elvárt gyorsasággal és költségszinten. Lehetséges a tömeges személyre szabás?

A Hewlett Packard több üzletágában (printerek, számítógépek, stb.) szembesült ezzel a kérdéssel. A HP ráébredt, hogy a tömeges személyre szabás kulcsa a termékdifferenciálás kitolása az ellátási lánc lehető legkésőbbi pontjára. A hatékony személyre szabás építőköve a következők:

1. Moduláris terméktervezés, amely lehetővé teszi, hogy a független modulokból gyorsan és könnyen különböző termékeket állítsunk elő. A vállalat így maximalizálhatja a standard termékek számát, a modulokat egymástól függetlenül gyárthatja, és könnyen kezelheti a minőségi problémákat.

A HP sikeresen alkalmazta a standardizálási stratégiát a LaserJet printerek esetében. Az Észak-Amerikában és Európában értékesített printereket korábban különböző energiarendszerrel kellett ellátni. A megoldást egy olyan univerzális energiaellátó rendszer kialakítása jelentette, amely minden országban működik. A DeskJet printerek esetében más stratégiát választott a HP. Olyan DeskJetek gyártása mellett döntött, melyekben országspecifikus külső áramellátó egységek csatlakoztatására volt lehetőség, s ezt a fogyasztó is el tudta végezni.

2. Moduláris folyamattervezés, amely lehetővé teszi, hogy a független részfolyamatokra bontott folyamat sorrendje könnyen és gyorsan változtatható legyen.

Példa erre a festéktermelési folyamat két részfolyamatra bontása: a festék előállítása és a festék keverése. Széles festékválaszték tartása helyett a HP olyan általános festéket állít elő, amelyet helyi értékesítő egységek a fogyasztó festékmintája alapján kevernek egy kromatográf segítségével.

3. Agilis ellátási hálózat, amelynek meg kell felelnie két követelménynek: biztosítani kell az alaptermékekkel való költséghatékony ellátást, és megfelelően rugalmasnak kell lennie az egyedi és speciális fogyasztói igények kielégítése érdekében.

A HP a személyi számítógépek elosztási rendszerét 1994-ben alakította ki úgy, hogy az ellátási rendszer utolsó láncszeméhez helyezte a termék egyedi fogyasztói igényeknek megfelelő összeállítását. A moduláris termékfelépítés és termelési folyamat ezt lehetővé teszi. A korábban jellemző készlemékkészítetek megszűntek, s helyüket a termékek rendelésre történő összeállítása vette át.

FokkAs; FeltzInger, E.-Lee L. fi.: Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement. Harvard Business Review, January-February 1997. 116-121. old.

b) A kapcsolatmarketing

Kapcsolatmarketing: a marketingeszköztár alkalmazása a vállalatközi kapcsolatrendszer fejlesztésére.

A tartós versenyelőny biztosításának feltétele, hogy a marketing is hosszú távú gondolkodásra épüljön. Ez megköveteli, hogy a vállalat ne egyszerűen csak a vevő megnyerésére gondoljon, hanem megtartására is komoly energiákat mozgósítson. A mai feltételrendszerben, amikor a gazdaság szereplői között (mint láttuk) a verseny mellett egyre nagyobb szerepet játszik az együttműködés is, a fenti követelmény hatására megjelent a „kapcsolatmarketing” (relationship marketing, Aijo, 1996; Grönroos, 1996). A kapcsolatmarketing célja, hogy a fogyasztóval, mint a vállalati működés érintettjével hosszabb távú, a fogyasztók igényeit és a vállalat érdekeit tartósan kielégítő együttműködési keretet alakítson ki.

A kapcsolatmarketing különösen fontos szerepet tölt be a szervezeti fogyasztók kiszolgálásában. Az egyre bonyolultabbá váló gazdasági kapcsolatrendszerben a vállalatok

Tkf Cós7ÖM£R I
IS AIWAYS R·G*4T 1
(srs Uf Tó Üt T.
DÉCl&c Mfcffrce fill A
J.Var*» Jt HOT)



Az ügyfélnek mindig igaza van. Azt mi döntjük el, hogy Ön ügyfél, vagy nem.



szívesen kötnek stratégiai szövetségeket a bizonytalanság és bonyolultság kezelhetőbbé tétele érdekében. A kapcsolatmarketing ezen hosszú távú. stratégiai kapcsolatok lehetőségeinek feltárásának és működtetésének feltételrendszerét teremti meg.

A kapcsolatmarketing eszköztára természetesen számos ponton különbözik a hagyományos marketingétől. Az áru értéke helyett a kapcsolat értékéről kell meggyőzni a fogyasztót, s ezt nem egyszerinek minősülő tevékenységekkel, hanem folyamatos kapcsolatépítéssel lehet elérni. A kapcsolatmarketing célpiacain a piac, mint arctalan szereplők halmaza átadja a helyét a fogyasztóknak, akiket (legyenek egyéni fogyasztók vagy szervezetek) egyéniségként kezel a vállalat.

A termék helyét komplex szolgáltatások (megoldások) rendszere veszi át. A termékfejlesztés már nem elegendő: a kínált megoldások hosszú távú versenyképességének feltétele az erőforrások és felhasználásuk folyamatos fejlesztése, a vállalat lényegi képességeinek állandó megújítása.

c) E-marketing

Az e-marketing azt jelenti, amit a neve sugall, a rendszerbe szedett elektronikai eszközök alkalmazását marketing feladatok megoldására. Ezen feladatkörben egyrészt szorosan összekapcsolódik az elektronikus kereskedelemmel, másrészt új lehetőségeket nyit a hagyományos fogyasztókiszolgálás támogatására is.

Időben és logikailag is a legelső alkalmazás az elektronikus adatkezelés. A marketing-tevékenység hatalmas adattömeg mozgatását, karbantartását igényli. Az új információk technológiák segítségével ezt nemcsak sokkal gyorsabban és hatékonyabban, hanem magasabb minőségben lehet megvalósítani. Lényegesen sokoldalúbb lehetőséget ad például a piacszegmentálásra, ha ezt egyszerre sok szempont együttes alkalmazásával, esetleg bonyolultabb matematikai eljárásokkal végezzük el.

Az adatfeldolgozás új lehetőségeit felhasználva a vállalat lényegesen hatékonyabban végezheti vevőportfóliójának karbantartását és bővítését. Ez, lehetővé teszi a korábbinál sokkal személyre szabottabb kiszolgálási stratégia alkalmazását, hiszen nagyon sokat tudhatunk az egyes vevőkről.

Ma már alig van vállalat, amelynek ne lenne saját honlapja. A világhálón való megjelenés óriási lehetőségeket kínál a vállalat láthatóságának, elérhetőségének növelésére.

Az információtechnológia és a marketing kapcsolatának külön fejezetét jelentik az elektronikus piacterek, napjainkra elmúltak azok a túlzó várakozások, amelyek néhány éve ezen új lehetőséget kísérték, és körülhatárolódott, hogy milyen feltételrendszerben lehet és célszerű az elektronikus piacterekhez fordulni. Azt mindenesetre biztosan mondhatjuk, hogy további terjedésükre lehet számítani.

Az információs technológia marketinggel összefüggő felhasználásának jelenleg legátfogóbb módja az ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM, Customer Relationship Management) rendszerek alkalmazása. A CRM a fogyasztókkal való hosszú távú és sokoldalú kapcsolatokat kezeli, így elsősorban olyan vállalatoknál célszerű alkalmazni, amelyeknek széles a vevőköre, jelentős méretű az értékesítési részlege, és egyszerre számos marketing-programot menedzselnek. Természetesen szükséges hozzá a megfelelően erős IT infrastruktúra is.



A CRM célja, hogy a vállalat minél többet megtudjon fogyasztóiról annak érdekében, hogy hosszú távú kapcsolatot építhessen ki velük.

A CRM rendszerek leggyakrabban a következő összetevőkből állnak:

- **fogyasztói információs rendszer, az egyes fogyasztókra vonatkozó személyre szóló információval;**
- **tartalommenedzsment rendszer, amely a fogyasztók kezelésére, a nekik eljuttatandó információra vonatkozó szoftvertartalmakat állítja elő és használja;**
- **automatikus hívóközpont a fogyasztók számára;**
- **adatkezelési, adatbányászati alrendszer, ahol a legfontosabb adatok a fogyasztói magatartásra, szokásokra vonatkoznak;**
- **kampánymenedzsment rendszer, a marketing akciók tervezésére és lebonyolításának támogatására.**

A CRM, összekapcsolva az egyéb információtechnológiai felhasználásokkal, a modern nagyvállalati működés alapvető eszköze.

3.2.2. A marketingmix alkalmazása

Marketingmix: a marketingszemlélet érvényesítését szolgáló elvek és tevékenységek rendszere

A marketingmix lényegében egy eszköztár, amelynek segítségével megnyerhetjük, illetve megtarthatjuk a fogyasztókat. Mégis elemből áll, amelyeknek mindegyikénél többféle lehetőség közül választhat a vállalat, tehát igen nagy változatossággal bíró mix (keverék) alkalmazható az egyes fogyasztók illetve piaci szegmensek esetén. A négy elem mai elnevezése a termékpolitika, az árpolitika, az elosztási politika és a kommunikációs politika. Angolul 4P-ként is szokták emlegetni, ahol a 4P a négy elem eredeti, egyszerűsített megnevezésére utal (Product-termék. Price-ár, Place-(értékesítési)hely és Promotion-eladásösztönzés.

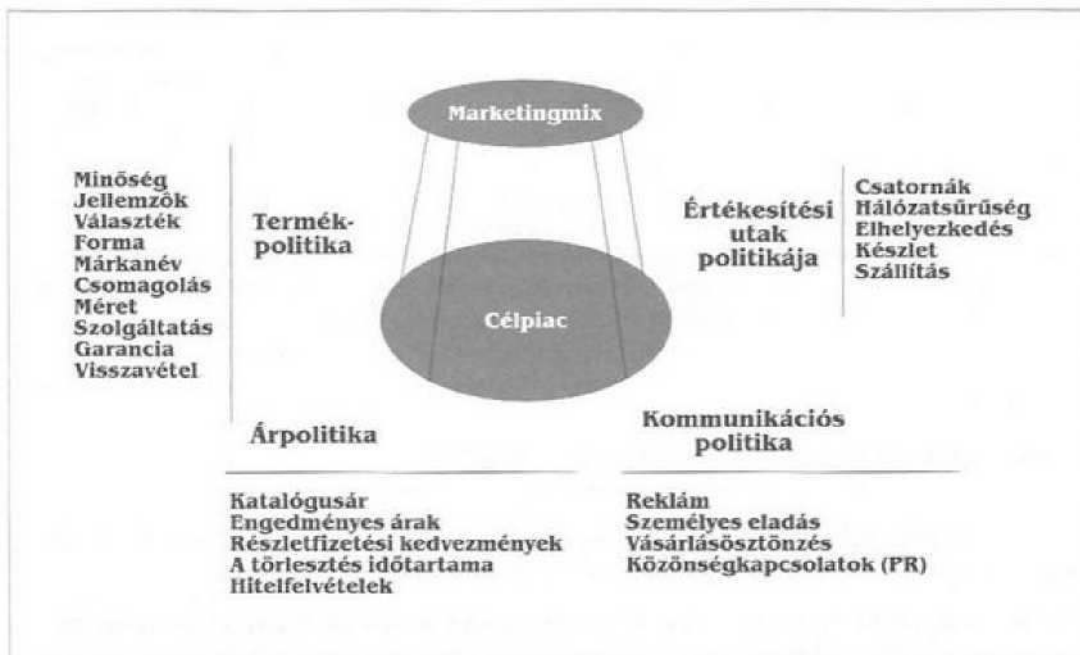
A következő alfejezetekben a marketingmix egyes elemeit, tényezőit tekintjük át.

3.2.2.1. Termékpolitika

Termékpolitika: a fogyasztói igények kielégítésére szolgáló termékek körének és tulajdonságainak meghatározására. valamint a fogyasztónak való bemutatására vonatkozó elvek és módszerek összessége.

A termék szót e fejezetben igen általános értelemben használjuk, jelenthet tárgyasult formát, valamilyen szolgáltatást, illetve ezek kombinációját - minden olyan megoldást, amely a fogyasztói igény kielégítésére alkalmas.

A vállalat termékpolitikájának három alapvető összetevője a termékszerkezet megválasztása, a termékéletciklus kezelése és a termék bemutatása.



3. ÁBRA. Négytényezős marketingmix

FORRÁS: Kotler (1991), 81. old. (az elnevezések egy részét módosítottuk).

a) A termékszerkezet

A termékszerkezet két dimenzióban vizsgálható: horizontálisan a vállalat által kínált, egymástól a szükségletkielégítés jellegét illetően jól elhatárolható termékcsoportok szempontjából; vertikálisan pedig az adott termékcsoportokon belüli választékokat illetően. Az Opel autógyár termékcsoportjai az itt használt értelemben a Corsa, az Astra, a Vectra, az Omega, a Calibra; a választékokat pedig a motortól a színen át az üléshez nagyszámú választható tulajdonság határozza meg.

A termékszerkezet, illetve a piacon ajánlott termék-szolgáltatás kombinációk kialakítása a vállalat egyik legalapvetőbb stratégiai döntése: ez fejezi ki, hogy végül is milyen konkrét fogyasztói igényeket kíván kielégíteni. Ez a döntés a marketing- és az innovációs stratégia közös alapján hozható meg.

Az Audi fogást keres az Egyesült Államokon

Már az április 6-án, a Brandenburgi kapunál megtartott fényes leleplezés előtt nagy volt a nyüzsgés az új Audi TT körül. Trade Dean, az atlantai Audi-képviselő ügyvezetője szerint hetek óta sorban álltak az emberek, megrendelésekkel mind a 35 ezer dolláros sportkocsira, mind az 50 ezer dollárnál is drágább Q7 luxusterepjáróra.

De vajon hányan? Évtizedek óta az Audi háttérbe szorul az amerikai piacon taroló német presztízmárkák, a BMW és a Mercedes, de még a Lexus sikere mögött is. Jelenleg a bajor gyártó kiváló eredményeket ér el az európai piacon, ahol a vásárlók a legkisebb A3-tól az A6 limuzinig mindent elkapkodnak, ezzel a gyártó 14,6%-kal, 1,6 milliárd dollárra növelte adózás előtti eredményét, bevételei pedig 8,5%-kal emelkedtek, s elértek a 32 milliárd dollárt.



Az Audi gyenge pontja még mindig az Egyesült Államok luxusautó-placa, ahol továbbra is fejlesztésre szorul a szervizszolgáltatás, és a kereskedői hálózatot is bővítenie kell, hogy versenybe tudjon szállni a BMW-vel vagy a Mercedessel. Ebben az évben az Audi 18 ezer autót adott el, szemben a BMW 63 ezres adatával. Helyi szakértők szerint az Audi még mindig márkacsalatát építi, a BMW viszont 1977 óta konzisztens marketingtevékenységet folytat.

Az új klttítésére Martin Winterkom Audi-elnök nem csupán az új TT-t és a Q7-et vetl be, hanem a régóta várt sportilmuzint, az R8-at is. emellett 25 új bemutatóteremmel bővíti a kereskedői hálózatot, és klép a Jóval purltánabb Volkswagennel fenntartott közös autószalonokból is. A minőségre is Jobban ügyelnek, a J.D, Power & Associates éves fogyasztói elégedettség felmérésén az Audi a tavalyi tízenegyedik helyről Idén a nyolcadikra jött fel.

b) A termékéletciklus

Termékéletciklus: az az idő, amíg a termék a piacon tartózkodik.

A termékéletciklus az az idő, amíg egy termék a piacon tartózkodik. Az irodalomban általában a termékéletciklus négy szakaszát különböztetik meg (4. ábra).

A 4. ábrán egyetlen termék értékesítésének fázisait láthatjuk. A nyereséggörbe azt fejezi ki, mennyivel járul hozzá az adott termék a vállalat nyereségéhez.

A bevezetés szakaszában a vállalat feladata, hogy a terméket elfogadtassa, megkedveltesse a fogyasztókkal. A forgalom rendszerint lassan nő. Jelentősek a kezdeti költségek a termék piaci bevezetésével kapcsolatban vagy a termelési tapasztalatok alacsony szintje következtében, ezért a termék igen gyakran veszteséges.

A növekedési szakaszban a piac már elfogadta a terméket, a forgalom és a profit is gyorsan nő, a vállalat továbbra is intenzív reklámhadjáratot folytat, és szélesíti értékesítési hálózatát.

Az érettség szakaszában a termék értékesítése nagyjából állandó volumenű, piaca lassan telítődik. A technológia bevezetettsége miatt alacsonyak a ráfordítások, így' viszonylag magas nyereséget lehet elérni, ez azonban az érettség szakaszának megnyújtására

	Értékesítés
	Bevezetés Növekedés Érettség Hanyatlás
	-----> idő

4. ARRA. A termékéletciklus szakaszai



3.2. Marketing _____ HI

irányuló kísérletek miatt a szakasz végére csökken. Ekkor már érdemes új, helyettesítő termék bevezetését elkezdni.

A *hanyatlás* időszakában a forgalom és vele a nyereség is csökken, a vállalatnak fokozatosan vissza kell vonulnia e termék piacra vitelétől.

A termékélelciklusok természetesen nem mindig az előző vázlat szerint zajlanak le. Gondoljunk pl. a már a bevezetés során kudarcot valló termékekre, az egyes divatcikkek esetén előálló „kétpúpú” ciklusokra, a sokáig piacon maradó fogyasztási cikkek elnyúló életgörbéjére vagy az újabb és újabb felhasználási területeket meghódítva lépcsőzetesen növekvő forgalmú termékekre. Sokan bírálják is az életciklus-koncepciót, mivel nagyon sematikusán írja le a termék élete során előálló keresletváltozásokat, nem számol (legalább is az itt ismertetett vázlatos formájában) a versenytársak akcióinak, vagy a fogyasztói igényeknek az adott vállalattól független változásaival. Ezzel együtt a termékélelciklusból számos esetben bizonyulnak fontos elemzési eszköznek. Az ugyanis ténykérdés, hogy a termék életciklusának különböző szakaszai eltérő marketingmódszereket, lépéseket igényelnek a vállalattól. Alapvető stratégiai feladat, hogy a vállalat ügyeljen fő termékeinek életgörbéjére, s igyekezzon az innovációs és marketingtevékenységét úgy alakítani, hogy árbevétele lehetőleg egyenletesen, a hosszú távú szempontok érvényesítésével alakuljon.

c) A termék bemutatása: márka, csomagolás, címkézés

A címben felsorolt három marketingtényező a termék azonosítására, más termékektől való megkülönböztetésére szolgál abból a célból, hogy ezáltal azt a fogyasztó egyértelműen el tudja különíteni. Minthogy az elkülönítés módja és a vevőkhöz ezáltal eljutó információ - különösen a fogyasztási cikkeknel - jelentős mértékben befolyásolja a vásárlást, a termék bemutatására nagy gondot kell fordítani.

A *márkanév* választásakor alapkérdés, hogy ha más vállalat a termelő és más a forgalmazó, akkor melyikük márkanéve szerepeljen a terméken. A különböző változatokkal eltérő fogyasztói rétegeket lehet megnyerni. Fogyasztási cikkek esetén általában a terméket próbálják a márkanévvel reklámozni míg a termelési eszközöknél gyakrabban hirdetik az előállító vállalatot. A márkanév regisztrálása jelentős védelmet jelent a termékeknek, illetve vállalatoknak a piaci versenyben. Védettség esetén ugyanis a márkát mások nem használhatják, tehát egyértelműen megkülönbözteti terméküket a versenytársakétól.

A csomagolásnak technikailag és marketing szempontból egyaránt nagy jelentősége van. nyilvánvaló, hogy a csomagolásnak megfelelően kell védenie az árut és jól kezelhetővé kell tennie. Ugyanakkor a csomagolás segít a termék azonosításában, a fogyasztó számára kívánatosá tételében is. Időnként, mint például a dobozos gyümölcsle esetén, a csomagolás drágább, mint maga a termék.

A *címke* fontos tájékoztató szerepet tölt be, a legtöbb fejlett országban előírják, hogy azon bizonyos információkat fel kell tüntetni (pl. a gyártó neve, a termék összetétele, a szavatossági idő). A címke emellett - a csomagoláshoz hasonlóan - kivitelével, technikai megoldásával, esztétikai színvonalával hozzájárulhat a termék nagyobb kelendőségéhez.

A világ leghíresebb márkanevei

Márkanév	Érték (mrdtől) 2005	Érték(mrdtől) 2004
Coca-Cola	67,525	67,394
Microsoft	59,941	61,372
IBM	53,376	53,791
QZ	46,996	44,111
Intel	35,580	33,499
ttoktól	26,452	24,041
Disney	26,441	27,113
McDonalds	26,441	25,001
Toyota	24,837	22,673
Marlboro	21,189	22,128

http://www.ourfishbowl.com/JimAges/suTveys/best_global_pTands_2005.pdf Forrás:
Business Week, 2005. 08. 01.

3.2.2.2. Árpolitika

Árpolitika: a vállalat által kínált termékek árának meghatározása és a piaci áreseményekre való reagálásra vonatkozó elvek és módszerek összessége

Az ár igen átfogó, sokoldalú jelentőséggel bír azon túl is, hogy a marketingmix egyik eleme. A piacon érvényesülő ár lényegében azt fejezi ki, mennyire értékeli a fogyasztó azt a nagyon sokféle ráfordítást, amelynek révén az eladó, termelő vagy kereskedő abba a helyzetbe került, hogy termékét vételre felajánlja.

A tényleges ár, jól tudjuk, a piaci folyamatok alapján alakul - a vállalatnak azonban mindenképpen határozott elképzelése kell legyen, hogy az adott termékért mekkora árat szeretne kapni. Ezen elképzelések kialakításának elveit és módszereit foglalja össze az árpolitika.

Koíier 11991] a vállalat árképzési stratégiáját a következő hat lépésben tartja megtervezhetőnek, ill. megvalósíthatónak:

- az árpolitikai célok kiválasztása;
- a kereslet meghatározása;
- a költségek becslése;
- a versenytársak ármagatartásának elemzése;
- az árképzés módszerének kiválasztása;
- a végső ár meghatározása.



5.2. Keting

Mar
H3

Kotler könyve részletesen elemzi ezeket a lépéseket - mi csak a főbb szempontokat vesszük számba.

a) Az árpolitikai célok kiválasztása

Lényegében teljes az egyetértés az irodalomban, hogy a célpiac megválasztásához szorosán kapcsolódó következő lépés annak eldöntése, milyen célokat akar a vállalat árképzésével megvalósítani. Itt természetesen nem valami önmagukért való árképzési célokra kell gondolni, hanem arra, hogy a vállalat általános stratégiájából mi következik az árképzésre nézve. Eltérő árpolitikához vezet például a profit illetve az árbevétel vagy a piaci részesedés növelésére irányuló törekvés, vagy kedvezőtlen helyzetben a vállalat túlélésének biztosítása.

b) A kereslet meghatározása, leimérése és elemzése

A kereslet alakulásának kritikus tényezője - a fogyasztó és az ár viszonyának legfőbb kifejezője - a fogyasztó érzékenysége. Ennek mérésére a gyakorlatban a piackutatás eredményeit használják fel, s erre építik az ár és a kereslet kapcsolatát kifejező keresleti függvény becslését.

c) A költségek becslése

Amíg a kereslet az értékesíthető terméktömeg felső határát szabja meg, addig az alsó határ a költségektől függ: a vállalat szeretne legalább annyit értékesíteni termékéből, hogy az fedezze a ráfordításait. Az alsó határ kalkulálásához a vállalatnak ismernie kell a költségek kapcsolatát a termelés, illetve az értékesítés volumenével: meg kell határoznia költségfüggvényét. A költségek azonban nemcsak a mennyiségtől függnak, hiszen a felhalmozott termelési (értékesítési, beszerzési stb.) tapasztalatok az idő múlásával egyre olcsóbbá teszik a termelést.

d) A versenytársak ármagatartásának elemzése

A versenytársak árai segítenek annak meghatározásában, hová helyezze a vállalat az árait a kereslet megszabta maximum és a költségek megszabta minimum között. Az információgyűjtés ez esetben is a piackutatás feladata, az elemzés pedig a menedzsmenté, amelynek tisztában kell lennie azzal, hogy a versenytársak ellenlépéseket is tehetnek (s vélhetően tesznek is), válaszul a mi ármagatartásunkra.

e) Árképzési módszerek

Az eddigiek során begyűjtött információk már elegendőek az ár megállapítására. Ennek módszereit illetően *Hughes-Kapoor* [1985] alapján költségalapú, keresletalapú és versenytársalapú árképzésről beszélünk.

A **költségalapú árképzés** esetén a vállalat kiszámítja a termék előállításának teljes költségét, majd ezt egy meghatározott %-kal (ritkábban összeggel) felpótlékolva kapja meg az árat.

A **keresletalapú árképzés** arra a kérdésre keres választ, hogyan reagálnának a vevők a különböző árszintekre. A kereslet árrugalmasságának meghatározására sokféle módszert alkalmaznak. A legismertebb megközelítés a keresletalapú árképzésben a fedezeti elv alkalmazása, amelynek során azt vizsgálják, melyik az a legalacsonyabb értékesítési szint, amely mellett a termelés (értékesítés) összes költsége (állandó+változó költség) megtérül.

A versenytársalapú árképzésnél az adott termékkör szokásos piaci árszintje az ár meghatározó tényező. Ez egyszerűsége miatt népszerű megoldás.

f) A végső ár megállapítása

Az előzőekben leírt árképzési elvek alkalmazása után még mindig rengeteg mozgástere van a vállalatnak a ténylegesen alkalmazandó árak megállapítására. E folyamat során mérlegelnie kell pl. a marketingmix egyéb elemeinek hatását az árra (a fogyasztó hajlandó többet fizetni egy jól reklámozott termékért), az árak lélektani hatását (a magas árhoz rendszerint a jó minőség képzete társul). Az egyes áraknak egymással összefüggésben a vállalat átfogó árpolitikáját kell szolgálnia (például nehogy az alacsonyabb árral saját jól jövedelmező termékét szorítsa ki a piacról). Figyelembe kell venni a versenytársak várható reakcióit, illetve a pillanatnyi vagy rövid távon ható tényezőket, amelyek hatására például időleges áreszállítást adhat vagy kénytelen adni.

Összefoglalásul elmondhatjuk, hogy napjainkban ugyan a fogyasztó keresletét nem kizárólagosan az ár határozza meg (a minőség és megbízhatóság szinte azonos jelentőségű), mivel azonban az ár továbbra is a legátfogóbb egyedi információs eszköz a piacon, jelentőségét nem szabad alulértékelni.

3.2.2.3. Az értékesítési utak politikája

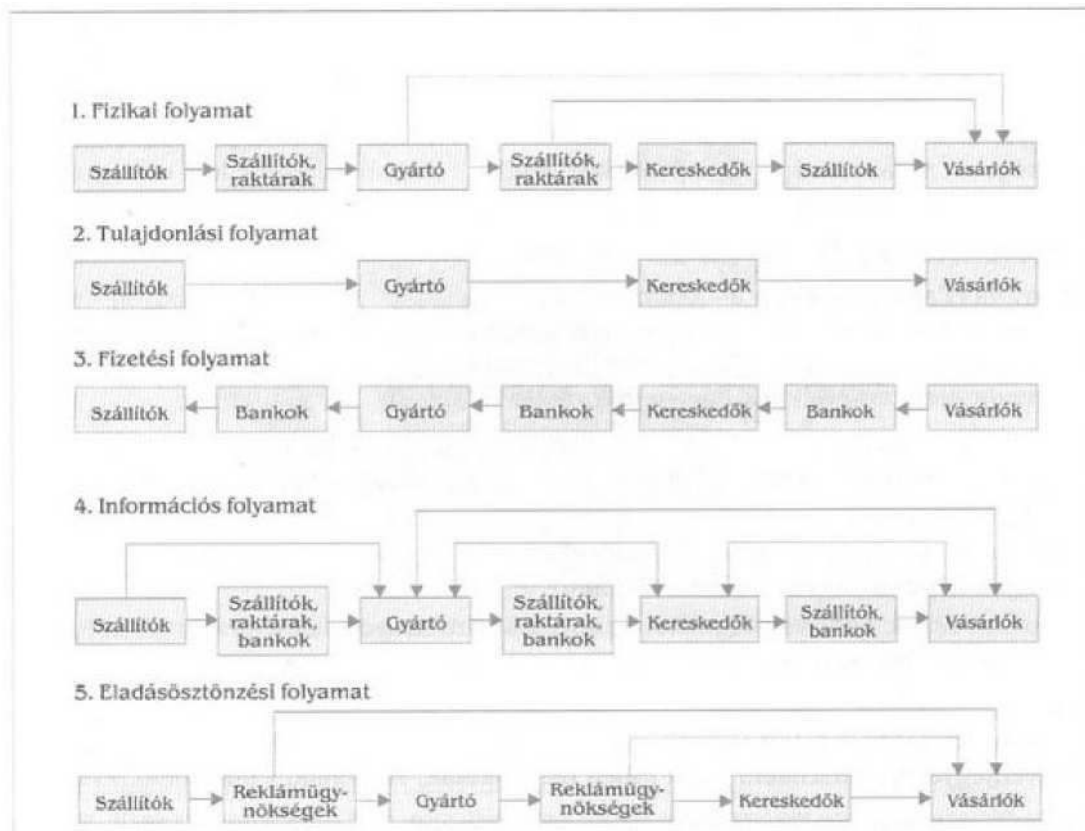
Értékesítési utak politikája: a marketingcsatornák kiválasztására és alkalmazására vonatkozó elvek és módszerek összessége.

a) Az értékesítési utak (marketingcsatornák) folyamatai

Annak eldöntése, hogy milyen értékesítési úton juttatom el a terméket a fogyasztóhoz, változik az értékesítés helye (Piacé) - ezért lett ez a negyedik P a marketing mixben. Az értékesítési utakat, csatornákat szokás marketingcsatornáknak is nevezni. Ez az elnevezés annál inkább indokolt, mivel egy ilyen csatornarendszerben meglehetősen bonyolult piaci folyamatok mennek végbe: termékek, pénz, információ, jogok kerülnek átruházásra, áramlanak és tárolódnak. Kotler [1991] egy ilyen marketingcsatornát öt dimenzióban ábrázol: itt a nyilak áramlásokat jelölnek, a téglalapok pedig készletezési pontokat, ahol a folyamatok ideiglenesen „megszakadnak”, és a szereplők hosszabb-rövidebb ideig tárolják a terméket, pénzt, információt (5. ábra). Természetesen nem minden valóságos csatorna esetén jelenik meg az ábrán feltüntetett összes szereplő (sok közvetlen pénzügyi kapcsolatban néha vagy alig van szerepük például a bankoknak.)

Marketingcsatorna: az az út, amelyen a termék a termelőtől (szállítótól) a fogyasztóhoz eljut

A marketing feladatköréhez a marketingcsatornáknak zajló tevékenységek közül a leghetséges értékesítési csatornák elemzése és tervezése tartozik. Az értékesítés (elosztás) tényleges lebonyolításával a vállalat logisztikai rendszerének tárgyalásakor foglalkozunk.



5. AURA. Egy marketingcsatorna ötdimenziós ábrázolása
 Forrás: Kotler (1991), 451. Old.

b) Az értékesítési utak elemzése és kiválasztása

Az értékesítési utakra vonatkozó döntések előtt a vállalatnak fel kell mérnie az egyes utakon kielégíthető fogyasztói szükségleteket, meg kell határoznia az egyes útvonalakon való haladással elérhető célokat, és értékelnie kell a különböző változatokat.

Első lépésként azt kell feltárni: mit, hol, mikor, miért és hogyan vásárol a fogyasztó. Bucklin [1972] négy tényezővel írja le az egyes csatornák által a fogyasztónak nyújtott szolgáltatásokat: a kiszerelés (minél kisebb egységekben valósul meg, annál magasabb szintű szolgáltatást kell nyújtania), a várakozási idő (az igényfelmerüléstől, illetve a rendeléstől az áruhoz jutásig terjedő idő), a jó hozzáférhetőség (üzletsűrűség) és a termék-választék.

E tényezők kombinálásával különböző szolgáltatási szintek definiálhatók, s az elemzéssel meghatározzuk, hogy az egyes piaci szegmensek melyik kiszolgálási szintet érintik leginkább-

Ehhez az elemzéshez kell hozzárendelni az értékesítési útvonalak lehetséges változatait, amelyek Kotler [1991] szerint három változóval írhatók le: az üzleti közvetítők tipu-



sai (kis és nagykereskedők, ezek fajtái), a közvetítők száma (kizárólagos, szelektív vagy széles körű értékesítés) és a csatorna résztvevőinek kölcsönös kötelezettségei és felelőssége (árpolitika, területi jogok, eladási feltételek, felelősség és szolgáltatások).

Az egyes csatornaváltozatokat a vállalat értékeli, főleg azok gazdaságossága, ellenőrizhetősége és rugalmassága szempontjából, s ennek alapján választja ki a számára legmegfelelőbb alternatívákat.

c) Együttműködés az értékesítési utak szereplői között

11a egy vállalat közvetítőket alkalmaz termelése és a fogyasztó között, nagyon gondosan meg kell terveznie és szerveznie ezt a kapcsolatrendszert, amelyet gyakran disztribúciós (elosztási) rendszernek is hívnak. A leggyakoribbak a vertikálisan integrált elosztási rendszerek, amelyeknek három fő formája alakult ki:

- a **vállalati**, amelyben a vállalat akár előre felé (kiskereskedelmi egységek létesítésével), akár hátrafelé (szállítók felvásárlásával) a disztribúciós lánc nagy részét tulajdonilag is megszerzi;
- az **irányított**, ahol az egyes szereplők között van egy domináns, aki mérete és ereje alapján képes az egész láncot integrálni;
- a **szereződéses**, ahol az integrációt az egymás közti megegyezések ereje biztosítja. Ez a leggyakoribb, számos különböző változata van.

Sajátossága és fontossága miatt kiemelhető a franchising, amikor a szállító átadja egy, a piacon már jól bevezetett termék vagy szolgáltatás forgalmazásának, illetve márkájának (védjegyének) használati jogát (Shell benzinkutak, McDonald's éttermek). [2]

Terjedőben vannak a horizontálisan integrált rendszerek is, amelyek egyesítik az egyes, jogilag független vállalatok előnyeit egy olyan közös vállalkozásban, amelyet egyenként egyikük sem tudott volna megvalósítani (pl. egy bank fiókhálózatot létesít egy szupermarket-hálózat üzleteiben).

Az értékesítési csatornák szereplői közötti kapcsolatok elemzése az ellátási láncok már említett koncepciójához vezet. A kérdésre a logisztika tárgyalásánál visszatérünk.

3.2.2A Kommunikációs politika

Kommunikációs politika: a vállalat és a fogyasztók közötti információáramlás elveit és módszereit a vállalat oldaláról összefoglaló rendszer.

A marketingkommunikáció célja a vállalat célpiacán szereplő fogyasztók informálása és meggyőzése. E célra az ún. kommunikációs mixet alkalmazza a vállalat, amelynek négy eleme van: a reklám, a személyes eladás, az eladásösztönzés és a PR (public relations, közönségkapcsolatok).

A fogyasztóval való hatékony kapcsolattartás igen fontos feltétele, hogy a kommunikáció alkalmazott eszközei egymással szinergikus hatásban legyenek, azaz erősítsék egymást. Ennek feltétele, hogy azonos legyen a fókuszuk s az egyes eszközök ugyanazt az üzenetet közvetítsék.



„Persze, hogy nem érted. Apa, mert nem tartozol a célcsoporthoz

FORRÁS: www.cartoonbank.com

a) A reklám

Reklám: olyan szélesebb körre ható, nem személyes befolyásolás, amelyet egy meghatározott szervezet vagy személy fizet.

A reklámot a nem személyes jelleg különbözteti meg a személyes eladástól, a fizetett jelleg pedig a PR-tól.

A reklámnak tárgya szerint három alaptípusa van:

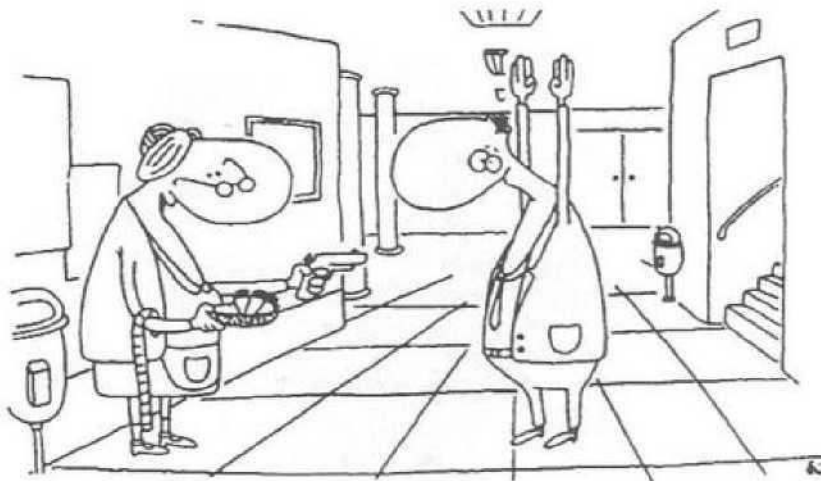
- **a márkareklám, amely meghatározott terméket reklámoz (ez a leggyakoribb),**
- **a cégreklám, amely egy adott vállalatot ajánl a fogyasztók figyelmébe, és**
- **a termékcsaládreklám, amely a márka említése nélkül reklámoz valamilyen terméket vagy szolgáltatást („Igyon több tejet!”).**

Külön kell megemlékeznünk a reklám egy különleges fajtájáról, a szponzorálásról, amikor a vállalat egy eseményt, szervezetet vagy egyént támogat abból a célból, hogy ezzel saját magára felhívja a figyelmet.

b) Személyes eladás

Személyes eladás: a reménybeli vevővel (vevőkkel) való személyes találkozás során történő értékesítési ajánlattétel, kedvező esetben üzletkötés.

A személyes eladás a lehetséges kommunikációs folyamatok közül a legdrágább, de ugyanakkor a leginkább adaptálható a fogyasztó igényeihez. Különösen gyakori terme-



Fiatalember, vegyen már tőlem egy csokorka friss hóvirágot!

Fontte: Hócipő, 1996- IV. 11. 22. old

lési eszközök esetén, ahol sokszor nagy értékű berendezések cserélnek gazdát, így a bizalom, a személyes kapcsolat igen nagyjelentőségű. Hasonló a helyzet a szolgáltatások jelentős részében, hiszen vannak olyan szolgáltatások is (pl. a tanácsadás vagy az egészségügyi szolgáltatások bizonyos formái), ahol ez az „eladás” egyetlen lehetséges módja. Értelemszerűen ebben a kommunikációs formában alapvető jelentőségű az eladószemélyzet (esetleg ügynökök) szerepe, akiknek kiválasztásán, képzésén, megszerzésén, motiválásán áll vagy bukik az egész folyamat.

c) Eladásösztönzés

Eladásösztönzés: olyan módszerek alkalmazása az értékesítésben, a vevők kiszolgálásában, amelyek a vevőt további vásárlásra serkentik.

Az eladásösztönzés főként rövid távú hatásokra törekedve, lényegében az egyéb kommunikációs eszközök hatékonyságát hivatott növelni. Legfontosabb eszközei a készpénz-visszatérítések, áruminták, kuponok, jutalmak, a vásárlás helyén elhelyezett reklámok és az áalbemutatók. Na ez a leggyorsabban terjedő kommunikációs eszközcsoporth. Közvetlen céljai és eszközei sokrétűek, s akkor hatnak leginkább, ha reklámmal együtt alkalmazzuk őket. A felmérések szerint ugyanis közvetlen hatásuk ugyan nagy, de nem építenek ki tartós kapcsolatot a fogyasztó és az eladó között, ezért kell alkalmazásukat reklámmal kombinálni.

d) Közönségkapcsolatok (PB)

A közönségkapcsolati tevékenységek célja, hogy a fogyasztókban - s általában a közvéleményben - kedvező vélemény alakuljon ki a vállalatról, annak alkalmazottairól és



termékeiről. A közönségkapcsolatok ebben a vonatkozásban túl is mennek a marketing hatókörén (hiszen pl. a munkaerő megnyerésére is nagy hatással vannak), de a legjelentősebb befolyást a piaci kapcsolatokra gyakorolják. Ma még szerényebb szerepet tölt be a marketingkommunikációban, mint annak többi eleme, de jelentősége növekvő. Fő eszközei a hírek (a nyomtatott és sugárzott sajtóban), a vezetők és alkalmazottak közszereplése, a vállalat által szervezett rendezvények (szemináriumok, kiállítások, versenyek stb.), közszolgálati tevékenységek (hozzájárulás nemes célok eléréséhez), írásos anyagok a vállalatról és termékeiről (prospektusok, cikkek stb.).

Közönségkapcsolatok (PR. public relations): a vállalatról alkotott kedvező kép kialakítását célzó magatartás, [11. az ezt céltudatosan segítő módszerek alkalmazása.

Összefoglalás

A marketing annak jegyében integrálja a vállalati működést, hogy a vállalat a fogyasztó számára (árban, mennyiségi és minőségi tényezőkben) a versenytársakénál kedvezőbb termékkel jelenjen meg a piacon.

A fogyasztói igények köre szinte korlátlanul széles, egy-egy vállalat ezen igények egy-egy részalmazának kielégítésére készül fel, küldetésének megfelelően. A piacon termékek és szolgáltatások egy hálóját jeleníti meg mind a kínálati, mind a keresleti oldalon, a marketing a két oldal egymásra találásához szükséges információk létrehozásával és terítésével járul hozzá a szükségletkielégítési folyamat hatékonyságának növeléséhez.

A marketingstratégia alapkérdései: a kielégítendő fogyasztói szükséglet meghatározása, a versenystratégia megválasztása és a fogyasztókiszolgálás elveinek körülhatárolása. A marketingtevékenységek körébe a célpiacok kellő információ alapján történő megválasztása, a termék pozicionálása és a marketingmix elemeinek (termékpolitika, árpolitika, értékesítési utak politikája és kommunikációs politika) erre való alkalmazása tartozik.

A piac egészének a vállalat küldetéséből kiinduló részekre bontását piacszegmentálásnak nevezzük. Ennek alapját a fogyasztók eltérő tulajdonságai jelentik, a legalapvetőbb elkülönítés a személyes és szervezeti fogyasztók megkülönböztetése. A termék pozicionálása saját termékünknek a piacon jelen lévő más termékekhez való viszonyának meghatározását, ill. ennek a fogyasztóval való megismertetését célozza. A fogyasztói szükségletek (és saját termékeink ezekhez való illeszkedése) a piackutatás segítségével ismerhetők meg. A piackutatás módszeres adatgyűjtő és -elemző tevékenységeket jelent, melyeknek eredményeként javaslatok szülehetnek a fogyasztók és a vállalat igényeit egyaránt kielégítő termék-piac kombinációkra, s az ezeken alkalmazandó marketingstratégiára vonatkozólag. A marketingstratégia mindig versenystratégia; azaz a vállalat a piacszegmentálás és a piacpozicionálás alapján (tehát saját szándékait és versenytársai törekvéseit figyelembe véve) dönt a tényleges marketingtevékenységekről.



Ezeknek a tevékenységeknek összefoglaló megnevezése a marketingmix. Ennek tényezői közül a termékpolitika a vállalat által ajánlani kívánt termékekre (a termékszerkezetre), a termékélelciklus kezelésére és a terméknek a fogyasztó számára történő bemutatására terjed ki. Az árpolitika az ajánlati ár kialakításának, valamint a fogyasztói reagálás kezelésének elveit és módszereit foglalja össze. Az értékesítési utak politikája arra ad választ, milyen csatornákon, milyen közvetítők befolyásolásával juttatja el a vállalat termékét a fogyasztóhoz. A marketingcsatornáknak többféle folyamat megy végbe: egy fizikai (szállítási, rendezési, készletezési); egy tulajdonátruházási; egy fizetési (pénzügyi); egy információs és egy eladásösztönzési folyamat. A kommunikációs politika célja a vállalat célpiacán szereplő fogyasztók informálása és meggyőzése. E cél érdekében alkalmazza a vállalat az ún. kommunikációs mixet, melynek elemei: a reklám, a személyes eladás, az eladásösztönzés és a közönségkapcsolatok.

Fogalmak

Piacszegmentálás
Piacutatás-piacelemzés
Pozicionálás
Tömeges személyre szabás
Kapcsolatmarketing
Marketingmix
Termékpolitika
Termékélelciklus

Árpolitika
Értékesítési utak politikája
Marketingcsatorna
Kommunikációs politika
Reklám
Személyes eladás
Eladásösztönzés
Közönségkapcsolatok (PR)



Összefoglalás

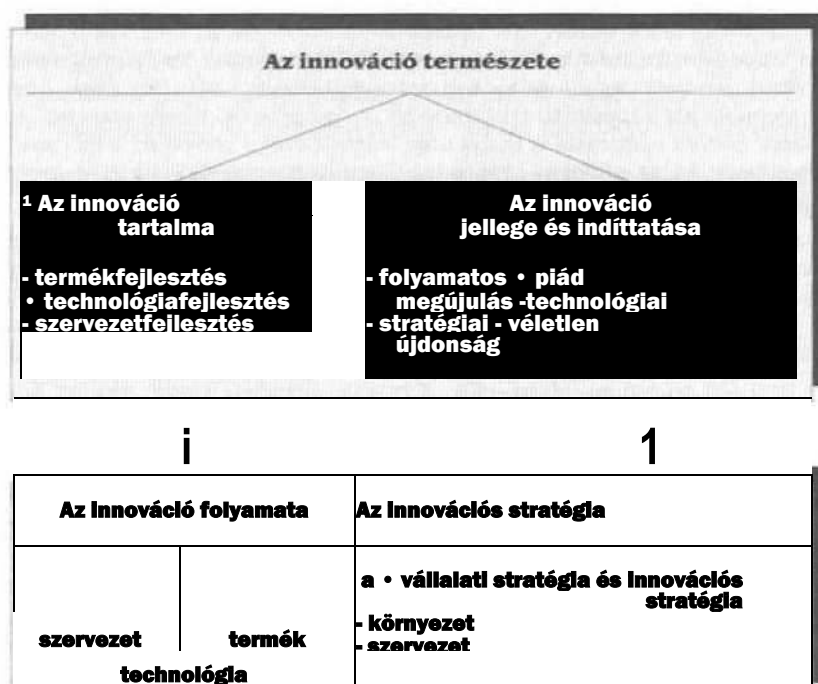
Kérdések

1. Milyen tényezők befolyásolják a fogyasztói életstílust, illetve magatartást?
2. MI vezetett a tömeges személyre szabás megjelenéséhez?
3. MI a logikai különbség a hagyományos és a kapcsolatmarketing között?
4. Szükség van-e minden termék esetén placeszgmentációra?
5. Miért különböznek a fogyasztási cikkek és a termelőeszközök placeszgmentálási szempontjai?
6. Miben különböznek a különböző piaci helyzetű vállalatok marketing-hadviselése?
7. MI a különbség „termékcsoporthoz” és „választék” között?
8. Milyen tényezőktől függ az, hogy a termékéletgörbe növekedési szakaszában az árbevétel vagy a nyereség nő gyorsabban?
9. Mikor célszerű a termelő, s mikor a forgalmazó márkanévét feltüntetni a terméken?
10. Milyen tényezők befolyásolhatják a kereslet árérzékenységét?
11. Milyen esetekben alkalmazná a költség-, a kereslet- és a versenytársalapú árképzést?
12. Milyen szempontok szerint határozná meg egy ideiglenes áreszállítás időtartamát?
13. Milyen tényezők alapján döntené el, hogy milyen marketingcsatmán értékesíti termékét?
14. Milyen tényezők alapján döntené el, hogy márkát, céget vagy termékcsaládot reklámozzon?
15. MI a különbség a reklám és a közönségkapcsolatok között?

**Feladatok**

- 1. Fejtse ki, hogyan kapcsolódik össze az érintett szemléleten alapuló vállalkép a marketingközelítéssel!**
- 2. Mondjon példákat arra, hogyan befolyásolja a vállalat küldetésének meghatározását, hogy termeléscentrikus vagy marketingorientált megközelítést alkalmazunk-e!**
- 3. Egy cipőgyár ügynöke egy igen szegény meleg égőví országba utazik, s azt tapasztalja, hogy a lakosság 90%-ának nincs cipője. Milyen következtetést von le ebből?**
- 4. Mondjon példákat a tömeges személyre szabásról!**
- 5. Határozza meg, milyen szempontok szerint szegmentálná a hazai kávépiacot, s végezze el a szegmentálást!**
- 6. Foglalja össze táblázatos formában, hogy véleménye szerint milyen előnyök és hátrányok lehetnek az egyes plakátelési módszerek alkalmazásának!**
- 7. Mondjon példákat; mivel venné rá a fogyasztókat arra, hogy nyújtsanak Információt plakátelési tevékenységéhez!**
- 8. Adjon meg legalább öt olyan forrást, ahonnan másodlagos Információkat lehet szerezni plakáteléshez!**
- 9. Soroljon fel néhány példát, amikor a termékéletciklus nem a fejezetben ismertetett görbével írható le!**
- 10. Értékelje, mely esetekben célszerű a fejezetben felsorolt árpólítokkal elveket követni!**
- 11. Készítsen táblázatot egy Ön által választott termék esetén a fogyasztónak nyújtott lehetséges szolgáltatásokról az egyes marketingcsatornákat (közvetlen termelői, kiskereskedői és nagykereskedői) figyelembe véve!**
- 12. Soroljon fel olyan eladásösztönzési módszereket, amelyekkel már közvetlenül találkozott!**
- 13. Mondjon példákat vertikálisan integrált elosztási rendszerekre!**
- 14. Válasszon ki egy termékpiacot a magyar piacon, és határozza meg, mely vállalatok, márkák a vezető, kihívó, követő, lemaradók!**

3.3. Az innováció





Forradalom a csipgyártásban - Intel mindenütt

Története legnagyobb átalakulása során új területeket akar meghódítani az Intel, amely végleg szakít az Andy Grove-érával. Erviek leglátványosabb formai eleme, hogy három évtized után megváltozik a vállalati lógó: az oválisba foglalt *.Intel inside'-ból* eltűnik az *.inside'*, s megjelenik a *.Leap ahead'* (Ugrás előre) felirat. A 2.5 milliárd dolláros reklám- és marketingkampánnyal megtámogatott átalakulás természetesen nem merül ki a logóváltásban. Hanem egy teljesen új üzleti modell kialakítására törekszik. Grove és az őt követő Craig R. Barrett alatt az Intel a személyi számítógépeket működtető mikroprocesszorok gyártására összpontosítva prosperált, mellyel ugyan vezetővé vált a PC piacon, de az újonnan hivatalba lépett Otellini elképzelése szerint az Intelnek kulcsszerepet kell játszania fél tucat területen, köztük a fogyasztói elektronikában, a mobilkom- munikációban és a gyógyászatban. A mikroprocesszorokon túl a vállalat sok egyéb fajta csipet, valamint szoftvereket is fog gyártani, amelyeket komplett csomagokban, az úgynevezett platformokban ötvöz. A cél az, hogy az Intel, mint az innováció motorja, a nappalról a körte remény mindenütt jelen legyen.

Az Intel ugyan Barrett idejében is megjelent új piacokon, de azoknak soha nem szánt komoly szerepet. A tavaly májusban hivatalba lépett Otellini viszont fenekestől átszervezte a társaságot. A 98 ezer alkalmazott zömét új munkakörbe helyezte, külön divíziókat alakított ki minden termék kategóriának, s húsz ezer új állást hozott létre. Ennek eredményeként az Intel 2006-ban több új termékkel rukkolt majd ki, mint valaha. Ma már a csip-mémók mellett szoftverfejlesztők és marketingesek is részt vesznek az új termékek megalkotásában, sőt társulnak hozzájuk nem kimondottan technológiai képesítésű szakemberek is, így szociológusok, etnográfusok és orvosok. Ez a vállalati kultúra változását is maga után vonja: Otellini szerint az Intel csak akkor lehet sikeres az új piacokon, ha az eddigénél világosabban képes kommunikálni azt, hogy mire is jó egy adott technológia a felhasználóknak.

Az Intel az új profilnak megfelelően új partnerségek kiépítésén dolgozik: az egyik legfontosabb - és legvárhatóbb - szövetséges az Apple Computer. Az Apple-partnerség ugyanakkor némi feszültséget okozhat az Intelnek az ágazat két nagygéjéhez, a Delihez és a Microsofthoz fűződő viszonyában. Erősödik a kapcsolat az Intel és a Google között is, melynek célja a hatékonyabb energiafelhasználású csipek fejlesztése, illetve a kisebb fogyasztású processzorok beüzemelése.

A váltás mögött üzleti szükségszerűség rejlik. A PC-piac bővülése lassul, s ha az Intel nem újít, örökre elveszítheti lendületét. Árbevétele az elmúlt három évben átlagosan 13 százalékkal emelkedett, ám az Idén az elemzők szerint csak 7 százalékkal (42,2 milliárd dollárra) gyarapszik, nyeresége pedig várhatóan 9,5 milliárd dollár lesz. azaz mindössze 5 százalékkal több a tavalyinál, holott az utóbbi három év átlagosan 40 százalékos profitnövekedést hozott.

FORRÁS: <http://www.fn.hu/index.php?id=69&cid=114816>



Bevezetés

Szilícium-völgy - immár évtizedek óta az új kezdeményezések, a gyorsan felfutó vállalkozások, a nagy sikersztorik jelképe szerte világon. Legenda, s mint minden legendában, ebben is van Jó adag túlzás - de az tény, hogy Észak-Kaliforniában található az USA-ban 1965 óta alapított száz legnagyobb „high-tech” cég egyharmada, s e vállalatok piaci értéke az 1990-es nagy tőzsdeválság óta ismét folyamatosan emelkedik. Manapság egy garázs a Szilícium-völgyben annyiba kerül, mint egy kis családi ház Amerika más vidékein.

Ezt ígéri az innováció - sikert, felemelkedést, meggazdagodást. De ma már a Szilíciumvölgy sem az, ami volt: „két pasas egy garázsban, egy remek ötlettel és némi tőkével, arra készülve, hogy felfordítsa a világot” - nem, sokkal inkább megállapodott öregít. a high-tech” nagyatya szerepét játszva. Meggondolt lépések, fejlesztési tervek, tőketeknika szövetségek vették át az ifjú innovátorok helyét, s nem kevesebb sikerrel: a legújabb hírek legalábbis ezt bizonyítják.

'lágó ötletek a semniiből - erre csak romantikus álmodozók vagy szerencsejátékosok építenek. A nagyvállalatok nem bízhatják magukat a szerencsére - itt ugyanolyan tervszerűséggel állnak elő az új ötletek, mint az anyagbeszerzésnél a rendelések. Az innováció előállításának is techiikája van - ezzel foglalkozunk ebben a fejezetben.

Az üzleti vállalkozás fogyasztó-orientáltságát kifejező két funkció - a marketing és az innováció - közül az utóbbi az, amely valójában dinamikus környezetbe helyezi a vállalatot. Ma a marketing lényegében válaszol a „mi a vállalat küldetése?” kérdésre, akkor az innováció idődimenziót ad e kérdésnek, s elemzésével arra adható válasz: hogyan alakul, milyen lesz a vállalat küldetése?

3.3.1. Az innováció tartalma és természete

Az üzleti vállalkozás lényegét a fogyasztói igény nyereséges kielégítésére való törekvést leginkább kifejező funkciók a marketing és az innováció. Az előbbi a piac felé fordulást fejezi ki, az utóbbi pedig a változó fogyasztói igényekhez való alkalmazkodást. Ennek megfelelően definiáljuk az innovációt: a fogyasztói igények új, magasabb minőségi szinten való kielégítése. Az innovációhoz szorosan kapcsolódik a kutatás-fejlesztés (K+F) fogalma; amelyet az újdonság létrehozásának folyamataként értelmezzük. Ez a felfogás azt a meggyőződést tükrözi, hogy az innováció mindig új tudást jelent: létrejöttével oly módon tudunk valamilyen fogyasztói igényt kielégíteni, ahogyan korábban nem voltunk képesek.

3.3.1.1. Az innováció tartalma

A fogyasztói igények teljességét sosem lehet kielégíteni. Egyik oldalról az erőforrások szűkössége, másik oldalról a fogyasztói szükségletek állandó változása határolja be az igénykielégítés lehetőségeit. A szükségletek és a piacon megjelenő igények közötti rést



nevezhetjük látens igénynek. Ez az igény rejtetten létezik, hiszen van mögötte emberi szükséglet, de nem kerül felszínre, vagy azért, mert a szükséglet nem tudatosodott az emberekben, vagy azért, mert nincs esély arra, hogy a szükséglet reális keretek között, például elfogadható költséggel kielégíthető legyen. A felszínre kerülő igények köre azonban állandóan bővül. egyre több jelenik meg belőle fizetőképes keresletként.

Látens igény: a valóságos szükségletek és a piacon megjelenő igények közti rés.

Az üzleti világ s benne az egyes vállalatok törekvése az, hogy minél több fogyasztói igényt tudjon kielégíteni. E törekvésnek kettős következménye van. Egyrészt, mivel az igények bővülnek, s mindez versenyfeltételek között zajlik, a vállalatoknak állandóan új és új, másoknál jobb megoldásokat kell kitalálniuk ezek kielégítésére. Az innováció az alapvető cél megvalósításának, a túlélésnek a feltétele, s döntően járul hozzá a gazdaság dinamizálásához. E dinamizálás nem csak a termék<szolgáltatás>struktúra, hanem a vállalati és ágazati struktúra átalakulásában is megnyilvánul, hiszen gyakori eset, hogy valamely fogyasztói igény kielégítésére vonatkozó új megoldás az eddigiekhez képest más ágazathoz helyezi át az igénykielégítés lehetőségét. (Gondoljunk például arra, hogy mennyi utazást megspórolhatunk az információs technológia fejlődése révén, hiszen sok esetben e-mail-ekkel, távkonferenciákkal ki lehet váltani a személyes találkozást igénylő megbeszélést.)

Az eddigi gondolatmenetből az innováció két alapvető tulajdonsága derült ki: a fogyasztóorientáltság és az újdonság. Van emellett egy, az előzőekkel szoros kapcsolatban lévő harmadik elmaradhatatlan tulajdonsága is az innovációnak, és az a bizonytalanság.

Az innováció fogalmának forrása

Az innováció fogalmát *Schumpeter* [1939] vezette be a közgazdaságtanba, ő a termelési tényezők új kombinációjában jelöli meg az innováció lényegét, és abban, hogy az ilyen típusú törekvéseknek van személyes hordozója, mégpedig nem a feltaláló, nem is az eszköz tulajdonosa, hanem a vállalkozó. (A különböző funkciók személyes egybeesése persze lehetséges.) Felfogása valamennyi innovációval foglalkozó elméletnek kiindulópontja lett. (Itt kell megemlíteni azt is, hogy a schumpeteri felfogás csupán a termelővállalatokra vonatkozik - de értelemszerűen más típusú vállalatokra is kiterjeszthető.)

Schumpeter az Innováció öt alapesetét különbözteti meg:

1. Új, tehát a fogyasztók körében még nem ismert javak (vagy egy es javak új minőségű) előállítás.
2. Új, tehát a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban semmiképpen sem kell új tudományos felfedezésen alapulnia (valamely áruval kapcsolatos új kereskedelmi eljárás is lehet).
3. Új elhelyezési lehetőség, vagyis olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses ország iparága még nem volt bevezetve (akár létezett a piac korábban, akár nem).
4. Nyersanyagok vagy félkészárúk új beszerzési forrásainak megnyitása (mindegy, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett-e, vagy csupán nem vették figyelembe, ill. nem tartották megfelelőnek, vagy most kellett kialakítani).
5. Új szervezet létrehozása (pl. monopol helyzet teremtése trösztösítéssel) vagy megszüntetése. FORRÁS:

Schumpeter. J. A.: Business Cycles. McGraw-Hill, New York. 1939.



Az innováció megvalósulásához a vállalatoknak pénzt kell befektetniük, s mivel az csak később dől el, hogy az innováció eléri-e a kívánt hatást, ennek a befektetésnek a megtérülése természetesen bizonytalan.

ha a fogyasztó elismeri az innovációt s értékeli az általa nyújtott jobb, magasabb szintű megoldást, akkor a vállalat még extraprofitra is szert tehet. Az innováció által nyújtott újdonság utánoszhatóságának, másolhatóságának függvényében egy darabig a vállalat monopolhelyzetben lehet, s jelentős nyereséghez juthat. Az innováció által megszerezhető versenyelőny tehát jelentősen függ a fenntarthatóság mértékétől. Ha viszont a fogyasztó nem, vagy nem a várt mértékben értékeli az új megoldást, akkor az innovációba fektetett pénz nem, vagy csak jóval a tervezett idő után térül meg.

3.3.1.2. Az innováció megjelenési formái

Az innováció természete eltérő képet mutat, ha az azt megvalósító vállalat oldaláról, illetve ha a fogyasztó oldaláról nézzük.

A vállalat számára az innováció három fő formában konkretizálódhat:

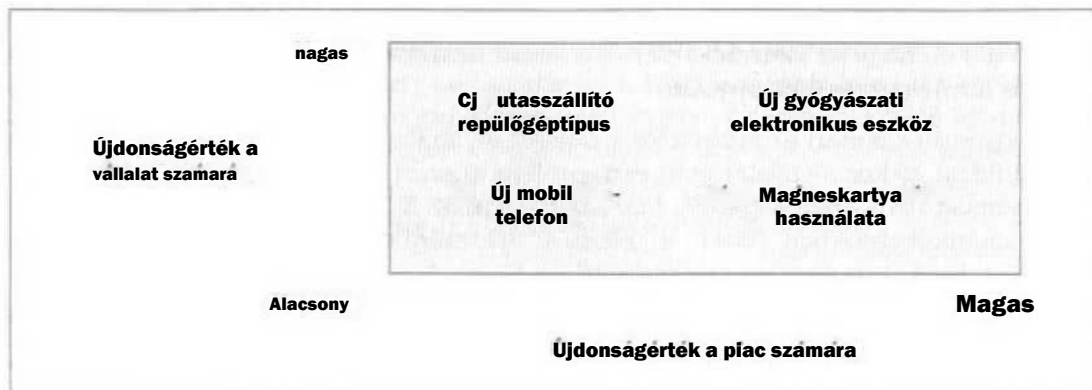
- Új termék/szolgáltatás - ez az, amivel a fogyasztó közvetlenül találkozik, ami az új megoldást közvetíti számára.
- Új technológia - ekkor a termék vagy szolgáltatás lehet új. lehet már ismert - a lényeg az, hogy olyan eljárással állítja elő a cég, amely a korábbiaktól eltérő műszaki megoldásokat igényel.
- Új szervezeti megoldás, amelynek esetén a termék és a folyamatok is a régiek maradhatnak, de másként illesztik be őket a szervezetbe, annak tagjai más munkavégzési körülmények közé kerülnek.

Ha egy hipermarket új terméket kezd el forgalmazni, az az első innovációtípust jelenti. Ha az eddig hűtés nélkül forgalmazott terméket ezentúl hűtve árulja, az technológiai innováció, míg az éjszakai nyitva tartás bevezetése a harmadik, a szervezeti innováció példája.

A valóságban a vállalatok igen gyakran a fenti innovációtípusok valamilyen kombinációját alkalmazzák, sokszor ezért nem is választhatók el egymástól (gyakori, hogy az új termék előállításához eleve új technológiára és/vagy szervezetre van szükség). A vállalatok fejlesztésre irányuló motivációjának mindhárom innovációs típus lehet a fókusz, hiszen bármelyikkel nyereségesebbé lehet a tevékenységet tenni.

Az innováció fenti fő formái mellett az újszerűségnek több más területen is nagy jelentősége lehet. Gondoljunk például arra, hogy milyen fontos versenyelőnyhöz vezethet egy kedvező finanszírozási újítás, amellyel elérhető, hogy a fogyasztó az eddigieknél olcsóbban juthasson hozzá a kívánt javakhoz.

Az innováció a fogyasztó számára rendszerint a kínált megoldás új tulajdonságaival ragadható meg. Az új tulajdonságok igen sok dimenzióban jelentkezhetnek. így lehet egy új felhasználási cél, a termékkel járó jobb szolgáltatás, rövidebb szállítási határidő, hosszabb élettartam és nem utolsósorban az alacsonyabb ár. Az innováció sikerének



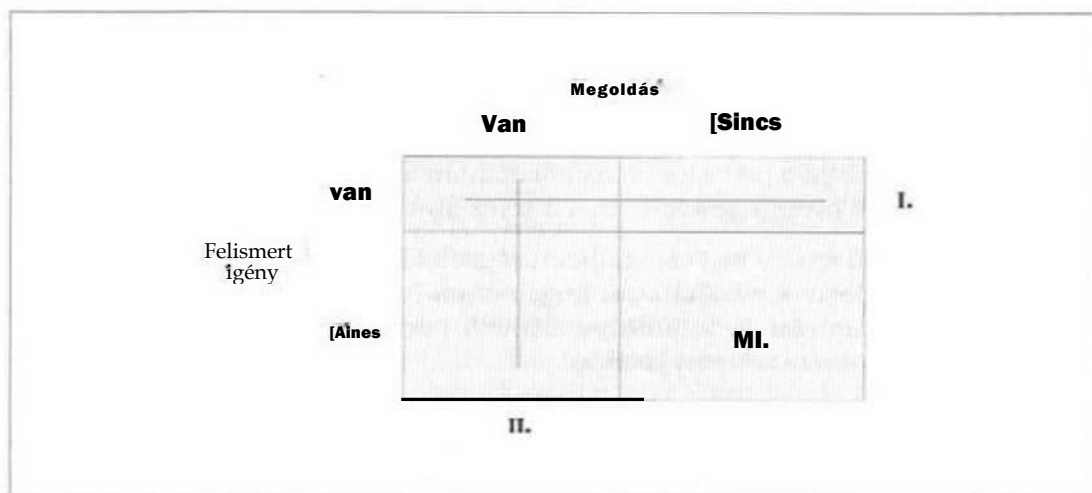
I. ABRA. Az újdonság típusai

titka, hogy értékei-e a fogyasztó ezt az újdonságot, s hajlando-e megfizetni azt a költ
ségét, amelybe előállításuk került.

Újdonságérték: az új megoldásnak a fogyasztó által elismert új tulajdonságainak összessége.

Az innováció vállalati és fogyasztói nézőpontját kombinálva jutunk a 1. ábrához.

A sikeres vállalatok innovációs tevékenységének fontos jellemzője lehet a kétféle újdonságérték egyidejű elérése. Az innovációs stratégia kialakításához érdemes elgondol
kodni a fentiek mellett a 2. abra tartalmán, ahol az I-gyel jelölt két esetet piacvezérelt
innovációnak, a II-t technológiavezéreltnek nevezhetjük. Ezek azok az esetek, ami
kor a vállalatok szisztematikus munkával szinte tervszerűen előállítják az új terméket.
vezetik be az új technológiát és szervezeti megoldást: van mire támaszkodniuk. A III
eset az alapkutatások és a véletlenek birodalma, igaz, a legmagasabb szintű innováci



2. ABRA. Az innovációs helyzet típusai

ős tevékenységet folytató vállalatok ezekben az esetekben is elő tudják segíteni az innováció létrejöttét környezet- és feltételteremtéssel.

Piacvezérelt innováció: az az újdonság, amelyre felismert piaci igény létezik.

Technológiavezérelt innováció: a technikai fejlődés nyújtotta lehetőségek piaci kihasználása.

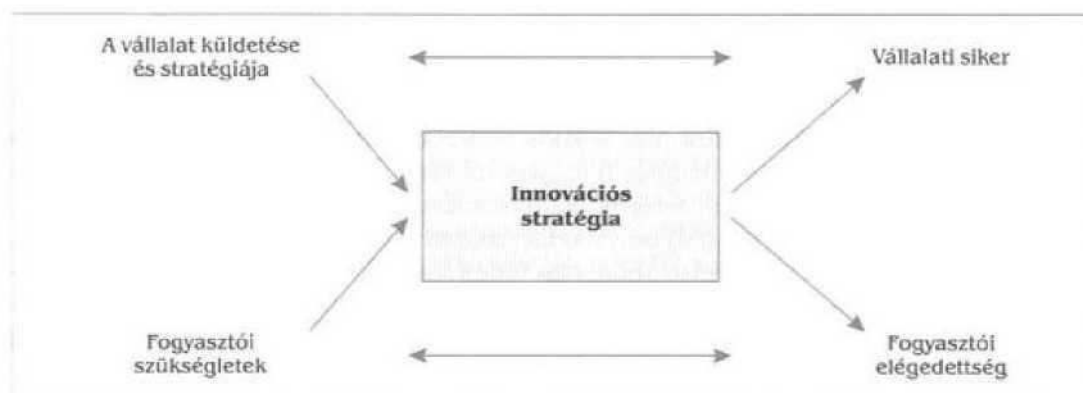
3.3.2. Az innovációs stratégia

Talán egyik funkció esetén sem olyan szoros a kapcsolat a funkcióhoz tartozó részstratégia és a vállalat egészének stratégiája között, mint az innováció esetén, hiszen mint kifejtettük, ez a funkció fejezi ki leginkább a vállalat jövőorientáltságát. Az innovációs stratégia tárgyalásához a 3. ábrából indulunk ki. Eszerint a vállalat küldetése és stratégiája, valamint a fogyasztói szükségletek alakulása határozza meg az innovációs stratégiát, amely mintegy összekötő szerepet játszik a vállalati siker és a fogyasztói elégedettség között.

Az innovációs stratégia tartalmának meghatározásakor rendkívül fontos hangsúlyozni, hogy a vállalatok innovációs tevékenységének megítélésében nem a kínált megoldás önmagában való kiválósága a kritérium. Nem egyedül a műszaki kiválóság a cél, hanem az üzleti siker – az innovációs stratégiának eszerint részét képezi a technológiai és az üzleti struktúrák együttes fejlesztése, az innováció megfelelő környezetének biztosítása.

3.3.2.1. Az innovációs stratégia típusai

Az innováció létrejöttének folyamatát illetően kétféle alaptípust szoktak megkülönböztetni. Az egyik a folyamatos, tudatosan irányított fejlesztési munka eredményeként létrejövő újdonság, amelynek megjelenésekor semmiféle meglepetés nem történik, hiszen a megvalósuló eredményért tudatosan, rendszerint hosszabb ideje dolgoznak.



3. ÁBRA. Az innovációs stratégia származtatása és követelményei



1. ÁBRA. Innovációs stratégiai irányultságok

Ilyenkor van egy előre meghatározott célállapot, s megállapítható, mérhető, hogy azt elértük vagy nem, illetve milyen mértékben sikerült megközelíteni. A másik megközelítés is kedvező feltételeket teremthet az újdonságok számára, amennyiben ösztönözheti és elismerheti az újításra törekvést, de nem hoz létre tervezhető projekteket, hanem az események többé-kevésbé spontán alakulására, illetve a folyamatos, kisléptékű fejlesztésekre bízva az újdonságok születését.

3.3.2.2. Az innovációs stratégia irányultsága

Az innovációs stratégia meghatározó tényezői között feltétlenül meg kell említenünk annak hatását, hogy a vállalat egésze, illetve fő termékei és technológiai életgörbéjüknek milyen szakaszaiban vannak. Ebből a szempontból kiemelendő, hogy az innovációs stratégia is portfólió jellegű, azaz eltérő életszakaszban lévő, eltérő feltételek mellett forgalmazott termékekhez, alkalmazott technológiákhoz és szervezeti megoldásokhoz más és más innovációs stratégiaelemek tartoznak.

A stratégiai összetevők meghatározásához induljunk ki a 3. ábra egy módosított változatából (4. ábra), amely a piac és a vállalat számára nyújtható újdonságot egy 2x2-es mátrixban vonja össze (Tidl et al, 2001, 158. old.)

A négy eset eltérő innovációs stratégiát követel.

A termékdifferenciálás és szerkezeti újítás esetén a stratégia a fogyasztói piac szegmentálására épül, s a vállalat az egyes szegmensek speciális igényeinek kielégítése érdekében fejleszt. Itt a fogyasztói piac alapos ismerete s az egyes szegmensek eltérő szükségleteinek azonosítása a lényeg. A fogyasztói szükségletek fejlesztési igénnyé való ártértelemezése a kulcskérdés: a termékdifferenciálás esetén az új termékváltozatok, a szerkezeti újítás esetén pedig a termék-fogyasztás viszony kialakítása a cél. A technológiai innováció fő célja a belső működés hatékonyabbá tétele, ez magában foglalhat szervezeti innovációt is. Végül a komplex megoldások jelentik az innovációs tevékenység csúcspontját, ezek azok, amelyek képesek teljes iparágakat új pályára állítani (gondoljunk a benzinmotor feltalálására vagy a grafikus operációs rendszer megjelenésére).



A világ leginnovatívabb vállalatai

Manapság az innováció sokkal több mint egy új termék: sokkal inkább üzleti folyamatok átalakítását, új piacok megnyitását és kiaknázatlan fogyasztói igények felfedezését jelenti. Ahogy az Internet és a globalizáció növeli az új ötletek felmerülésének lehetőségét, az innováció leginkább a jó ötletek kiválasztását és azoknak rekord időn belüli megvalósítását jelenti. Miközben a vállalati vezetők 72%-a nevezte meg az innovációt, mint a három legfőbb vállalati prioritás egyikét, majdnem minden második elégedetlen volt az erre fordított költségek összegével. Ellentétben a '90-es évekkel, az innováció már nem költségcsökkentésről és technológiáról szól: hogy miről is pontosan? Ez kutatja a *Business Week* valamint a The Boston Consulting Group azzal a céllal, hogy rangsorolják a világ 25 leginnovatívabb vállalatát, és feltárják sikereik okát és az innovációs folyamatok legfőbb nehézségeit.

Ezek közül a legelső a fejlesztési folyamatok igen korlátozott időtartama, melyet az innovációs folyamat során igényel koordináció erős hiánya követ. Igen nagy kihívás a vásárlók valódi igényeit mérni képes módszerek kialakítása.

Ezekre megoldásként a hatékony, megfelelő irányú és gyorsaságú, személyes kommunikációt, az innovációs folyamatok eredményességének hatékony mérését, az innovációs folyamatok hatékony ösztönzését - jutalmazás - és az állandó, megfelelő helyekről történő munkaerő-toborzást jelölték meg. Áttörő jelentőségű az a felismerés, miszerint a fogyasztók jelentős szerepet játszanak az innováció irányának kijelölésében.

Forrás: http://www.businessweek.com/magazinecontent/06_17/b3981401.htm Business Week

Említettük, hogy az innovációs stratégia a vállalat egészének stratégiájából vezethető le. Talán a legfontosabb kérdés ebben a kapcsolatban az, hogy a vállalat vezető, követő vagy meghúzó stratégiaát kíván-e folytatni. Bár a megfeleltetés nem egyértelmű, elmondható, hogy amennyiben vezető pozícióban van vagy oda akar kerülni, nagy valószínűséggel fordul a komplex innovációs feladat felé: teljesen új megoldásokat akar ajánlani a fogyasztóknak. A követő vállalatnak és a meghúzódnak is kell innoválnia. ha egyáltalán piacon akar maradni, az innovációs stratégiát konkrét adottságai függvényében kell kialakítania. Az esetek jelentős részében ez saját fejlesztés helyett külső innovációs eredmények megvásárlását és beépítését jelenti.

3.3.2.3. Az innováció elfogadtatása

Az 4. ábrán szereplő innovációs stratégiaváltozatok közül egyedül a technológiai innováció az, amely nem érinti közvetlenül a vállalat piaci munkáját, hiszen ez a belső fejlesztésre fókuszál.

A másik három esetben az innováció és a marketing funkció különösen szoros együttműködésére van szükség, s az innovációs stratégiában szerepeltetni kell az innováció piaci elfogadtatására vonatkozó stratégiát is. Ez a stratégia nagyban függ az innováció tulajdonságaitól. A következőket tekinthetjük a legfőbb befolyásoló tényezőknek:

- **Relatív előny** - amivel az új megoldás jobb a többinél. Minél nagyobb ez az előny, annál könnyebb az újítást elfogadni.

- **Beilleszthetőség** - minél inkább konzisztens az innováció a meglévő értékekkel, tapasztalatokkal, más megoldásokkal, annál könnyebb elterjeszteni.



- *Bonyolultság* - minél nehezebben érthető az újdonság jellege, annál nehezebb az elterjesztés.
- *Kipróbálhatóság* - a kísérletezés lehetősége segít az elterjesztésben.
- *Megfigyelhetőség* - minél többet lehet mások tapasztalataiból tanulni, annál nagyobb eséllyel fogadják el.

Ezeket a tulajdonságokat az innovációs folyamatban befolyásolni lehet, így tudatos végiggondolásuk megalapozottabbá teheti a stratégiát, [z 16]

Nem vicc - Új piac a bébiétel számára

A gyártók Japán idősödő korosztályát célozzák meg

A szomszédságában található szupermarket polcai közt sétálva 5hu Hamada szeme megakad egy kupac azonnal fogyasztható ételen Japán vezető bébiételgyártójától: puhára főzött kardhal, falatnyi garnélarák-gombócok, rizses hús tofuval és tucatnyi más variáció. De a 64 éves Hamada meglepődve fedez fel, hogy a bemutatott áruk hozzá hasonló idős emberek számára készültek - nem az unokáinak. „Ízletesnek látszik”, mondja és megvonja a vállát. „Ha puha és tápláló, akkor miért ne?”

A Q.P. és versenytársai igyekeznek megnyerni az idős lakosságot - de nagyon diszkréten. Úgy tűnik, az idősödő japánok többé semmivel sem érdekeltőbbek a koruk beismerésében, mint bárki más. Ezért az időseket megcélzó bébiételgyártók csak apró utalásokat tesznek demográfiai célcsoportjukra a csomagoláson. A Wakodo Company például az időseknek szánt ételeket „Szórakoztató Ételek” néven forgalmazza, máig a Q.P. „Étel 0-100 éves korig” címkével jelöli dobozait. „Senki sem akar vén trottyoknak szánt ételeket vásárolni”, mondja Satoshi Inagaki egy. az iparágban működő kereskedelmi társaság, a Japan Babyfood Association képviselőjében.

Japán bébiételgyártói hozzászórtak a dinamikus növekedéshez. Igaz, az eladások száma csaknem a duplájára emelkedett a kilencvenes években, mivel egyre több nő állt munkába, és a szülők kezdték elfogadni, hogy nem csak házi kosztot lehet adni a gyerekeknek. Manapság viszont a gyártók már megérik a születésszám évtizede tartó csökkenésének hatását: Az 1999-es csúcsot jelentő 252 millió dollárról 2001-re 235 millió dollárra esett vissza a bébiétel-eladásból származó bevétel. Míg Japánban kevesebb csecsemő és kisgyermek van, mint valaha, akik tengeri moszat ízesítésű galuska vagy sukiyaki módra elkészített marhahús és rizskása után sírhatnának, az életciklus másik végén elhelyezkedő vásárlók tömegével lehet számolni. Már most minden ötödik japán 65 év fölötti, 2004-re minden negyedik az lesz.

Manapság az idősebb korosztálynak eladott bébiétel értéke kevesebb, mint évi 10 millió dollár. Ám az elkövetkező években ennek a számnak a dinamikus növekedésére számítanak a Babyfood Association részéről. Ennek eredményeképpen az idősek számára készülő ételek a megújulást jelenthetik egy olyan iparág számára, mely máskülönben bizonytalan jövő előtt állna.

Forrás: Chester Daruson: No kidding - a new market for baby food. *Business Week*. 2003. január 27.. 31. oldal

3.3.2.4. A sikeres innovációs stratégia

napjaink gazdasági feltételrendszerében a tapasztalatok szerint a sikeres innovációs stratégiának a következő főbb tényezőkre kell különös figyelmet fordítani (nem fontosági sorrendben):

1. *Az információs rendszer hatékonysága.* Az innovációs stratégia alapvető fontosságú tényezője, hogy a piacról, a fogyasztó valódi igényeiről megbízható ismeretekkel



3.3. Az innováció

133

rendelkezzünk - ez az innovációs információs rendszer egyik fő összetevője. A másik a technikai fejlődés, a tudományos eredmények, a mások által felhasznált technológia - azaz, a releváns műszaki információk köre.

2. A *minőség középpontba helyezése*. A technikai fejlődés mai sebessége mellett nincs elegendően jó eljárás, termék, szervezet - a folyamatosan tökéletesítő vállalat, amely a minőségfejlesztésbe valamennyi dolgozóját bevonja, korunk realitása. Rendkívül fontos ugyanakkor, hogy belássuk: az innováció célja nem egyfajta műszaki tökéletesség, hanem az üzleti siker - azaz minőség az, amit a fogyasztó annak ismer el, amiért hajlandó fizetni. Túl lehet tehát lőni a célon a minőségfejlesztésben, s ez visszaüthet.
3. Az *innovációs tevékenység sebessége*. Az idő ma egyike a legfőbb versenytényezőknek, s ebben a versengésben az új termék piacra viteli ideje alapvető jelentőségű. A piac igen időérzékeny lett. egy fejlesztés már a gyorsabb lebonyolítással is versenyelőnyt szerezhet. Ennek a ténynek a felismerésére épül a K+F és a vállalat egyéb funkcióinak integrálására az elmúlt néhány évben előtérbe került úgynevezett párhuzamos fejlesztés (concurrent engineering), amelynek keretében a termék- és technológiafejlesztés, valamint a termék piaci bevezetése egy időben, koordináltan megy végbe.
4. *Kooperáció*. Utaltunk már a stratégiai szövetségek és más vállalati együttműködési keretek előtérbe kerülésére - ezek egyik leggyakoribb, ugyanakkor egyik legfejlettebb, leginkább az alapokig vezető együttműködési területe az innováció.
5. *növekvő figyelem az externáliákra*. A mai fejlesztésekkel kapcsolatban természetes elvárásnak minősül, hogy a létrejövő termékek, illetve technikai megoldások támadhatatlanok legyenek a használat biztonságát illetően, ne legyenek károsak sem a testi, sem a mentális tulajdonságokra, s megfeleljenek a természeti környezet védelme által állított követelményeknek.

Biotechnológiai centrum a Richternél

Megtízszerezte kutatás-fejlesztése finanszírozását a Richter Rt., miközben a biotechnológiai kutatás és gyártás új bázisát avatta fel november 18-án. Az ünnepség azonban nem pusztán ennek az új egységnek szólt a Richter Gedeon Rt.-nél, hanem annak a 4,5 milliárd forintos, több technológiai egységből áll beruházásnak, amely a *gyógyszergyár biotechnológiai profilja alapvető erősítését szolgálja*.

A Magnezitipari Művek - a Richter „telekszomszédja” - területének megvásárlásával vehette kezdetét a mostanában folyó fejlesztés-sorozat, melynek 9 milliárd forintos része a mielőbb elkészülő központi kémiai kutató intézetük is. Az várható, hogy 2010-re erős *biotechnológiai ipari centrum* alakul ki a gyógyszergyár területén. Az orvosegyetemekkel - a budapestivel és a pécsiivel - szervezeten folyó kutatás-fejlesztési program is arra épít, hogy egyebek között az úgynevezett terápiás fehérjék előállítására növekszik meg a piaci kereslet, illetve teret nyer a személyre szóló terápia is.

A Richter Gedeon Rt. évek óta nagyon jelentős összegekkel finanszírozza kutatás-fejlesztését, 1993 és 2004 között *megtízszereződött az e célra felhasznált összeg*. Évekkel korábban még „csak” az árbevétele hat százalékát, újabban már 8 százalékát fordítja a vállalat a K+F-re, úgy, hogy esztendőről esztendőre az árbevétel is jelentékeny módon növekszik. Bogsch Erik számaiból kitétszik, *beruházásra 24 milliárdot. K+F-re 10 milliárdot, közterhekre 14 milliárdot költenek el az idén*.

Forrás: <http://www.piacesprofit.hu/?r=S422> Piac és Profit



6. A kiszállás lehetősége. Ma egyszer belekezdünk egy innovációs folyamatba, nagyon nehéz azt abbahagyni - mindig van érv a folytatásra. Tudomásul kell venni, hogy nem érdemes a pénzünk után futni - az innovációra költött tegnapi pénzek önmagukban nem indokolják a holnapi ráfordításokat. Adott esetben az elsüllyedt költségeket tudomásul véve abba kell hagyni a fejlesztést. Csekély, de nem jelentéktelen vigasz lehet, hogy a kudarcból is lehet tanulni.

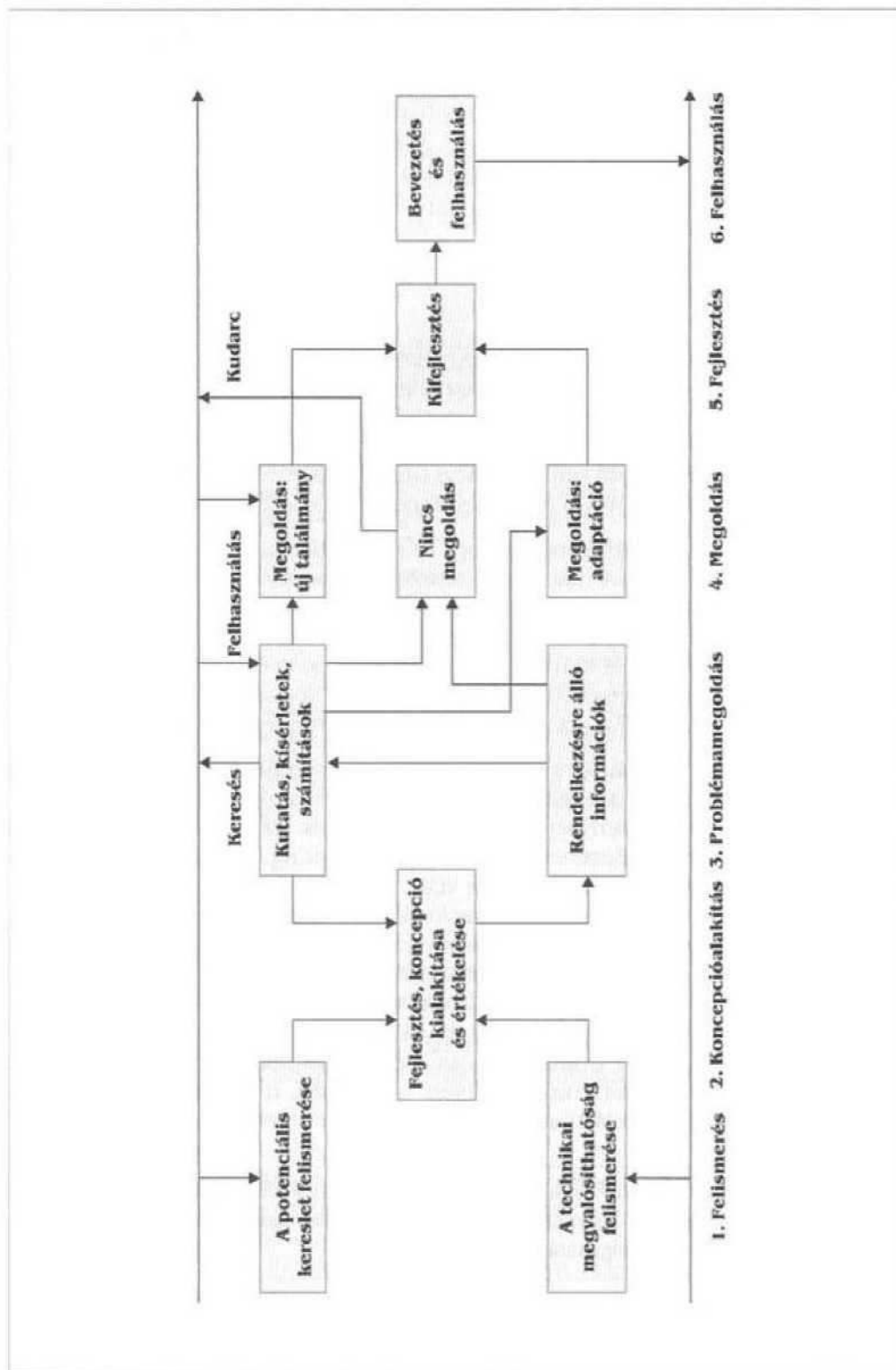
A vezetők szerepét az innovációs stratégia sikerében az empirikus alapon nyugvó szakirodalom nagyon erőteljesen hangsúlyozza. Moss Kan tér [1991] a sikeres innovációs tevékenység vezényléséhez szükséges vezetői tulajdonságokat az alábbiak szerint foglalja össze:

- Kaleidoszkópszerű gondolkodás jellemezze: lásson meg új és új összefüggéseket a részek között, legyen képes a részeket sokféleképpen összerakni úgy, hogy mindig új alakzatot kapjon.
- Legyen víziója és tudjon erről kommunikálni a szervezet tagjaival. Ez alapvető vezetői tulajdonság, de az innovációban különösen fontos, hiszen itt a vízió az innovációval előállított újdonság jövőképe.
- Legyen képes koalíciókat alkotni: mindig „kell egy csapat”, s az innováció esetén, amelynek sikeréhez az újjal szembeni ellenállás leküzdése alapvető, erre igen nagy szükség van. Ez az együttműködés „politikai” vetülete.
- Csoportmunka végzése: ez az együttműködés szakmai vetülete. Az innováció (amely a piacon érvényesített újdonság esetén lehet sikeres) aligha magányos farkasok sikerterepe (ilyenek kivételként léteznek), az emberi együttműködésre nagy súly helyeződik.
- Ossza meg a sikert - ne akarjon az innováció sikeréből származó minden hírt, dicsőséget, pénzt magának megszerezni. Ez a tartós együttműködés alapja.

3.3.3. Az innováció folyamata: a kutatás-fejlesztés

Az innováció itt vázolandó folyamatai (összefoglalásukat lásd az 5. ábrán) lényegében lefedik azt, amit vállalati K + F (kutatás-fejlesztés) tevékenységnek szokás nevezni. A K + f a fejlesztési elképzelések megalapozását és az új termék/technológia/szervezet létrehozatalának folyamatát foglalja magában. Két érintkező, de nem azonos tevékenységű csoportot jelent: a kutatás új ismeretet hoz létre, a fejlesztés (az adott összefüggésben) az ismeretek alkalmazását jelenti. A K + F tehát az innovációs folyamat keretét jelenti.

A folyamat azzal kezdődik, hogy kielégítetlen igényi vagy felhasználatlan technikai lehetőséget azonosítunk (egy kicsit differenciáltabb megközelítést tükröz a 2. ábra) - az így keletkezett feszültség feloldására vannak vagy előbb-utóbb lesznek ötletek. A rendelkezésre álló információkra és keresési-kísérletezési-számítási tevékenységre támaszkodva keressük az ötletek megvalósíthatóságának módját. Lehet, hogy találkozunk adaptálható megoldással, lehet, hogy nem - ez utóbbi esetben új találmányra van szükség. A két eset bármelyikéről is legyen szó, a talált megoldást felhasználásra alkalmassá kell tenni, majd be kell vezetni, s ezután kerülhet sor a folyamatos használatra. Ha nincs megoldás (régeli nem adaptálható, új találmányra nem kerül sor esetleg több-



Dr. A. Az innovációs folyamatok
1969, kísérleti



szőri visszacsatolás, próbálkozás után sem), akkor az innováció kudarcot vallott. Minthogy kudarcot vall akkor is, ha megengedhetetlenül túllépi a költségvetést - az ábra kizárólag a műszaki folyamatokat elemzi, de nyilvánvaló, hogy az innováció pénzbe kerül, s a költségnek korlátja van.

Az előzőekben vázolt folyamat általánosítható az innováció mindhárom formájára, a szervezetre, a technológiára és a termék innovációjára is. Az azonos alapelvek mögött azonban számos igen fontos különbség található - most ezekkel fogunk foglalkozni.

3.3.3.1. A szervezeti innováció

A szervezeti innováció kiindulópontja az, hogy hatékonyságbeli eltérés alakul ki az alkalmazott szervezeti megoldás és a szervezeti jellemzők között. Változásra van szükség: megbomlott az az összhang, amely a kontingenciaelméleti modellben a környezet-stratégia-magatartás elemek harmóniáját biztosítaná a szervezetben. A helyzet és a teendők logikai sémáját a 6. ábra mutatja (idézi Dobák, 1996). A szervezetfejlesztés, a szervezeti változtatások témakörével az idézett forrás részletesen foglalkozik.

Azt feltétlenül szükséges megemlítenünk, hogy az üzleti élet számos területén történtek az utóbbi évtizedekben olyan változások, amelyek a szervezet innovációját megkövetelték. Ezek közé tartozik például a III.6. fejezetben bemutatandó, a termelést és logisztikát egyaránt érintő JIT (Éppen Időben) rendszere, az egész vállalatot átfogó TQM (Teljes Minőség Menedzsment), a kontrolling funkció vagy az elektronikus pénz megjelenése, illetve a stratégiai szövetségek alakulása. Élénk és kölcsönös kapcsolat található tehát a vállalati tevékenység funkcionális és szervezeti szemléletű innovációja között.

Egyetlen olyan szervezeti innovációt emelünk ki (mivel könyvünk több helyén is visszatér), amely az utóbbi évtizedben a fejlett világ nagy részén végigsöpört, s jelentős befolyása van a funkcionális tevékenységek megvalósítására is. Ez az innováció az üzleti folyamatok újraszervezése (Business Process Reengineering, BPR), amelyet a Hammer-Champy [1993] könyvéből ismert meg a világ. A könyv, illetve a benne foglalt felfogás gyors sikere annak köszönhető, hogy azokra a szervezeti jelenségekre támaszkodott, amelyeket a 90-es évek elején minden komolyabb vállalat megtapasztalt, s arra az alapelvekre épült, melyet a valamennyire is vállalkozó szellemű döntéshozó szívesen végiggondol: csináljanak valami egészen mást, mint eddig. A szerzők által adott hivatalos „definíció” szerint az újraszervezés az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság (Hammer-Champy, 1996. 42. oldal).

Az üzleti folyamatok újraszervezése (BPR): az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság.

Az újraszervezés konkrét gyakorlata a vállalati működés elemekre bontását, a tevékenységek racionalitásának elemzését és az elemek új módon történő összerakását jelenti



Helyi információ - országos szervezés

A nyolc megyei napilapot forgalmazó Axel Springer Magyarország néhány új megoldással nagymértékben megnövelte a lapok súlyát az olvasókörzés körében. Az ügyvezető a következőkben látja a siker titkát:

Magyarországon az országos és regionális napilapok terjesztése annak idején egységes rendszeren keresztül történt. Ennek gyakran az volt a következménye, hogy ha az országos napilapok vidékre szállítása késett, akkor ezzel egy időben a megyei napilapok is késve érkeztek az olvasókhoz.

Ezért döntöttünk a saját terjesztési hálózat kiépítése mellett. Eredmény: a megyei napilapok legkésőbb reggel 6-kor megérkeznek az olvasókhoz, és ezzel megteremtették elsőbbségüket az országos terjesztésű napilapokkal szemben.

A lapok előállítása régen úgy folyt, hogy minden egyes megyei napilapot saját nyomdájában nyomták. Ez azt jelentette, hogy a megyei lapnyomdák éjszakánként mindössze 2-3 órát működtek, nem voltak kellőképpen kihasználva, működésük gazdaságtalan volt. Ezért határoztunk úgy, hogy úgynevezett nyomdai centrumokat hozunk létre, ahol modern, a kor követelményeinek megfelelő nyomdagépeken gyorsan és biztonságosan állítjuk elő lapjainkat. Ezáltal a megyei lapok gyorsabban készülnek el, színesebbé tehetők, és a nyomdai centrumok működése is hatékony. A lapok minősége sokat javult, viszont a lapelőállítás költsége csökkent, és a megyei lapoknak sikerült az országos terjesztésű napilapokkal szemben versenyelőnyüket megőrizni.

Létrehoztuk az úgynevezett központi oldalakat a megyei napilapjaink számára. Számos olyan téma van, mint pl. a sport, a TV-műsor, a rendőrségi hírek, számos belpolitikai esemény, amelyek a fővároshoz kötődnek. Régen az volt a szokás, hogy az ilyen neves fővárosi eseményre minden megyei laptól érkezett tudósító, akik tudósításaikat csak a saját lapjuk számára készítették.

Pl. egy Vasas-PTC meccsről akár 10-15 megyei tudósító is készített a helyszínen riportot. Úgy gondoltuk, az is elegendő, ha központilag egy tudósító tudósít és szolgáltat információkat ezekről a fővárosi eseményekről. Ezzel időt, pénzt, energiát takarítunk meg, javul a hatékonyság, és mindenki más arra a munkára tudja koncentrálni erejét, amihez a legjobban ért.

Főbb: Interjú Bayer Józseffel, az Axel Springer Magyarország ügyvezető igazgatójával, 2003. augusztus

3.3.3.2. A technológiai innováció

A technológia kifejezést itt most általánosan úgy értelmezzük, mint azon eljárások rendszerét, amelyek során fogyasztói igénykielégítésre alkalmas termék/szolgáltatás jön létre.

A technológiai innováció a technológiai stratégia talaján jön létre. A technológiai stratégiának a következő főbb lényeges elemeit fogalmazza meg Maidique és Patch [1978]:

- a technológia kiválasztása, a specializálódás mértéke, beágyazódás a vállalati folyamatokba ;
- a technológia lényegében való elmélyülés, a technológia beépülése a vállalat tudásanyagába (mennyire törekednek a fejlesztésére?);
- a technológia forrásai (honnan szerezzük be?);
- idő-ütemezés (próbáljunk vezetők lenni, illetve milyen késést engedjünk meg magunknak a követésben?);
- K+R befektetés nagysága;
- K+F szervezet és politikája.



Két fontos megjegyzés kívánczik ide. Az egyik, hogy a technológiai innováció, abban az értelemben, ahogy itt mi használjuk, nemcsak a termelőberendezésekre, hanem a termék előállításának teljes folyamatára vonatkozhat. A másik pedig, hogy a technológiai fejlesztések gyakran meglehetősen tökeigényesek, így az ezekre vonatkozó döntésekben a felsővezetésnek különösen nagy szerepe van.

Mint említettük, a technológia szorosan kapcsolódik a termékhez, így a kétféle innováció igen gyakran összefonódik.

3.3.3.3. A termékinnováció

A termékinnováció folyamatának logikáját egy olyan modellen keresztül mutatjuk be, amely feltételezi e folyamat lényegében determinisztikus jellegét - azt, hogy egy megtervezett és szervezetenként stabil körülmények között végrehajtott folyamatról van szó. Már láttuk, hogy az üzleti élet valóságához képest ez egy leegyszerűsített modell, ezzel együtt alkalmas a folyamatok logikájának bemutatására. Ez a folyamat a 6. ábrán található, amelynek logikája jól láthatóan megfelel az innovációs folyamathoz adott általános ábráknak.

Kutatás-fejlesztés: az innováció háttértevékenységeinek összefoglaló elnevezése: a fejlesztési ötletek szakmai megalapozásának és az új termék (technológia, szervezeti megoldás) konkrét létrehozatalának folyamata.

Ötletgyűjtés

Az új ötletek képezik az innováció alapját. A vállalatvezetésnek tehát olyan feltételeket kell teremtenie, amelyek között az új ötletek megfelelő módon, időben felszínre kerülnek. Ehhez a vezetésnek két feladatot kell végrehajtania:

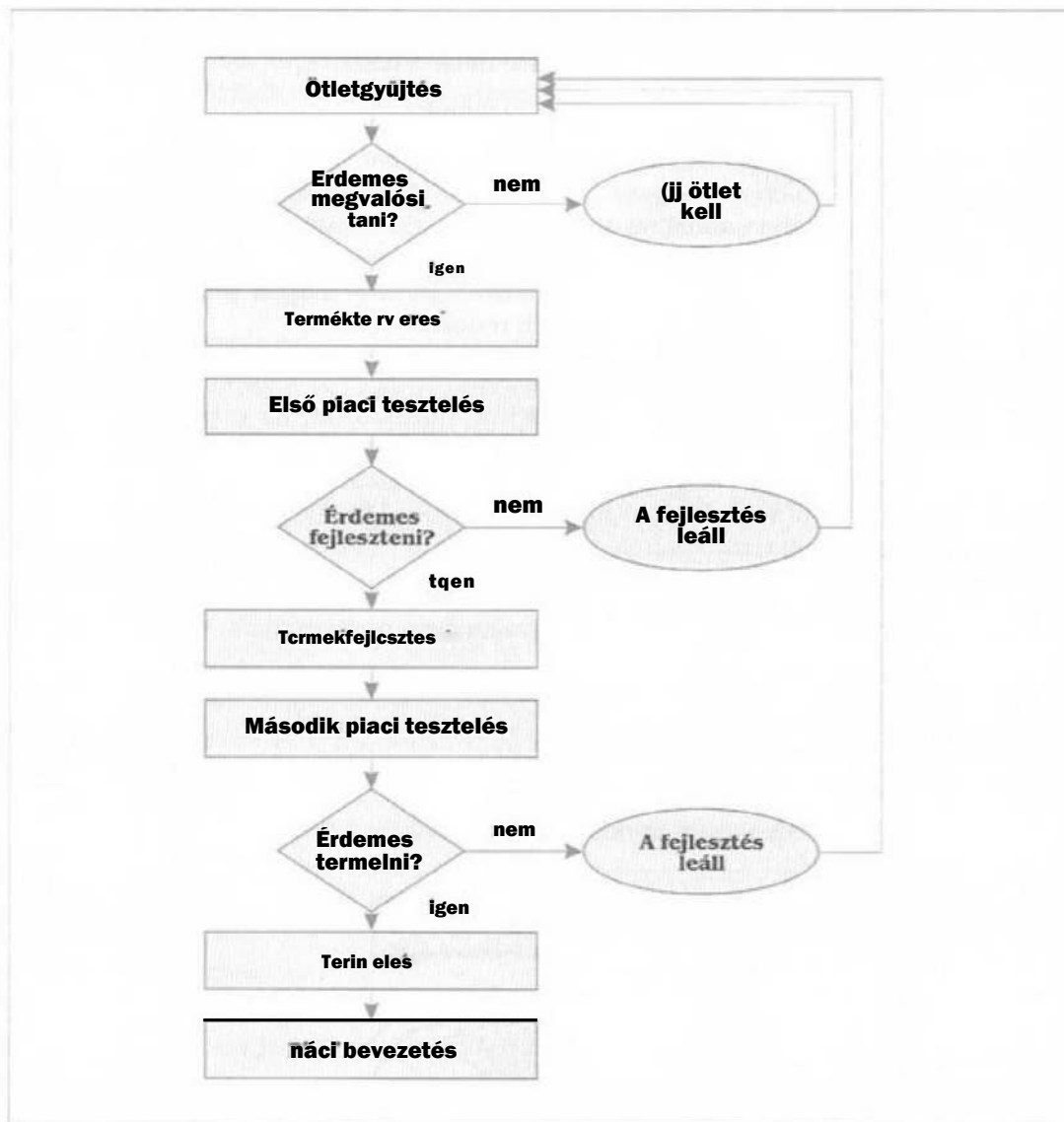
- olyan általános vállalati környezetet, kultúrát kell teremtenie, amely kedvez az új ötletek felmerülésének és felszínre kerülésének;
- konkrét, célirányos tevékenységekkel segítenie is kell az ötletgenerálás folyamatát.

Az ötletgenerálás módszertana igen sokrétű: felöleli a makrotrendek alapján kialakítható várakozásokat, más iparágak hasonló folyamatainak elemzését, a mások és saját maguk váratlan sikereinek vagy kudarcainak feltárását, a technológiai korlátok értékelését, támogatását, ötletek egyik piacról a másikra való átvitelét.

Az innovációs ötletek kiértékelése

Az innovációs ötletek hatékony szelektálása igen nagy jelentőségű folyamat: egy részt azért, mert az innovációs láncban előrehaladva egyre nagyobb költségbe kerül az esetleges tévedés; másrészt vigyázni kell arra, hogy minél inkább csökkentsük az ígéretes innovációk elutasításának veszélyét.

Az ötletek kiértékelése, mint a 6. ábrán látható, három fázisban történik: mindjárt a felmerülés után, valamint a piaccal való szembesítés két fokozatában. A fejezet bevezetőjében már láttuk, hogy az eredeti ötlet is végső soron a piacról származik („kielégítet-



6. ÁBRA. A termékinnováció folyamata

FORRÁS: Novák (1988), némiképp módosítva

len igény definiálása, ezért elmondható, hogy lényegében azonos logika alapján végezhető el a szelektálás mindhárom esetben.

A vállalatnak nyilvánvalóan minél pontosabban meg kell fogalmaznia, hogy milyen esetben tekinti sikeresnek az innovációt: azaz kritériumokat kell adnia a szelekcióhoz. Kedvező eset, ha ezek a kritériumok számszerűsíthetők (piaci részesedés, nyereségráták, költségek, növekedési ütemek stb. segítségével); de nem szabad elfeledkeznünk a nem számszerűsíthető, esetenként viszont igen fontos egyéb tényezőkről sem (a vállalat hírneve, technológiai vezető pozíciója stb.).

A termék tervezése

A termék megtervezéséhez pontosan meg kell határoznunk:

- Mi az az új minőség, amit a fogyasztónak nyújtunk?
- Kinek szánjuk?
- hogyan valósítjuk meg?

Ezen ismeretek birtokában adhatjuk át az ötletet a tervezőnek, aki azt természetesen maga is formálja, gazdagítja, és végül előáll az innovációs elképzelés megvalósításának technikai részleteit is tartalmazó javaslatával, melyben leírja a termék valamennyi fontos paraméterét, tulajdonságát, használati módját.

Az első piaci tesztelés

Ebben a fázisban találkozunk először a termék a fogyasztóval, ha csak képletesen is. A tesztelés lehet kérdőíves felmérés (nagyfokú fogyasztásra szánt fogyasztási cikk esetén) vagy interjú, szóbeli vagy képi bemutató megfelelően választott, a megcélzott fogyasztói csoportot jól reprezentáló fogyasztói körben, *fiotler* [1989] szerint a következő kérdésekre kell választ kapnunk az innovációs folyamat e szakaszában:

- Világosak és hihetőek-e a terméknek a vállalat által vélt előnyei?
- Jelent-e a termék megoldást a fogyasztó valamilyen problémájára, illetve kielégíti-e eddig beteljesületlen igényét?
- Ismer-e olyan más termékeket, amelyek ezt az igényt kielégítik?
- Elfogadható-e a tervezett ár a fogyasztó számára a terméknek tulajdonított érték alapján?
- Megvásárolná-e a megkérdezett fogyasztó a terméket?
- Kik, milyen gyakran és milyen minőségben használnák a terméket?



Amikor a Japán kutatók rájöttek, hogy egy adott zajnak a frekvenciája legalább olyan fontos, mint az erőssége, megpróbálták felhangolni az autót, hogy kellemes hangja legyen.

Forrás: Harvard Business Review January-February 1996



Termékfejlesztés

Ebben a szakaszban kapják kézbe a terméket azok a technológusok, akik a gyártmányt ténylegesen előállítják, üi. a szolgáltatáshoz szükséges tevékenységeket megtervezik. A gyártmányról prototípus készül, amelyet sokféle fizikai tesztnek vethetnek alá, akár a fogyasztók egy körének bevonásával is. A termék hatásait illetően kísérleteket végezhetnek (pl. gyógyszerkísérletek előbb állatokon, majd embereken), a fogyasztó kipróbálhatja a terméket a gyártó telephelyén vagy otthon. Ezek a termékfejlesztés belső folyamataként mennek végbe, de természetesen azt is jelzik, hogy a fejlesztést nem izoláltan, hanem a fogyasztóval minél szorosabb kapcsolatban célszerű végrehajtani.

Vállalati támogatás a kutatás-fejlesztéshez

Hazánkban évi mintegy 180-190 milliárd forintot (QDP 1 %) fordítanak kutatás-fejlesztésre, ennek közel 60% állami. 40% vállalati forrás - közölte a nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal.

2005-2013 közötti tudomány-, technológia- és innovációpolitikai, középtávú stratégia szerinti cél, hogy, a nemzetközi tendenciáknak megfelelően a helyzet megforduljon: a vállalati és az állami K+F ráfordítások aránya 2:1 legyen; az állami hányad a jelenlegi szinten maradjon, míg a vállalati megháromszorozódjon. Ez a 2013-as QDP 2,5%-a lenne, melyhez az EU-s források 0,4%-kal járulhatnak hozzá.

A vállalatok jelenlegi 80 évi milliárd forintos K+F kiadásaiából a multik 40, a magyar nagyvállalatok 20,6, míg a kis- és középvállalkozások 13,4 milliárddal veszik ki a részük. 2013-ra jelen értéken számolva (QDP-növekedés és infláció nélkül) legalább 200 milliárdnyi vállalati ráfordítás kellene.

Csak a K+F források növelésével nem lehet ugrásszerű fejlődést elérni. Szemléletváltásra is szükség lenne, aminek lényege az innovációs teljesítmény növelése, a hasznosíthatóság és az egyetemi kutatóbázisokon, a csapatmunka előtérbe helyezése, az erőforrások koncentrációja, valamint szorosabb együttműködés a vállalkozások, az egyetemek, az intézmények és az állam között.

(MTI)

PORWS: [Mlp:f/hvg.hu/prinU20060314kiitaUi5fejtesztes.aspx](http://mlp:f/hvg.hu/prinU20060314kiitaUi5fejtesztes.aspx)

A második piaci tesztelés

Erre akkor kerülhet sor, amikor a vállalat vezetése a terméket már minden szempontból alkalmasnak tartja a piacon való megjelenésre. A második piaci tesztelésnek valóság-hű környezetben, megfelelőképpen kiválasztott és motivált fogyasztói körben kell végbemennie. Ezt korlátozhatja egyrészt a rendelkezésre álló idő (hiszen a bevezetés időzítése az innováció sikerének kulcskérdése), másrészt a tesztelés költséges volta. Egyesek kétségbe vonják, mennyire szerezhetők releváns információk nem valódi körülmények között. A tesztelés a fogyasztási cikkek és a termelési eszközök esetén általában eltérő módszerekkel történik.

Termelés

Ez a lépés már igazán élesben megy, a terméket üzemi feltételek között, az előre kiszámított (természetesen a piaci viszonyoktól függő) mennyiségben és sorozatokban elkezdik gyártani. Ez a szakasz is összefüggésben van az innovációs folyamattal:

- gondolni kell arra, hogy a termék kísérleti és üzemi feltételek közötti előállítása mind a termelési folyamat, mind az előkészítés (pl. anyagbeszerzés) feladatai szempontjából alapvetően eltérhet egymástól;



1 WI

3. A VÁLLALAT TEVÉKENYSÉGI RENDSZERE

- **figyelembe kell venni, hogy' az új termék előállításakor még hiányzik a gyártási rutin, tehát elképzelhető, hogy a tervezett gyártási hatékonyságot csak viszonylag hosszabb idő elteltével tudja elérni a vállalat.**

Piaci bevezetés

Ahogy' a kísérleti gyártás nem azonos a termeléssel, úgy' a piaci tesztelés eredményei alapján sem lehetünk biztosak a bevezetés sikerességében. A piaci bevezetést gondos tervezésnek kell megelőznie, s igen tudatosan kell a marketing mix egyes elemeit felhasználni az értékesítés támogatására. Koffer [1989] szerint a bevezetésnek négy alapkérdése van:

- **mikor? (időzítés);**
- **hol? (területi stratégia);**
- **kinek? (a célpiac potenciális fogyasztói);**
- **hogyan? (a bevezetés piaci stratégiája).**

Koí'er [1989] részletesen tárgyalja, hogy a fogyasztói elfogadás folyamata a cég innovációs folyamatának végére, illetve az utánra esik. Ha tartós versenyelőnyt akar a vállalat elérni, akkor nemcsak a termékét kell elfogadtatnia, hanem a fogyasztó lojalitását is el kell nyernie, s erre a különböző fogyasztói rétegek meglehetősen eltérő hajlandóságot mutatnak. Az innovációnak tehát utóélete is van. amely lényegében ismét a marketing birodalmában zajlik (annak a feladata meggyőzni a fogyasztót, hogy igényét az adott termékkel tudja legjobban kielégíteni) egészen addig, amíg a cég újabb innovációja folytán saját maga ki nem váltja régi termékét.

Osszefoglalás

Az innováció funkciója az egyre bővülő fogyasztói igények kielégítésére alkalmas megoldások létrehozása, kikényszerítője a vállalatok közötti verseny. Fő tulajdonságai a fogyasztóorientáltság, az újdonság és a bizonytalanság. Az innováció megjelenhet új termékben vagy szolgáltatásban (új megoldásban), új technológiában és új szervezeti formában, jelenthet újdonságot a vállalat, a piac (fogyasztó) vagy mindkettő számára. Az innovációs stratégia összekötő szerepet játszik a vállalati siker és a fogyasztói elégedettség között, ez külön aláhúzza társadalmi szerepét csakúgy, mint az a körülmény, hogy a modern civilizáció fejlődéstörténete leírható innovációk sorozatával (csak természetesen nem redukálható erre.)

Annak függvényében, hogy az innovációs stratégia a vállalat avagy a piac számára hoz létre újdonságot (illetve a kettőt kombinálja), négy' alaptípus különböztethető meg. Az innovációs stratégiát döntően befolyásolja az egész vállalat stratégiája, ennek vezető, követő vagy meghúzó jellege.

A vállalati innovációs folyamat általánosan kezelt modellje ugyan lineáris, azaz tevékenységek szoros egymás utáni rendjét feltételezi, a valóságban azonban sok ilyen modell összekapcsolódásával igen komplex tényleges innovációs rendszert találunk. A kutatás-fejlesztési folyamat, amely lényegében az innovációs folyamat kerete, a tudás bővítésére irányuló kutatás és az alkalmazásra irányuló fejlesztés egymásra épüléséből áll. E folyamat logikája alapján jól követhetők a szervezeti, technológiai és termékinnovációs folyamatok - ezt a termékinnováció példáján keresztül mutattuk be.



Összefoglalás

1«

Fogalmak _____

Latens igény

Extraprofit

Újdonságérték

Piacvezérelt innováció

**Technológiavezérelt
innováció**

Spin-off

Szabadalom

Az üzleti folyamatok

újraszervezése (BPR)

Kutatás-fejlesztés

Időalapú verseny

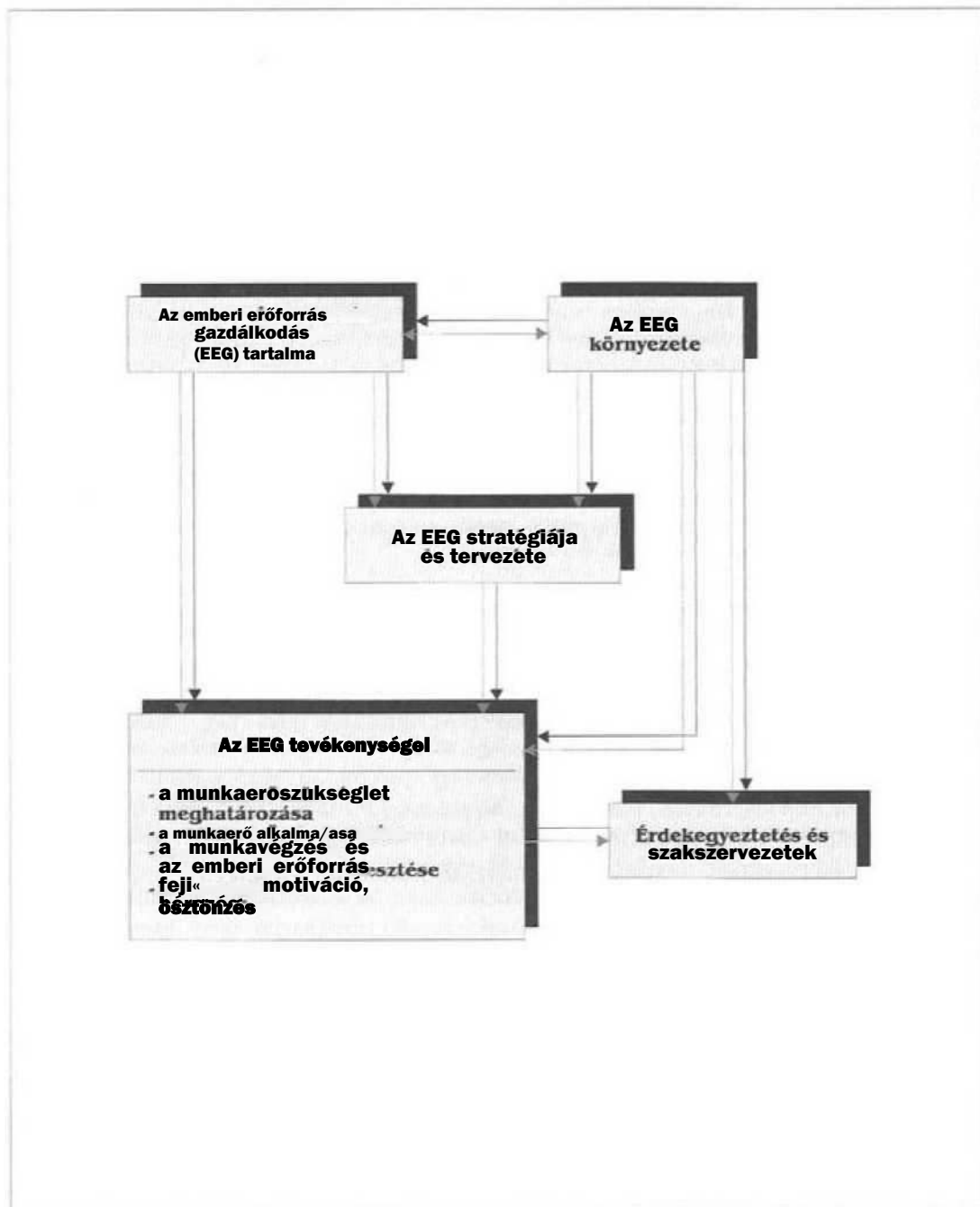
Kérdések

- 1. Hogyan jelenhet meg a fogyasztó számára az „új, magasabb érték” termékfejlesztéssel, technológiafejlesztéssel és szervezetfejlesztéssel megvalósított Innováció esetén?**
- 2. Miért kell kielégítetlen fogyasztói igényt definiálni technológiailag indítható Innováció esetén?**
- 3. Milyen szemponttal lehetnek az Innovációs ötletek kiértékelésének?**
- 4. Az Innováció szempontjából milyen lényeges különbségeket találhatunk egy termék kísérleti előállítás és piacra való termelése között?**
- 5. Milyen szerepe lehet a marketingmix egyes elemének egy új termék piacra vitelében?**
- 6. Milyen tényezők határozzák meg, hogy a vállalat vezető, követő vagy meghúzó típusba sorolható Innovációs stratégiát folytasson?**
- 7. Milyen megnyilvánulással lehetnek az Innovációval szembeni szervezeti ellenállásnak?**

**Feladatok**

- 1. Mondjon példákat a termékfejlesztéssel, technológiafejlesztéssel és szervezetfejlesztéssel megvalósított Innovációra!**
- 2. Rendelje hozzá az Innovációs lánc egyes elemeit a termékfejlesztési folyamat lépéséhez!**
- 3. Keressen a szakirodalomban egy Innovációleírást, és próbálja nyomon követni az Innovációs folyamat szakaszait!**
- 4. Mondjon példákat az Innovációt segítő környezet megteremtésére alkalmas eszközökről!**
- 5. Ismertessen gyakorlati példákat az Innovációt segítő tevékenységek megvalósulására!**
- 6. nézzon utána, milyen Intézmények, szervezetek léteznek ma Magyarországon a vállalati Innováció támogatására!**
- 7. Keressen gyakorlati példákat vertikális és horizontális Innovációs együttműködésre!**
- 8. Soroljon fel néhány jellemző okot, ami miatt egy fejlesztési folyamatot félbe kell szakítani!**
- 9. Mondjon példákat arra, hogyan lehet (a tesztelésen kívül) a fejlesztési folyamat során a fogyasztóval kapcsolatot tartani véleményének figyelembevétele céljából!**
- 10. Soroljon fel példákat arra, amikor egy vállalat saját termékét szorítja ki a piacról!**
- 11. Táljon fel néhány olyan esetet, amikor a környezetvédelmi akciók vezettek valamilyen Innováció bevezetéséhez!**

3.4. Az emberi erőforrás





Amikor a munka utazik

A távmunka - angol nyelvterületen elterjedt kifejezéssel telework, telecommuting, teleactivity - nem speciális foglalkozási lehetőség, hanem munkamódszer, üzleti stratégia. A nyugati távmunkás a saját otthonában vagy egy jól felszerelt teleházban végzi szellemi munkáját, és annak eredményét elektronikus formában továbbítja munkaadójának, akivel a kapcsolatot is számítógépen tartja: így kapja a feladatot, így kötnék szerződést, így ellenőrzik a feladatok elvégzését. Az Amerikából indult munkamódszer tipikus területei az adatgyűjtés- és elemzés, az adminisztráció, a call center, a telefonos ügyintézés, a hálózatfejlesztés, a programozás, a távfelügyelet, mindennek a tanácsadás, közvélemény-kutatás, telemarketing, s egyre nagyobb az igény a webprogramozás- ra és -tervezésre, webmarketingre. Az adatok szerint a távmunkások hatékonysága 12-30 százalékkal nagyobb, mint azoké, akik naponta bejárnak munkahelyükre. A cégek számára jelentős költségmegtakarítást hoz a kevesebb iroda és a kisebb rezsi, s az, hogy a távmunkás nem megy betegállományba, hanem önállóan átcsoportosítja feladatát.

Üzleti hírszót Jelent, hogy a vállalatok elektronikus eszközeikkel elérhetik és magukhoz köthetik azokat a magasan kvalifikált embereket, akiknek szakértelme a hagyományos módon, a távolságok miatt eddig elérhetetlen volt számukra. A piaci versenyben pedig azzal jutnak előnyhöz a távmunkát adó vállalatok, hogy óriási a munkaerő-kínálat, és a jelentkezőkből optimálisan tudják működtetni a humán erőforrásokat. Nem állandó alkalmazottakat vesznek föl, hanem egy-egy projektjükre a legalkalmasabbakat. Kockázat, hogy kevésbé tudják kontrollálni távmunkásaikat, mint a helyben dolgozókat, s a hagyományos munkahelyi szervezeti formák menthetetlenül föllazulnak, a céghez tartozás tudata vésszesen gyengül.

Az otthoni munkát választók egybehangzó értékelése szerint a szabadság a legvonzóbb: Idejüket, programjaikat maguk tervezik, nincsenek helyhez kötve, megkímélik magukat az utazás fáradalmaitól. Többet lehetnek családjukkal, s például az is rajtuk múlik, hogy füstmentes-e az irodájuk, vagy sem. Az előnyös feltételek hatékonyabb munkát eredményeznek: otthon átlag hat óra alatt végzik el azt, amire az irodában nyolc óra kellett.

Am az otthoni feltételek megteremtése ma még elég sokba kerül, és bizonytalan, hogy a gyorsan és megbízhatóan működő kommunikációs eszközök árából mennyit lehet a megbízóval kifizettetni. Ugyancsak megállapodás függvénye, hogy kit milyen arányban terhelnek a gép fejlesztés. - Javítás, a hálózat használatának költségei, a telefondíjak.

Nem elhanyagolható bizonytalansági tényező, hogy szabályozatlan a szellemi munka eredményének tulajdonvédelme, nem alakult ki a nemzetközi munkavállalás gyakorlata, gondot Jelent az elektronikus úton kötött szerződések érvényessége. A távmunka fogalmát nem ismeri a munkajog, ezért a költségterítés mértéke nincs szabályozva.

Más jellegű, de nem lényegtelen következmény, hogy a munkahelyi kapcsolatok lazulásával csökken az előremenetel lehetősége, gondot okozhat a magánélet és a munka szétválasztása.

FORRÁS: Amikor a munka utazik. Piac és Profit, 2001. szeptember 36-40. old.



Bevezetés

\ legutóbbi két-három évtized talán legtöbbet hangoztatott üzleti fejleménye az emberi tényező jelentőségének növekedése - az erre vonatkozó retorika aztán néhány éve a tudás alapú gazdaság és társadalom eljövételének harigoztatásával egészült ki. Indokolt ugyan, hogy gyanakvóak legyünk az üzleti életben időről időre feböppenő újabb és újabb jelszavakkal csodafegyverekkel kapcsolatban, azt azonban még e gyanakvás közepette is el kell ismerni, hogy az „emberi tényezővel” kapcsolatos megállapítások valóban a valóságban gyökereznek, legalábbis a közepesen, vagy annál jobban fejlett országokban. Az ember s a birtokában lévő tudás tényleg egyre nagyobb szerepet kap az üzleti életben, s ennek megvannak a következményei az emberi erőforrás-menedzsment terén is. A társadalom s az egyén érdeke találkozni látszik abban, hogy minél felkészültebb s további új ismeretek befogadására képes emberek jelenjenek meg az üzleti világban.

Ugyanakkor ez a csaknem idilli kép eizonnal szertefoszlik, ha kilépünk a fejlett országok s ott is a többségi társadalom köréből. Igaz, hogy az üzleti világ nem jótékonyságra szerveződött, s nem lehet rajta számon kérni a világ minden igazságtalanságát, de aligha tévedünk, amikor azt prognosztizáljuk: fenntartható, hosszú távú fejlődést az biztosít az emberiség számára, ha gondoskodunk az emberi tényező felértékelődésének a fejlődő, illetve lemaradó országokban s a fejlett országokban élő hátrányos helyzetű milliók számára történő megjelenítésében is.

Az egyes vállalatok belső emberi erőforrás-menedzsmentjének természetesen a fentieknél szűkebb gondolkodási és cselekvési térben kell és lehet megvalósulnia, de azért jó. ha szem előtt tartják az általánosabb összefüggéseket is.

3.4.1. Az emberi erőforrás-gazdálkodás tartalma

A munkavállalók igen sokoldalúan érintettek a vállalat működésében. Végző soron az általuk elvégzett tevékenységekben, valamint a részvételükkel végbemenő szellemi és fizikai folyamatokban konkretizálódik a vállalat működése. A címben **emberi erőforrásról beszélünk, s ez annyiban helyénvaló, hogy a munkavállaló rendelkezik az erőforrásokra jellemző valamennyi tulajdonsággal - vannak azonban olyan tulajdonságai is, amelyek megkülönböztetik minden más erőforrástól. Ezek közül a legfontosabb az önálló, szabad akarat, amellyel cselekvéseit s ezáltal teljesítményét szabályozni képes. A munkavállaló rendszerint saját jószántából csatlakozik a vállalathoz, de nem altruista indítatással. Tevékenységéért ellentételezést, a szó tág értelmében vett fizetséget kíván. Miközben a munkavállaló teljesítményével hozzájárul a vállalat céljainak eléréséhez, ezen belül a nyereséges működéshez, egyúttal költséget is jelent a vállalat számára, amelynek leszorítása a vállalat (ill. más érintettek: a tulajdonosok, menedzserek vagy a fogyasztók) érdeke is.**

Emberi erőforrás: a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége. A munkaerővel azonos értelemben használjuk.



Ez a Kettősség az emberi erőforrás (munkaerő) legfőbb tulajdonsága, ez teszi a vele való gazdálkodást különösen bonyolulttá. A munkaerő a vállalatba való belépéssel saját szükségleteit kívánja kielégíteni, 11. szükségleteiből származtatott céljait akarja elérni. A vezetés feladata, hogy olyan működési feltételeket teremtsen, amelyek között a munkavállalók céljának megvalósítása a vállalat küldetésének megvalósulását segíti elő.

A hatékony karrierépítés lépcsői

A vállalatok tulajdonosainak elsődleges célja a szervezeti célok elérésének biztosítása, melyet az egyre erősödő verseny miatt gyakran csak szervezetváltással, felvásárlásokkal és egyesülésekkel, átszervezésekkel tudnak biztosítani. A munkahelyi biztonság a múlté, és ez nem csak Magyarországra igaz. Hogyan lehet munkavállalóként minderre felkészülni? Egyetlen válasz létezik: karrier-menedzsmenttel.

A 21. században a munkavállalók alkalmazhatóságát, piaci értékét mindazon tudás, tapasztalat, képesség, készség és attitűd adja, amelyet a szakmai életében megszerzett és elsajátított. Ma mindezt elfogadjuk, elkezdhetünk gondolkodni szakmai karrierünk tudatos építésén. Kiindulópontként lényeges a pontos önismeret, a reális énkép. Amire a választ kell keresni: értékek, amelyeket fontosnak tartok az életben, erősségeim, motivációm, milyen vállalati közegben tudok hatékonyan dolgozni?

Ezek után: mit is szeretnék elérni, hova akarok közép- és hosszú távon eljutni a pályámon?

A karrier-menedzsmentben legfontosabb a személyes fejlődési terv' elkészítése. Ennél a pontnál érdemes egy mentor segítségét kérni mindazon területek meghatározásához, ahol fejlődésre van szükség. A fejlődés módja a következő lehet: rotáció, munkakör-gazdagítás, tréning, coaching, konferencia-részvétel stb.

Az időzítés, a tervezés fontos lépcsőfoka, meg kell tudni határozni, hogy mennyi időnk és egyéb erőforrásuké) majd rendelkezésre. Ez azért is fontos, mert a karrier-menedzsment nem egyszeri folyamat, ideális esetben végigkíséri az egész szakmai életet.

Forrás: Világgazdaság, 2005.03.25.

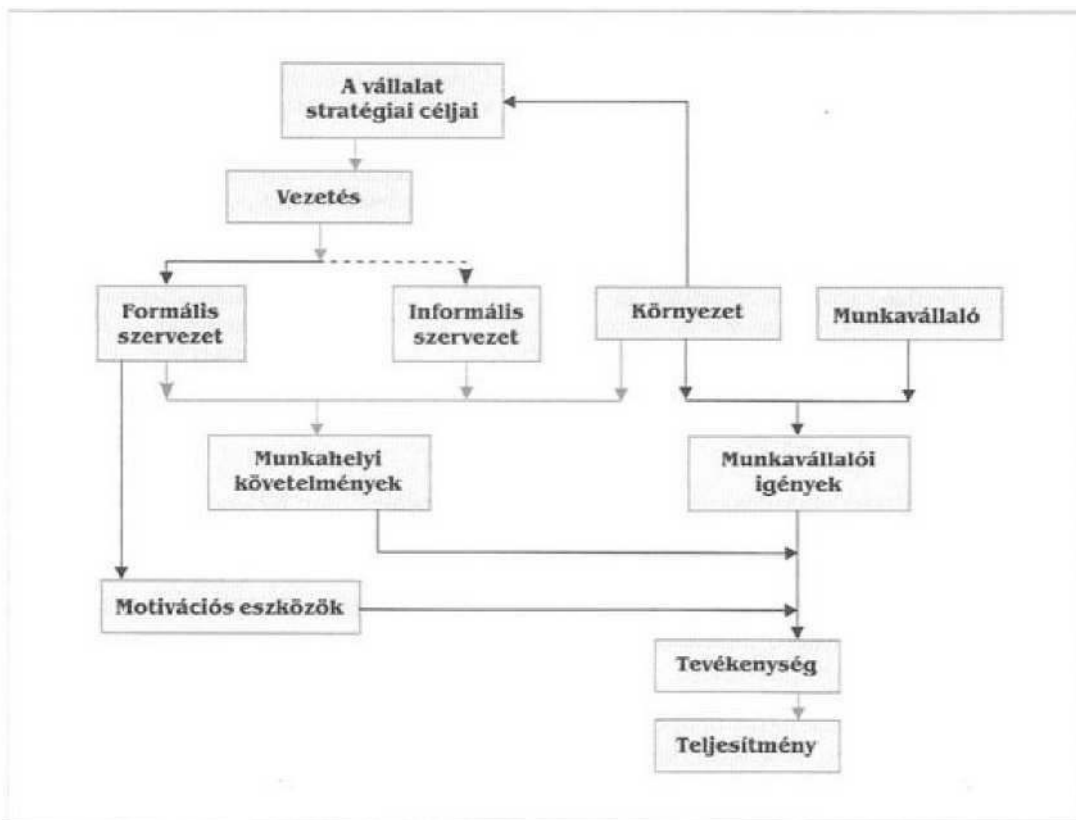
A fentiek alapján az emberi erőforrás-menedzsment (EEM) feladata a munkahelyi követelmények meghatározása és a munkavállalók igényeivel való összehangolása. Az EEM belső logikáját az 1. ábrán követhetjük nyomon.

3.4.2. A munkaerő-gazdálkodás környezeti tényezői

Az emberi erőforrás-menedzsment konkrét megvalósulását - az egyéb vállalati tevékenységekhez hasonlóan - a környezeti tényezők nagymértékben befolyásolják.

3.4.2.1. A főbb környezeti tényezők

Külön ki kell emelnünk, hogy valamennyi vállalati tevékenység közül az emberi erőforrás-menedzsment az, amely - érthető okokból - leginkább függ egy adott országra, régióra jellemző társadalmi, kulturális, politikai tényezőktől.



I. ÁBRA. Az emberi erőforrás-gazdálkodás tartalma

A gazdasági környezet tényezői közül az általános gazdasági feltételek egy adott vállalat munkaerő-gazdálkodására főleg áttételes hatással vannak. A gazdaságban uralkodó termelékenység viszonyok, a gazdaság egészének növekvő vagy stagnáló volta, a piaci verseny feltételrendszere és működése általában a foglalkoztatáson keresztül hat a vállalati munkaerő-gazdálkodásra - az pedig ismert, hogy a foglalkoztatottság alakulása a piaccgazdaságok működésének egyik legfontosabb tényezője.

Hol a legjobb dolgozni?

A Hewitt humán tanácsadó cég a Figyelővel együttműködve 2005-ben immár ötödik alkalommal készítette el Magyarországon a Legjobb Munkahely-felmérést. Az ő véleményük alapján idén a nagyvállalati kategóriában GlaxoSmithKline, a Mavir Rt., a Magyar nemzeti Bank, a Szerencsejáték Rt. és a CIB Lízing csoport bizonyult a Legjobb Munkahelynek. A KKV-k közül az első az Egri Vagyongkezelő és Távfűtő Rt., de a Mextent Informatika Rt., a Varpex Építőipari Rt., az Avaya Magyarország Kft. és a Kürt Rt. is kiérdemelte a Legjobb Munkahely 2005 címet.

A felmérésben résztvevő több tízezer magyar munkavállaló elmondhatta, hogyan érzi magát munkahelyén, mi a véleménye a vezetésről, és mire vágyik. A kutatás már nemcsak az évről évre történő változások vizsgálatára, hanem a trendek kimutatására is lehetőséget adott. Az elégedett munkavállalók aránya az utóbbi három évben stagnált, míg a korábban bizonytalan ingadozók mára az elégedetlenek táborához csatlakoztak.



Öntudatosabbá váltak a magyar munkavállalók, és saját céljaik megvalósításáért dolgoznak: sokkal jobbnak látják saját esélyeiket a munkaerőpiacon, és értéküket is magasabbra teszik, mint korábban. A hazai munkavállalók egyre kritikusabbak saját munkahelyükkel szemben.

Az elkötelezettség az utóbbi években csökkent, s egyre kevesebb húzóerő-típusú dolgozó erősíti a vállalatokat. A kedvezőtlen tendenciák mögött elsődlegesen a vállalati hírnév romlása, a felső vezetésbe vetett bizalom csökkenése, valamint a dolgozók saját munkaerő-piaci pozíciójukkal kapcsolatos magabiztossága áll.

A felmérés tanulságai szerint gyökeresen másképp látják a vállalat erősségeit és fejlesztendő területeit a hierarchia csúcsán levő vezetők és a beosztottak. A „felsővezetői vakság” megszüntetése azért is fontos, mert azok a vállalatok, amelyeknél kisebb a szakadék a menedzsment és a dolgozók között, jobb eredményeket mutatnak fel az utóbbiak motiválása és megtartása terén is.

Fomus: Figyelő. 2005.11.09.

A foglalkoztatottság alakulásának hatása főleg a *munkaerőpiac* helyzetén keresztül érvényesül. ennek állapota közvetlenül befolyásolja a vállalatok munkaerő-gazdálkodását, mind a keresleti, mind a kínálati oldalon. A gazdaság munkaerő-állományának szerkezete és növekedési üteme, valamint a foglalkoztatási szokások határozzák meg hosszú távon a munkaerő-kínálatot, míg a keresleti oldalon a gazdaság növekedése és annak szerkezete a meghatározó.

A munkaerőpiac mindenkori állapotát a hosszú távú hatások mellett a konjunktúraciklusok határozzák meg. A fellendülés időszakában a foglalkoztatottság nő - ilyenkor harc folyik a magas teljesítményre képes munkaerőért, de a túlkereslet az alacsonyabban teljesítők egy részét is felszívja. A recesszió időszakában fordított folyamatok mennek végbe.

A *jogi szabályozás* országonként eltérő módon, de mindenütt fontos szerepet játszik a munkaerő-gazdálkodás befolyásolásában. A fejlett országok nagy részében a kormányzat a munkaadók és a munkavállalók tevékenységét egyaránt szabályozza. Kiemelten érdemes megemlíteni a munkához való jog különböző megfogalmazásait, az emberek közti egyenlő foglalkoztatási esélyek előírását, a bérezésre, a munkavégzés biztonságos feltételeire, a nyugdíjazásra vagy az érdekelletétek kezelésére vonatkozó jogszabályoka E.

A *szakszervezetek szerepe* is más-más országonként (ezen belül területenként vagy iparáganként is). A szakszervezetek maguk is különböznek egymástól, ez pl. „harciaságuk” vagy „engedékenységük” mértékében jelenik meg. Rendszerint részt vállalnak (vagy legalábbis igyekeznek részt venni) a munkaerő-gazdálkodási tevékenység valamennyi folyamatában, de nagy súlyt helyeznek általában a foglalkoztatásra, a bérek és fizetések, a munkafeltételek, valamint az elbocsátás ügyére.

A *vállalat földrajzi helyzete* nagymértékben befolyásolja a munkaerő keresleti és kínálati viszonyait. A munkaerőpiac ugyanis szinte mindig helyi piac. Ritkán, különleges esetekben fordul csak elő, hogy a foglalkoztatásnak nincsenek észlelhető földrajzi határai.



FORRÁS: Hócipő XV/4. 2003. II. 19. 14. old

3.4.2.2. Az emberi erőforrás felértékelődése

Az üzleti életben tapasztalható trendek hátterében egyértelműen jelen van az emberi erőforrás felértékelődése a vállalat teljes tevékenységi struktúráján belül. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk azokat a tényezőket, amelyek miatt az ember szerepe egyre jobban előtérbe került.

1. **Megváltoztak a követelmények az ember vállalati szerepével kapcsolatban.** tudás (s vele az őt hordozó ember) vált a legfontosabb erőforrássá.. Megnövekedett továbbá az ember relatív jelentősége az anyagi erőforrásokhoz képest azért is, mivel ma egy ember összehasonlíthatatlanul nagyobb eszközértéket - gépet, anyagot - képes kezelni, mint korábban. A minőség szerepének fokozódása az emberi munka színvonalával kapcsolatos igényeket emelte meg: alig van helye a hibának.
2. **Megváltoztak az emberek elvárásai a munkahellyel kapcsolatban.** Ennek társadalmi és technikai okai egyaránt vannak. A társadalmi okok között az életszínvonal növekedéséből következő igényességnövekedést emeljük ki: az emberek munkahelyválasztási kritériumai a munkafeltételekkel, munkahelyi infrastruktúrával kapcsolatban ma sokkal szelektívebbek, mint korábban. A technikai fejlődés pedig lehetővé teszi, hogy ezek az elvárások a vállalat számára is ésszerű ráfordítások mellett teljesíthetők legyenek.



3. A fenti tényezők együttes hatására lényegesen összetettebbé vált az emberi erőforrás menedzsmentje. Az új irányítási követelményeknek való megfelelést az EEM számára elősegíti, hogy a legutóbbi néhány évtizedben a társadalomtudományok (főleg a szociológia, pszichológia és határterületeik) fejlődése segítségével lényegesen többet tudunk az emberről, mint korábban.
4. Végül, de nem utolsósorban a fejlettebb országok törvényhozása intézkedések hosszú sorozatát hozta az utóbbi évtizedekben egyrészt az emberi munkavégzés feltételeinek, a munkavégző ember egészségének, személyiségének védelmében (a biztonsági előírásoktól a megkülönböztetések megtiltásáig), másrészt az alkalmazási feltételekkel kapcsolatban (képzettségi előírásoktól kezdve az elbocsátottak jogvédelméig). Az államnak ez a magatartása feltétlenül javította a munkavállalók helyzetét.

A fentiekben vázolt tényezők alaposan megváltoztatták a munkaerő vállalati szerepét, az emberi erőforrás-menedzsment szerkezetét. A legfontosabb változásokat a vállalati munkaerő-stratégia keretében tárgyaljuk.

3.4.3. Az emberi erőforrás-gazdálkodás stratégiája

Az emberi erőforrás-gazdálkodásnak a fentiek szerint vannak olyan sajátosságai, amelyek a vállalati stratégia kiemelkedően fontos tényezőjévé teszik. Ezek közül a következőket emeljük ki:

- A stratégia emberi cselekedetek sorozatán keresztül alakul ki és valósul (vagy hiúsul) meg, e cselekedetek célirányos volta, megfelelő koordináltsága nélkül bizonyos a kudarca.
- Az emberi erőforrás azon tulajdonsága, hogy teljesítményét önmaga képes szabályozni, kiemeli, hogy az emberek megfelelő motivációjának kialakítása a stratégiaalkotás és -megvalósítás fontos része.
- A stratégia szoros kölcsönhatásban van a szervezeti kultúrával és struktúrával, ezáltal meghatározza az emberek közötti tevékenység- és információcsere szerkezetét, a formális és jórészt az informális kapcsolatokat. E kapcsolatrendszer kiemelkedően fontos tényezője a vállalat vezetési rendszere, amely összekapcsolja a menedzsereket és a munkavállalókat.

Szervezeti struktúra: egy adott szervezet elemeinek belső elrendezése: főbb dimenziói a szervezeten belüli munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordináció és konfiguráció (szervezeti felépítés).

Szervezeti kultúra: az egyes szervezetek alapilozofiajának. közösen elfogadott értékrendjének, szellemének. hagyományainak, szokásainak tartósan érvényesülő rendszere.



Nő a távmunka aránya Magyarországon

Az Egyesült Államok után Európa és hazánk is felfedezte a távmunka előnyeit. 2001-ben mindössze egy százalék volt a távmunkában foglalkoztatottak száma Magyarországon, ma már kettő-négy százalék körül mozog, és a következő négy esztendőben ismét meg fog duplázódni. A távmunka elterjedésének egyik akadálya, hogy egészen más szemléletet vár el munkaadótól, munkavállalótól egyaránt. A távmunka hazai értelmezése itthon egyelőre olyan számítógépen végzett szellemi tevékenységet jelöl, melyben a munkavállaló otthon vagy kihelyezett munkahelyen önállóan old meg feladatokat a távolban lévő munkáltató megbízásából. A távmunkások nem a munkáltató irodáját, eszközeit, infrastruktúráját veszik igénybe, így a vállalat költségei csökkennek.

A távmunkával járó előnyök; legfontosabb szempontként a szolidaritás; a távmunka segítségével lehetőség nyílik arra, hogy a hátrányos csoportok bekapcsolódjanak a munka világába. A távmunka emellett a versenyképesség, a gazdasági fejlődés egyik motorja is. alkalmazásával új munkaerő-piaci iukakat lehet betölteni, ezáltal bővíti a foglalkoztatás. A kutatások azt mutatják, hogy az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásával jobb az általános közérzet, javul a teljesítmény, nő a versenyképesség, a hátrányos helyzetűek, mint társadalmi csoport esélyegyenlősége növekszik. Harmadik lényeges szempontként a távmunka alkalmas a közszféra modernizációjára is, az infrastruktúrát fejlesztése helyett, az emberi erőforrás kerül előtérbe, így a foglalkoztatás a jelenlegi szinten tartható.

FORRÁS: Figyelődet, 2006.04.06.

3.4.3.1. Stratégiai tevékenységek

A munkaerő-gazdálkodás stratégiai, taktikai és operatív döntéseinek a hierarchikus struktúráját az **1. táblázatban** foglaljuk össze. Eszerint az emberi erőforrás menedzsment legfőbb stratégiai kérdései a következők:

- a hosszú távú emberi erőforrás-szükséglet meghatározása, az ennek kielégítésére szolgáló tevékenységek fő alapelvei, kapcsolódva a szervezetfejlesztéshez;
- a bérezési-ösztönzési rendszer elvei és működése;
- a teljesítményértékelés rendje;
- az emberi erőforrás fejlesztése, karriertervezés, oktatás/képzés;

A fenti stratégiai kérdések megközelítésére szolgáló elvi alapot, a vezetői stratégiáfelfogás kifejeződéseként, *Bakcsi et al* (2000, 74. old.) szerint a következő négy kérdés megválaszolásával adhatjuk meg:

- A munkaerőpiacról vagy belülről fejlesszünk?
- A munkakör vagy az egyén legyen az emberi erőforrás-menedzsment rendszer fő építőköve?
- Egyén vagy csoportközpontú felfogást kövessünk?
- Teljesítmény- (output) avagy kompetencia-megközelítést alkalmazzunk?

Tekintsük át, hogyan érvényesülnek a fenti stratégiai alapelvek a tevékenység egyes elemeiben.

1. TÁBLÁZAT. Az emberi erőforrás-menedzsment tevékenységei döntési szintenként

Szint	Emberi erőforrás ellátás	Bérezés és ösztönzés	Értékelés	Fejlesztés	Karrier tervezés
Stratégiai (Hosszú táv)	A vállalkozás működéséhez hosszú távon szükséges emberi erőforrások jellemzőinek meghatározása. A jövő igényeit tükröző szervezetfejlesztés.	A juttatások alakulásának hosszú távú trendjei. A küldetésből következő ösztönzési elvek,	A vállalat hosszú távú érdekeinek rögzítése. Az értékelés várható jövőbeni dimenziói, szempontjai.	Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos jövőbeni követelmények feltárása. A vállalkozáshoz alkalmazkodni tudó tevékenységi rendszerek kialakítása.	A szervezeti és egyéni célok hosszú távú kapcsolatának alapelvei a vállalkozásnál.
Taktikai (Középtáv)	A hosszú távon érvényes kiválasztási szempontok meghatározása. A felvételek marketingterve.	A pénzjövdelemnek több évre szóló egyénienkénti tervezése. A bérén kívüli juttatások tervezése.	• Az értékelő rendszerek kialakítása. Az egyes munkavállalók személyes lehetőségeinek (fejlődésének) feltárása,	A szervezetfejlesztés programja. A vezetési rendszer fejlesztésének programja. Az egyéni fejlesztés programja.	Az előmeneteli lehetőségek azonosítása. Karriertervezési tanácsadás. A szervezet és egyén kapcsolatának harmonizálása.
Operatív (Rövid táv)	Munkaerő-ellátási terv végrehajtása. A bér és jövedelemtervek hajtása. A Ellenőrző-írábérén kívüli juttatások rendszereinek működtetése.	A bér és jövedelemtervek hajtása. A Ellenőrző-írábérén kívüli juttatások rendszereinek működtetése.	Az értékelési rendszer működtetése. Kapcsolattartás a bérezéssel és a fejlesztéssel.	Oktatás, képzés operatív szervezési feladatok.	Az egyén és a munkafeladat egymáshoz rendelése. A karrier következő állomásának meghatározása.

rcnwAs: luanchevtch-Gtuek [1986]. 66. old

3.4.3.2. Az emberi erőforrások tervezése

A stratégiára épülő munkaerő-tervezés a következő négy lépésben megy végbe (Byars-Rue [1984]):

- a vállalati stratégia és az ebből következő általános célok lebontása a különböző szervezeti egységekre;
- azon ismeretek, képességek, ill. szakértelem meghatározása, amelyekre a szervezetnek a feladatok végrehajtásához szüksége van;
- a meglévő munkaerő-állomány figyelembevételénél fennmaradó nettó munkaerő-szükséglet, illetve munkaerő-kereslet meghatározása;
- az előre jelzett emberi erőforrás-szükségletre való hozzájárulás konkrét teendőinek meghatározása.



Munkaerő-szükséglet: a vállalatnál adott időszakban elvégzendő feladatok ellátásához a vállalatvezetés megítélése szerint szükséges munkaerő létszáma, a munkakörök szerint strukturálva.

Munkaerő-kereslet: a munkaerő-szükségletnek a külső munkaerőpiacon megjelenő része.

↳ **emberi erőforrás tervezésének fontos tényezője, hogy szoros kapcsolatban kell állnia a szervezettejlesztéssel. Az elvégzendő feladatokon túl nyilvánvalóan az is befolyásolja a szükséges munkaerőt - mennyiségi és strukturális szempontból egyaránt hogy az elvben létező különböző szervezeti megoldások közül melyiket választja a vállalat. (Más összetételű lesz pl. a logisztikai munkatársak szakmastruktúrája attól függően, hogy' decentralizált vagy' centralizált a vállalati anyaggazdálkodás. Az első megoldásnál aránylag több beszerzőre, a másodiknál pedig több gazdálkodóra-nyilvántartóra van szükség.)**

Szervezettejlesztés: a szervezeti struktúra - stratégiai követelményeknek megfelelő - alakításának folyamata.

Az emberi erőforrás tervezése nem csupán az EEM funkcionális részlegének feladata. Ezt a tevékenységet a vállalat minden vezetőjének fontosnak kell tartania, hiszen rajtuk múlik, hogy valós információk álljanak rendelkezésre a munkaerő-szükséglet nagyságáról és szerkezetéről. A tervezésben (és az EEM egyéb folyamataiban is) gyakori a konfliktus lehetősége az EEM-szervezet és az egyéb funkcionális területek között, mivel igen eltérőek lehetnek a döntési szempontjaik. Ezek harmonizálásában a felsővezetésnek igen fontos szerep jut.

A tervezési folyamat logikáját a 2. ábrán követhetjük nyomon.

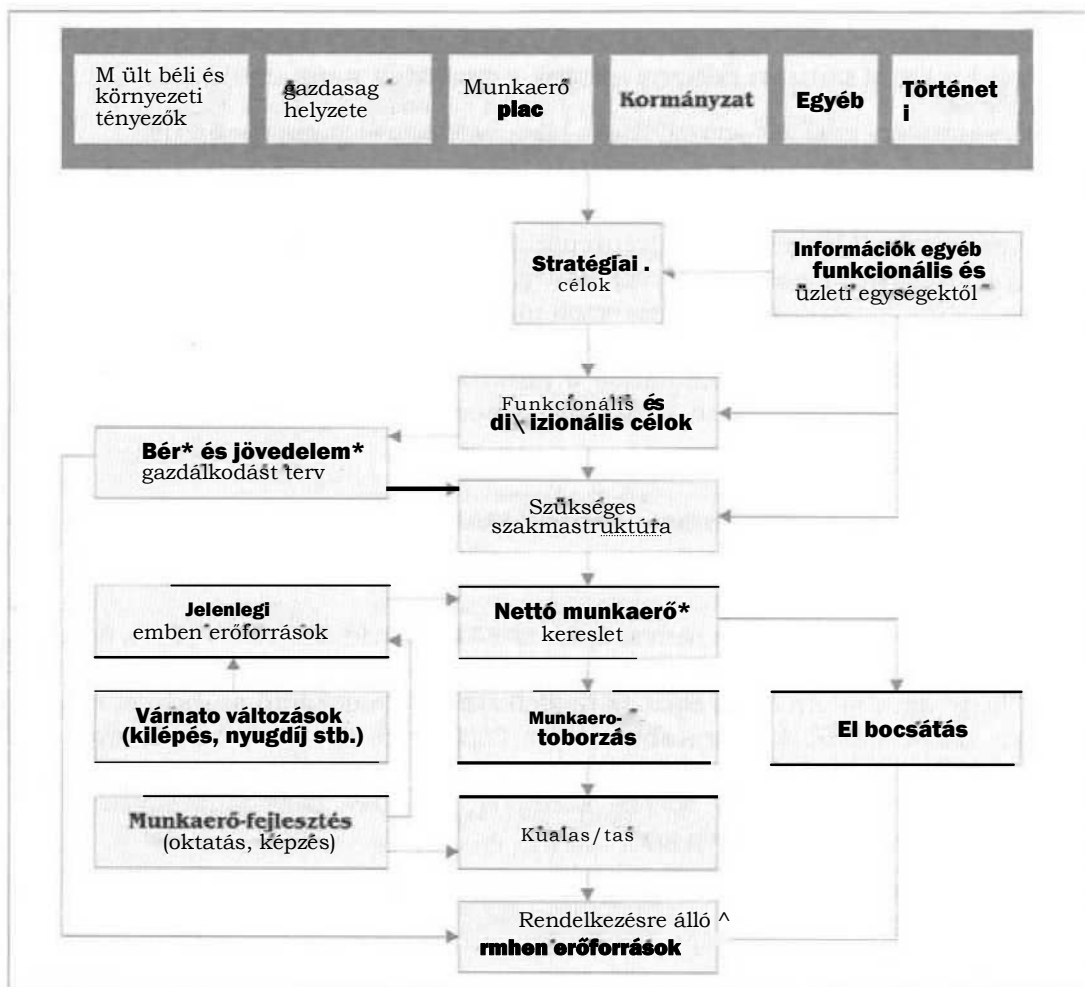
3.4.4. Az emberi erőforrás-gazdálkodás tevékenységei

Az emberi erőforrással kapcsolatos vállalati tevékenységeket abban a logikai rendben tárgyaljuk, ahogyan azt a tervezésnél láttuk: a szükségletfelméréstől a munkaerő felkutatásán és alkalmazásán át annak eredményességének értékeléséig, a bérezésen és egyéb juttatásokon keresztül elismeréséig.

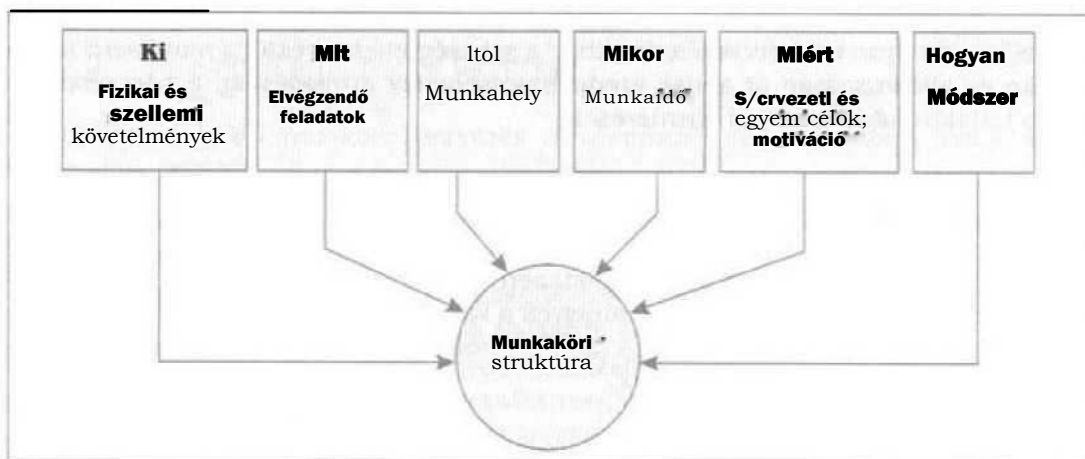
3.4.4.1. A munkaerő-szükséglet meghatározása

Ahhoz, hogy a vállalat dönteni tudjon munkaerő-szükségletéről, kiindulópontként definiálnia kell azokat a munkaköröket, amelyek a vállalat küldetéséből származtatott feladatok megoldásához szükségesek. A munkakörök meghatározásánál megválaszolandó kérdéseket a 3. ábra foglalja össze.

Munkakör: a vállalati munkafeladatok egy személyre lebontott része, amely meghatározható ismeretek és képességek alkalmazását igényli.

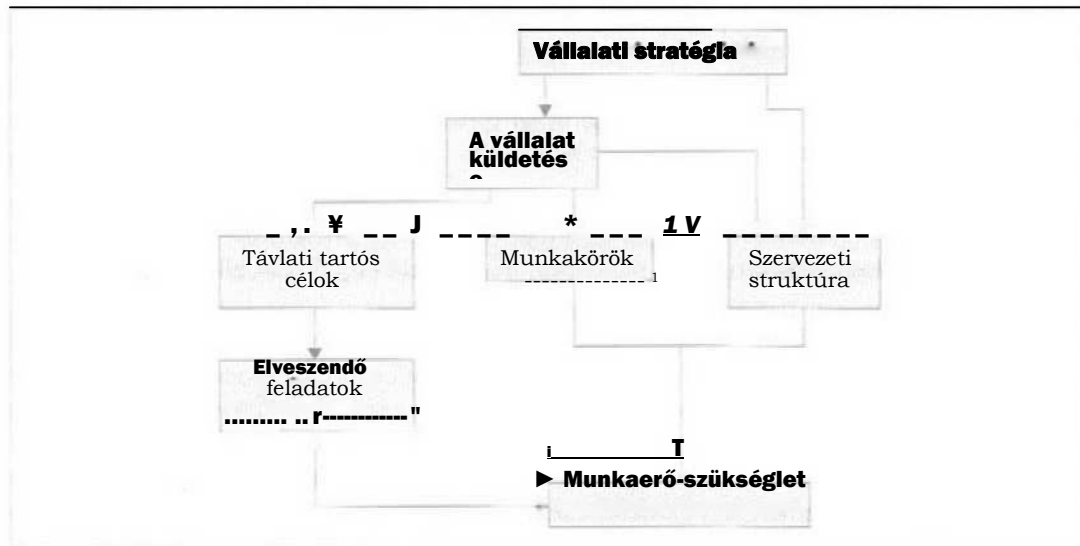


2. ÁBRA. A munkaerőtervezés folyamata



3. ÁBRA. A munkakör meghatározása

Forrás: Gyars-Rue 1984f. 27. old



4. A munkaerő-szükséglet meghatározása

Ha a vállalat küldetéséből levezethető munkaköröket és az ezek összekapcsolódását kifejező szervezeti struktúrát összevetjük a vállalati stratégiából levezethető feladatokkal, akkor jutunk el a vállalat munkaerő-szükségletének meghatározásához (4. ábra).

Egy szerszámgépipari vállalatnak a küldetéséből következik, például hogy esztergályos munkakörök vannak a vállalatnál; a szervezeti struktúrába elhelyezve látható, hogy az esztergályosok melyik üzemegegységben, milyen konkrét feladattípusokat végeznek el - a tartós célokból vezethető le, hogy ez létszámban kifejezve mit jelent, tehát hány esztergályost kell alkalmazni.)

3.4.4.2. A munkaerő alkalmazása: felvétel és elbocsátás

A munkaerő-szükséglet meghatározása után logikusan következő kérdés: kikkel töltsék be az egyes munkaköröket? Kit vegyenek fel és kit irányítsanak át az egyes munkakörökbe? Kinek a tevékenységére nem tart igényt a továbbiakban a vállalat? Ezek a kérdések az emberi erőforrás-gazdálkodás személyi inputjához és outputjához, a felvételhez és az elbocsátáshoz vezetnek.

a) A munkaerő felvétele

A szervezeten belüli hatalmi viszonyok egyik kulcskérdése az, hogy ki dönthet az új munkaerő felvételéről? A funkcionális vezető, valamelyik felettese avagy az EEM szervezeti egysége egyaránt szóba jöhet. Gyakori megoldás, hogy a jelöltek felkutatása az EEM-szervezet, a felvétel maga azonban már a funkcionális vezető feladata. Ajelöltek jöhetnek a vállalatból - ez a munkaerő-fejlesztés kérdéséhez vezet, amire később térünk ki - vagy kívülről - ezt nevezzük munkaerő-toborzásnak.

A munkaerő-toborzás lehetőségei a meghirdetett állás általános vonzerején túl nagy mértékben függnének a munkaerőpiaci viszonyoktól. Ha a munkaerőpiacon túlkereslet van, akkor általában a vállalatnak kell erőfeszítéseket tennie a munkaerő megszerzéséért, míg túlkínálat esetén számíthat arra, hogy a munkaerő fogja a céget keresni, közvetlenül vagy pl. munkaközvetítő irodán keresztül.

A kiválasztáshoz alkalmazott eljáráshoz kézikönyvek sora létezik: kiválasztási folyamatban alkalmazható eljárásokról személyes elbeszélgetések, különböző tesztek, felmérések, referenciaszerzési alternatívák sokasága áll a döntéshozó rendelkezésére

Kritikus lépés a munkába állítás, az új munkába lépő megismertetése munkatársaival és munkafeltételeivel; az első információk és benyomások jelentősége meghatározó lehet

b) Az elbocsátás

Az elbocsátás a vállalati munkaerő-gazdálkodás legfajdalmasabb, ugyanakkor alkalmánként elkerülhetetlen része. Szándéka szerint lehet ideiglenes és végleges. Ez utóbbinak a vállalati munkaerő-szükséglet csökkenésén kívül lehet természetesen a munkavállaló magatartásában keresendő oka is, pl. fegyelmetlenség, lustaság, konfliktus. Természetes oka a munkaerőtől való megválásnak a nyugdíjazás.



***J\italában nem keverem össze az üzleti ügyeket az élvezetekkel,
de Ön most ki van rúgva."***

Forrás: cartoons FIBR.doc



Az egyes vállalatok emberi erőforrás-gazdálkodását jelentős mértékben minősíti, hogy rendelkeznek-e a leépítésekre vonatkozólag valamilyen stratégiával. A világos foglalkoztatási kritériumok, egyértelmű fegyelmi szabályzat, humánus nyugdíjazási eljárások tehetik a dolgozók számára elviselhetőbbé a mindenképpen stresszel, szervezeti zavarokkal járó elbocsátásokat.

Napjaink kiéleződött versenyfeltételei között gyakoriak a tisztán gazdasági megfontolásokból végzett leépítések, akár költségmegtakarítás, akár a szervezet egyszerűsítése, akár a termelési-szolgáltatási tevékenység határozottabb fókuszálása céljából. A gyakorlat azt mutatja, hogy a leépítés önmagában ritkán vezet tartós versenyelőnyhöz, tehát csak nagyon körülmények között és más ésszerűsítési eljárásokkal kombinálva szabad alkalmazni. Az elbocsátás kritikus eleme a megfelelő kommunikáció, ami segít az ott maradó alkalmazottak munkamoráljának fenntartásában és az átalakított folyamatok hatékonyságának növelésében. Fontos tapasztalat, hogy a leépítést lehetőleg egyetlen nagyobb hullámban, és nem szakaszolva célszerű végrehajtani.

3.4.4.3. A munkavégzés és az emberi erőforrás fejlesztése

Ebben az alfejezetben a már munkába állt munkatárs tevékenységével, vállalati pályájának irányításával, ismereteinek bővítésével foglalkozunk.

a) A munkaszervezés

A munkavállalónak pontosan tudnia kell, hogy milyen feladatot kell elvégeznie és kikkel, hogyan kell együttműködni ennek során; továbbá, hogy az egész tevékenység milyen konkrét körülmények között, milyen környezetben zajlik. Ez a problémakör a munkaszervezés területe. Ennek részleteivel nem foglalkozunk, azt azonban feltétlenül szükséges hangsúlyoznunk, hogy mivel, mint láttuk nő a munkavállalók igényessége magára a munkafolyamatra vonatkozólag, aminek következtében egyre inkább szükség van a munkakör gazdagítására, a munkafeltételek javítására, újszerű munkaszervezési eljárások alkalmazására.

Egyre népszerűbb napjainkban a nem teljes foglalkoztatásban való munkavégzés. Ennek számos formája létezik, a részdőben történő foglalkoztatástól a szabadúszók alkalmazásán át az alvállalkozásba adásig. Az ilyen típusú foglalkoztatás nagy körülményekért és gondos tervezést igényel, hiszen egyébként nem rugalmassághoz, hanem káoszhoz vezet.

Napjaink, illetve a közelmúlt munkaszervezési újdonságainak egyike a csoportos munkavégzés széles körben történő elterjedése. A tapasztalatok szerint a csoportos munkavégzés esetén az emberek nagyobb késztetést éreznek maguktól is, és a társak nyomására is a jobb teljesítményre. Emellett nagyobb rugalmasságot tesz lehetővé a munka megszervezésében és megosztásában, különösen, ha a csoportban többféle képzettségű ember van.

b) Karriertervezés és (tovább)képzés

Kevés ember kívánja aktív életét egyazon munkakörben eltölteni. Az, hogy megmarad a vállalatunknál és kedvvel végzi a munkáját, annál valószínűbb, minél több lehetőséget kap az önfejlesztésre és az előrelépésre. Ugyanakkor a munkavállalók fejlesztése és a



**„Ezt a munkát minden szempontból kielégítőnek érzem
sokat várnak tőlem, komoly teljesítményt kell nyújtanom
- s ami a legfontosabb, örült zajt csaphatok.**

karrierlehetőségek biztosítása a vállalat számára is előnyös, hiszen nagyobb teljesítményre ösztönöz.

Karriertervezés: a vállalat munkavállalóinak jövőbeli tevékenységére, beosztására, képzésére vonatkozó tervezés.

Ezért az emberi erőforrással való gazdálkodásnak integráns része a karriertervezés (pályatervezés) és a munkavállalók ismereteinek fejlesztése (képzés, átképzés).

A karrier menedzselésének szerves része az oktatás és a képzés. Egyrészt egy adott munkakörhöz tartozó ismeretek is gyorsan fejlődnek, másrészt a gyorsan változó üzleti környezet munkakör-módosítások és -váltások sorozatát teszi szükségessé. A vállalatok is felismerik, hogy többnyire előnyös számukra a megújult tudású régi dolgozó. Az emberi erőforrás-menedzsment fontos stratégiai kérdése, hogy mely oktatási, képzési feladatokat milyen formában (saját tanfolyam, beiskolázás, kihelyezett képzés stb.) oldjanak meg.



3.4.4.4. Motiváció, bérezés, ösztönzés

Az emberi cselekvések általános motivációját több tudományterület vizsgálja. Az eltérések mellett abban többé-kevésbé egyetértenek a különböző szempontú kutatások, hogy az alapmodell az 5. ábrán látható módon írható le.



5. ÁSSA

a) A motiváció

A motiváció a szükséglet kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek hatására az ember a cél érdekében kifejtett tevékenységbe hajlandó kezdeni. A motiváció erőssége döntően attól a „jutalomtól” függ, amit a cél elérésével az egyén megkaphat. Mivel a motiváció szetnéllyfüggő (a különböző emberek eltérően érzékelik és értékelik saját szükségleteiket, eltérőek a céljaik), a jutalmazásnak, a munkáért adott ellenszolgáltatásoknak gazdag rendszerével érhet el a motivációban jó eredményt a vállalat. Ennek néhány főbb tényezőjére az alábbiakban utalunk.

Motiváció: az emberi szükséglet kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek hatására az ember a cél érdekében kifejtett tevékenységbe hajlandó kezdeni.

Béren kívül - Népszerű a cafeteria

A cafeteria rendszerén belüli juttatások egyre dinamikusabban fejlődő szegmense a hazai piacnak, amelynek előnyeit minden résztvevő felismeri.

Az ISH Magyarország felmérésében résztvevő 356 kis-, közép- és nagyvállalat közül 318 nyújt béren kívüli juttatást munkavállalói számára. A munkáltatók 32 százaléka elsősorban azért kedveli a rendszert, mert egységes keretbe rendezi a munkavállalók számára adható béren kívüli juttatásokat, ezek bővítésére a legalkalmasabb a cafeteria rendszer. Minden munkavállaló azonos módon és azonos mértékben kaphatja meg a juttatásokat, ráadásul kedvére kombinálhatja őket.

A megkérdezett vállalatok 28 százalékának a versenyképesség megtartásában játszott szerepe a leg-szimpatikusabb. míg 40 százalékban azt említik, hogy azonos költséggel jóval több „bért” lehet a munkavállalóhoz eljuttatni.

A munkavállalók is egyre jobban kihasználják a cafeteria rendszer nyújtotta lehetőségeket. Pedig korábban egyértelműen az volt a jellemző, hogy mindenki olyan juttatást választott, amellyel közvetlenül pénzhez juthatott.

A béren kívüli juttatások egy része pozícióhoz és munkatípushoz kötött; ilyen általában a személygépkocsi, a mobiltelefon-használat, az M6A és más képzések. A többi, minden munkavállalóra kiterjedő formákat tekintve a kötelező juttatásokon felül étkezési hozzájárulást a cégek 85 százaléka, egészségügyi és sportolási támogatást 60 százaléka, önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulást 45 százaléka, élet- vagy balesetbiztosítást 35 százaléka, üdülési támogatást 28 százaléka, Internet-támogatást egyelőre csak 8 százaléka nyújt alkalmazottainak. A válaszadók közül 52 cég lakásépítési támogatást, 23 pedig vállalati üdülőt kínál dolgozóinak béren kívüli juttatás keretében.



Átlagos értékek (cafeteriajuttatások terén, 2005, ezer forint/év)	
Felső vezetők	147
Vezetők	144
Szakértők	144
Irodai alkalmazottak	138
Fizikai dolgozók	116
Forrás: Hay Group Menedzsment Tanácsadók Kft	

Forrás: Figyelő, 2004. 05.12. és Világgazdaság, 2006.03.10.

- A motivációra vonatkozó vizsgálatok szerint a munkavállaló számára a belső motivációs tényezők a nagyobb hatásúak, stabilabbak (pl. önmagával és a munkájával való elégedettség, a teljesítmény érzete stb.); miközben a vállalat értelemszerűen szinte csak külső motivációs eszközökkel (bér, bérén kívüli juttatások, előléptetés, kitüntetés stb.) élhet.
- A munkavállaló nem a tényleges ráfordítását veti össze a tényleges teljesítménnyel és egy objektíven értékelhető jutalommal, hanem mindezeket szubjektíven fogja fel, s így is értékeli.
- nem egyértelmű a jutalom teljesítményserkentő hatása sem. Empirikusan alátámasztott tény, hogy bizonyos esetekben a jutalommal való elégedettség nemhogy növeli, hanem kimondottan csökkenti a munkateljesítményt.
- Eltérő motivációs eszközök alkalmazhatók, ill. az egyes eszközök eltérő hatásokkal járnak a munkavállalók különböző csoportjaiban. Kézenfekvő pl., hogy a különböző munkavállalók a szükséglethierarchia eltérő fokozatain állnak, s így eltérően értékelik ugyanazt a pénzjutalmat.

A legutóbbi évtizedekben úgy tűnik, az emberek egyre kevésbé elégednek meg a pénzbeni fizetségben kifejeződő motivációs erőfeszítésekkel, így olyan összefüggő motivációs rendszert kell működtetni, amelyben a pénzbeni juttatások mellett fontos szerepet játszik a munkakör érdekessége, a döntésekben való részvétel, az önkifejezésre való lehetőség, a vonzó szervezeti kultúra, vagy az egyes munkavállalókkal való párbeszédben lezajló időszakos, a vezető(k) által lebonyolított teljesítményértékelés.

Mindamellett természetesen a pénzbeni juttatások jelentősége sem veszett el, ezeknek megfelelő volta teremti meg a vállalathoz való csatlakozás, a munkavállalás alapját.



EEM - verseny vs. kooperáció

A Közhiadelem szerint a szervezeten belüli verseny a teljesítmény növekedéséhez vezet, mert a versenyben az érintettek nyerni akarnak, hogy így tegyenek szert anyagi vagy erkölcsi elismerésre. Gyakran azonban a verseny valójában csökkenti a szervezeti összteljesítményt, aláássa a csapatmunkát. Többnyire ilyen következményekkel jár a verseny intézményesítése. Minden olyan rendszer intézményesíti a versenyt a szervezeten belül, amely személyeket vagy csoportokat úgy értékel, hogy szükségszerűen nyerteseket és veszteseket különböztet meg az értékeltek között. Ilyen hatást érnek el a rangsoroló vagy kényszerített szétosztással működő egyéni vagy szervezeti egységekre vonatkozó teljesítményértékelő rendszerek, a teljesítményalapú bérrendszer, a hónap/év alkalmazottja programok, a munkaversenyek, kvóták stb.

A csapatmunka és a verseny egyaránt motiváló szerepet tölthetnek be egy-egy szervezet működésében, de - mint azt az alábbi táblázat mutatja - eltérő magatartásra ösztönzik az alkalmazottakat. Fel kell ismerni azt, hogy milyen területeken érdemes a verseny motiváló erejét felhasználni, s mely területeken fontosabb a csapatmunka.

Kooperáció	Verseny
nyer-nyer (win-win) helyzet	vesztes-nyertes (win-lose) szituáció
információ megosztása	információ visszatartása
munka a közösségért	önérdek követése
nyílt, őszinte kommunikáció	zárt, félrevezető kommunikáció
bizalom	bizalmatlanság
MI gondolkodásmód	MI vs. ŐK gondolkodásmód
a hibák feltárására ösztönöz	a hibák elfedésére ösztönöz
szinergia	nem teremt szinergiát

FowWs: Crow, R.: Institutionalized competition and its effects on teamwork. *Journal for Quality and Participation*, 1995. június, 48. old.

b) A keresetek (penzjövedelmek)

Kereset alatt a munkavállalónak az adott vállalatnál képződő, munkavégzésből származó pénzjövedelmét értjük. A kereset és jövedelem szavakat azonos értelemben használjuk. A kereset elemei:

Kereset: a munkavállalónak az adott vállalatnál képződő, munkavégzésből származó jövedelme

- az alapbér,
- a különböző bérpótlékok (vezetői pótlék, éjszakai pótlék stb.),
- a prémiumok és jutalmak (amelyeket általában valamilyen előírt teljesítmény elérésekor fizetnek ki),
- a jutalékok (pl. a kereskedelemben a forgalom után).
- az egyéb bér jellegű juttatások (újítási díjak, állásukból felfüggesztett személyeknek járó munkabér, szerzői jogdíj stb.),
- kiegészítő fizetések (a le nem dolgozott időre - tanulmányi vagy' rendes szabadságra, kiküldetésre stb. - kifizetett bér).



A vállalatvezetésnek a munkavállalókkal kapcsolatos bér- és jövedelempolitikáját az a kettősség jellemzi, hogy, mint már említettük, egyik oldalról igyekszik növelni a jövedelmeket, hiszen azok tisztességes színvonala esetén várható el komoly teljesítményt a munkavállalóktól, másrészt viszont a munkavállalóknak teljesített kifizetések mint nyereséget csökkentő költségek jelennek meg. A bér- és jövedelempolitikának e kettősség mellett fontos részét képezi a kereseti struktúra kialakítása, illetve az egyéni ösztönzésnek a csoportos illetve a vállalati teljesítménnyel való összekapcsolása.

A megfelelő motiváció egyik jelentős összetevője, hogy a stratégiai elvek és megvalósításuk rendje a munkavállalók teljes körében ismert és elfogadott legyen, világos és teljesíthető követelményrendszerre épüljön

c) Nem pénzbeni juttatások

A motiváció eszközeként a vállalatnak gazdag lehetőségei vannak nem pénzbeni juttatások felhasználására. *Thomsen [1977]* nem kevesebb mint 79 juttatást megnevező felsorolásából mindössze hat tartozik egyértelműen a keresetek kategóriájába, s nagyrésztük pénzzel közvetlenül nem függ össze (pl. adótanácsadás, klubtagság, személyi hitelkártya stb.). A fontosabb juttatáscsoportok a következők:

Nem pénzbeni juttatás: olyan természetbeni járandóság; amelyet a vállalat a munkavállaló számára az alkalmaztatás jogán nyújt.

- biztosítások (kötelező társadalombiztosítás, beteg-, munkanélküli- és rokkantbiztosítás stb.);
- természetbeni juttatások (cégautó, mobil telefon, munkaruha);
- a nyugdíjhoz kapcsolódó juttatások;
- fizetett szabadságok, ünnepek;
- szociális szolgáltatások (egészségügyi ellátás, óvoda, étterem, üdülő stb.);
- hitelgaranciák, kedvezmények stb.

Ezek a juttatások a teljes munkaerőköltségben vállalatonként eltérő arányt képviselnek - a fejlett országokban a pénzbeni juttatásokhoz viszonyított arányuk az utóbbi évtizedekben egyre nő.

d) Pszichológiai tényezők

A motiváció rendkívül lényeges összetevői azok a pszichológiai tényezők, amelyek a munkahely és az ember kapcsolatát írják le. Ezek annál fontosabbak, minél inkább igaz az, hogy a munkahelyen az emberek szükséglethierarchiájuk magasabb szintjén lévő szükségleteik kielégítésére (is) törekednek. Ezeket a pszichológiai tényezőket, az erkölcsi és szóbeli elismerés szerepét, a kiemeltség érzetét stb. a vezetéstudomány részletesen elemzi (*Bakacsi. 2002*).



3.4.5. Az érdekegyeztetés és a szakszervezetek

Az üzleti vállalkozás belső érintettjei közötti kapcsolatokról már többször esett szó. E kapcsolatrendszereknek két kritikus tényezője van: a már tárgyalt megbízó-ügynök probléma, amely a tulajdonos és a menedzser közötti kapcsolat fontos dimenziója, illetve a menedzser és a munkavállalók kapcsolatában megjelenő érdekegyeztetés.

Érdekegyeztetés: a vállalatvezetés és a munkavállalók szempontjait kölcsönösen figyelembe vevő. a munkavégzés körülményeire és díjazására vonatkozó megállapodások kötését célzó folyamat.

A költségcsökkentés-jövedelemnövelés egymásnak ellentmondó törekvésében szembenálló két felet összehozza az, hogy céljaikat csak azonos úton: a vállalat küldetésének teljesítésével, a fogyasztói igények nyereséges kielégítésével érhetik el. Ez a tény teremt alapot az érdekegyeztetéshez, amelynek során a két fél formális vagy informális képviselői megtalálhatják a kölcsönösen kielégítő kompromisszumot.

A munkavállalói érdekképviselő legelterjedtebb formái a szakszervezetek, amelyek általában jobb alkupozíciókat tudnak kiharcolni, mint az egyének vagy alkalmi csoportosulások. A szakszervezetek erejének kettős forrása van: egyrészt a mögöttük álló tagság, másrészt azok a (legtöbb országban létező) törvények, amelyek garantálnak számukra bizonyos jogokat.

A szakszervezetek és a menedzsment rendszerint általános keretszerződést, úgynevezett „kollektív szerződést” kötnek. Ezek főleg a bérekre és egyéb juttatásokra, a munkaidőre, a munkavégzés feltételeire (egészséges és biztonságos voltára) vonatkoznak; de rögzítik a menedzsment jogait is (pl. az alkalmazottak kiválasztására vonatkozólag).

Kollektív szerződés: a vállalatvezetés és a munkavállalók hosszú távra szóló megállapodásait rögzítő keretszerződés.

Természetesen nem minden munkahelyen működik szakszervezet, sőt, a legfejlettebb országokban a dolgozói részvétel (participáció) változatos formái nyertek teret (az üzemi tanácsoktól a felügyelő bizottságokon át a munkavállalói részvénytulajdonosi programokig).

Üzemi tanács: a vállalat tevékenységét illető kérdésekben tanácsadási joggal rendelkező, a vezetés és a munkavállalók képviselőiből álló fórum.



Osszefoglalás

Az emberi erőforrás menedzsmentje (EEM) a vállalati működés érintettjeinek egyik körével, a munkavállalókkal foglalkozik. Az önálló, szabad akaratú rendelkező munkavállaló azért csatlakozik a vállalati szervezethez, hogy saját céljait megvalósítsa. A munkavállaló, miközben teljesítményével hozzájárul a vállalat céljainak eléréséhez, egyúttal költséget jelent a vállalat számára, amelynek leszorítása más érintettek (a menedzsment a tulajdonosok és a fogyasztó) érdeke. A menedzsment feladata, hogy olyan működési feltételeket teremtsen, amelyek között ez az ellentmondás feloldható.

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás tartalma a megfelelő munkaerő biztosítása, a munka megszervezése, a munkakapcsolatok kezelése, valamint a bér- és jövedelem-gazdálkodás. A munkaerő-gazdálkodásra a külső tényezők közül - az általános társadalmi és gazdasági feltételeken kívül - a munkaerőpiac állapota, a kormányzati szabályozás, a szakszervezetek működése és a vállalat földrajzi helyzete hat leginkább. A belső környezet legfőbb befolyásoló tényezői: a vállalati küldetés és stratégia, a szervezeti kultúra, a vezetési stílus és a szervezeti struktúra.

Az üzleti életben napjainkban az emberi erőforrás felértékelődését tapasztaljuk, az ember és a munkahely követelményeinek kölcsönös változása, az EEM bonyolultabbá válása és az állami szabályozás hatása következtében. Gyakorlati következményként a felhatalmazások bővülése, a csoportos munkavégzés és a szakképzési igény növekedése említendő meg.

Az emberi erőforrás tervezésének lépései: a vállalati stratégiából következő célok lebontása szervezeti egységekre, a szükséges szakismeret-struktúra meghatározása, a vállalati munkaerő-kereslet meghatározása és az ennek kielégítését szolgáló munkaerő-piaci lépések megtervezése.

A vállalat munkaerő-szükségletét a küldetéséből következő munkakörök, a különböző munkaköröket összekapcsoló szervezeti struktúra és a vállalati stratégiából adódó feladatok egybevetése útján határozhatjuk meg.

A munkaerő-szükséglet kielégítésének két alapvető módja a munkaerő-toborzás (külső munkaerő alkalmazása) és a belső átcsoportosítások, illetve a munkaerő fejlesztése. A munkaszervezés feladata a munkavégzés konkrét feltételeinek meghatározása, a karriertervezés, az ennek alapján végbemenő munkaerő-fejlesztésnek pedig a belső munkaerő-kínálat minőségi javítása a célja.

A munkavállaló tevékenységét és céljainak elérését nagymértékben befolyásolja a vállalat motivációs, bérezési és ösztönzési rendszere. A motiváció összetett rendszerének fő tényezői a keresetek és a nem pénzbeni juttatások.

A vállalat belső érintettjeinek kapcsolatrendszerében fontos szerepet játszik a menedzsment és a munkavállalók érdekegyeztetési folyamata. Ebben a folyamatban fontos szerepe van a szakszervezeteknek, bár a fejlett országokban ezek jelentősége (főleg más egyeztetési technikák, participációs módszerek elterjedésével) általában csökken.



Összefoglalás

167

Fogalmak _____

Emberi erőforrás
Munkavállaló
Munkakapcsolatok
Bér- és jövedelemgazdálkodás
Érdekeltségi rendszer
Munkakör
Karriertervezés
Motiváció
Kereset
Kereseti struktúra

Szervezeti struktúra
Szervezeti kultúra
Munkaerő-szükséglet
Munkaerő-kereslet
Szervezetfejlesztés
nem pénzbeni juttatás
Érdekegyeztetés
Szakszervezet
Kollektív szerződés
Üzemi tanács

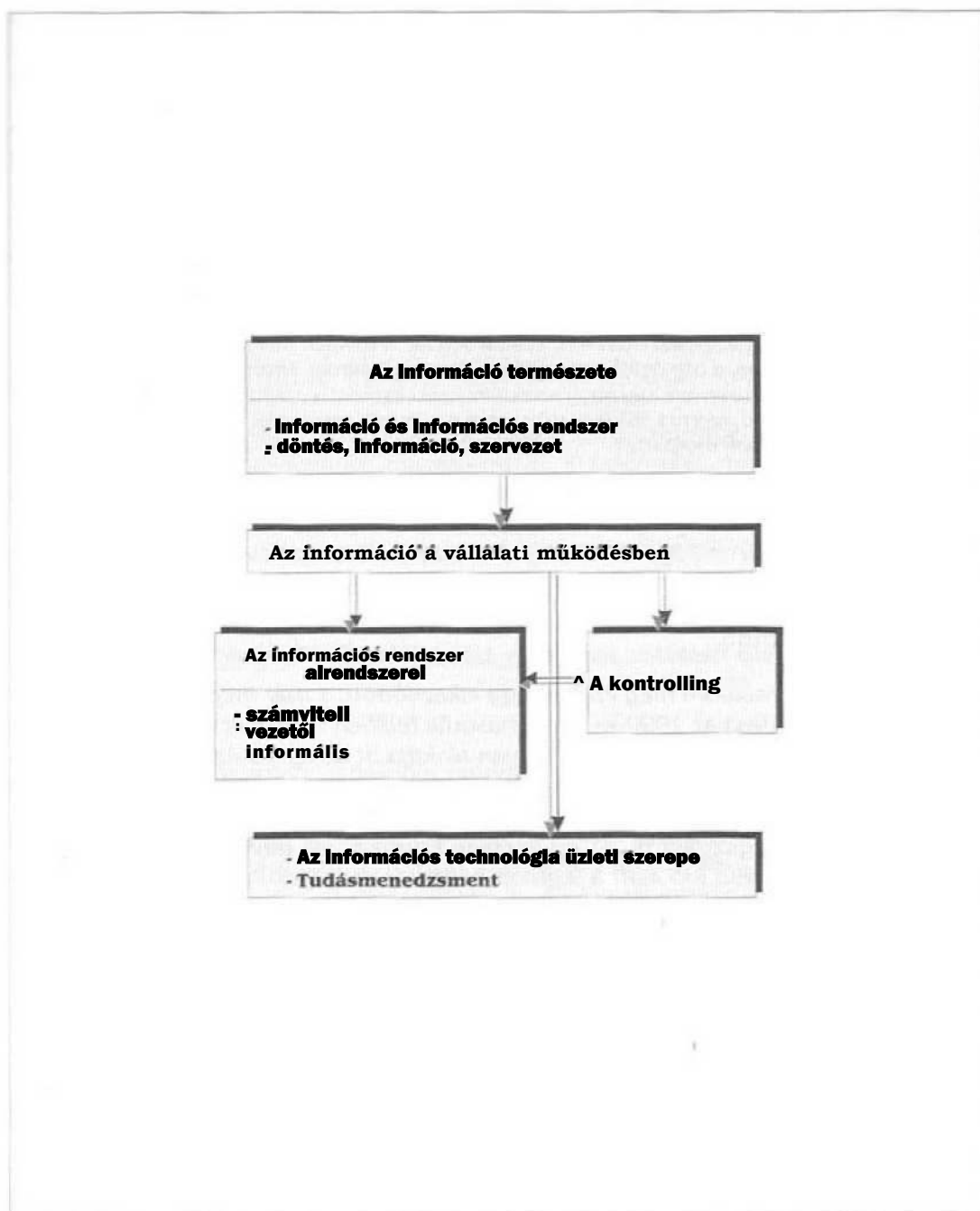
Kérdések

1. Milyen érdekellentét van a munkavállalók és a vállalati működés más belső érintettjével között? Feloldható-e, s ha igen, hogyan, ez az ellentét?
2. Melyek a munkaerő-gazdálkodás tartalmát kifejező tevékenységek?
3. Hogyan függ a munkaerő-gazdálkodás tartalma a vállalat küldetésétől?
4. Milyen stratégiával jelentőségű sajátossággal vannak az emberi erőforrásnak?
5. Milyen okai és következményei vannak az emberi erőforrás felértékelődésének?
6. Melyek az emberi erőforrás-tervezés fő lépései?
7. Mi a különbség a vállalat munkaerő-szükséglete és munkaerő-kereslete között?
8. Mi a karriertervezés jelentősége?
9. Mitől függ a motiváció mértéke?
10. Dolgozna-e Ön távmunkában? Mit tenne ezen munkafolyamat hátrányainak leküzdése érdekében? .
11. Mi a jelentősége a keresetek különböző elemeknek, s mi értelme van alkalmazásuknak?
12. Mitől függ az, hogy a munkavállalók elfogadják-e egy adott vállalati kereseti struktúrát?
13. Mi a különbség és azonosság a megbízó-ügynök probléma és a menedzsment-munkavállaló érdekegyeztetési probléma között?
14. Mit kell tartalmaznia egy kollektív szerződésnek?

**Feladatok**

- 1. Foglalja össze röviden, hogyan hatnak ma a magyar gazdaságban a környezeti tényezők a vállalati munkaerő-gazdálkodásra!**
- 2. Vázolja fel annak következményeit, hogy a munkavállalók személyes céljalk elérése érdekében lépnek be a vállalathoz!**
- 3. Mondjon példákat arra, milyen feladatal vannak**
a) a munkaerő-gazdálkodással foglalkozó szervezeti egységnek; b) más területek vezetésének a munkaerő-tervezésben!
- 4. Tapasztalja-e Ön hazánkban az emberi erőforrás felértékelődését? Támassza alá válaszát saját tapasztalatából származó példákkal!**
- 5. Mondjon példát munkakörökre, s készítsen el egy munkakör leírást (az elvégzendő feladatok átfogó ismertetésével)!**
- 6. Ön a) egy nagy géplpari vállalat munkaügyi osztályvezetője; b) egy most alakuló brókercég ügyvezetője. Titkármore van szüksége. Fogalmazzon meg egy álláshirdetést az a) és b) esetre! Hol tenné közzé a hirdetéseket?**
- 7. Az előző pontban megfogalmazott hirdetésekre állítson össze egy olyan önéletrajzot, amely a munkaadó szempontjából ígéretes!**
- 8- Fogalmazzon meg a munkakör gazdagítására néhány lehetőséget a Fővárosi Kertészeti Vállalatnál dolgozó kertész szakmunkás számára!**
- 9. Keressen az újságokban hirdetéseket a vállalaton belül képzéssel (továbbképzéssel) foglalkozó cégekről! Mi a véleménye ezekről a hirdetésekről?**
- 10. Mondjon példákat szükségletekre és a kielégítésükre vonatkozó motívációkkal!**
- 11. Mondjon példát olyan nem pénzbeni juttatásokra, amelyeket Ön fontosnak tart!**

3.5. Az információ mint erőforrás





Tudásból versenyelőny

Hagy értékű, közös vagyon

A multinacionális vállalatok mái régen felismerték, hogy a gyorsan változó globális-regionális, technológiai-gazdasági környezetben különleges versenyelőnyt jelenthet a vállalatban meglévő tudás megfelelő kezelése. A kiugróan eredményes csúcstechnológiai vállalkozások sikerének kulcsa, hogy a vállalat a versenytársakénál gyorsabban és hatékonyabban képes kihasználni tudását. Gyakorlati példaként maradva: a világ legnagyobb keresővállalatát működtető Google minden egyes fejlesztőmérnökének „kötelező elfoglaltsággá” tette, hogy heti egy teljes napot a hobbijával, a saját maga által kitalált fejlesztéssel töltsön. Ennek köszönhetően született meg egy sor, ma már tömegesen alkalmazott népszerű ingyenes alkalmazás, mint például az Orkut kommunikációs hálózat.

Megfelelő időben a megfelelő helyre

A meglévő közös vállalati tudás sikeres menedzselése a vállalat teljes belső működésére kihat, a legmarkánsabban talán mégis a kutatás-fejlesztéssel, illetve innovációval kapcsolatos területeken jelenhet meg. Ezt felismerve mind több vállalat indít olyan projekteket, amelyek támogatják a tudás létrehozását és megosztását. Jó példa lehet erre a Xerox esete. A cég saját tudásmenedzsment megoldásának köszönhetően a világ számos országában működő munkatársai képesek megosztani egymással gyakorlati tapasztalataikat, ezáltal segítve a többiek munkavégzését. Több évvel ezelőtt történt eset, hogy a cég egyik leányvállalatának egy javíthatatlannak látszó meghibásodás miatt vissza kellett volna vennie egy nagy értékű műszaki eszközt a vásárlótól. A műszaki probléma felkerült a cég belső információs felületére, ahol egy másik országban tevékenykedő szakember megírta elhárításának módszerét.

Foiv.5: <http://twwu.fn.hu/index.php?id=I95öecid-112905>

Bevezetés

Az informatikai forradalom még éppen hogy elkezdődött, s már meg is bukott? A dotcom cégek szárnyalása az 1990-es évek második felében reálisnak tűnt, hisz mindenki arról beszélt, hogy az informatika hogyan alakítja át az egész üzleti életet. E-commerce, e-business, e-learning, e mail, - csak úgy röpködtek az elektronikus gazdaság új, divatos (bár sokszor igen rosszul definiált) fogabjai. Kapott Tiobel-díjat informatikával foglalkozó közgazdász is, az egyetemeken informatikai tanszékeket, sőt karokat alapítottak, s ezek rövid idő alatt a legtöbb hallgatót vonzó és legtöbb kutatási pénzhez jutó intézmények közé kerültek. Látványos grafikonok mutatták be az elért fejlődést s jósoltak további exponenciális növekedést a közeli s távolabbi jövőre nézve.

Aztán egyszer csak úgy tűnt, minden összeomlott. Emberek százezrei veszítették el ugyanok kisebb-nagyobb részét az elértéktelenedett részvények miatt. S a lehetőségek lelkes hirdetői mellett egyre inkább helyt kaptak a korlátokat elemzők, a szkeptikusok is.

Az inga nagyon kilengett a túlzott optbnizmus felől a komoly aggodalmak irányába, de azért elég hamar megnyugodott. Az informatikai forradalom pedig a túlhevültség elmúltával folytatja a térhódítást az üzleti életben (is). Kiderült, hogy eszközei valóban



3-5. Az információ mint erőforrás **171**

nagy hatásúak, valóban átalakítják az irányítási és végrehajtási folyamatokat egy- ránt - de az „új gazdaság” nem söpri el a közgazdaságtan és az üzlet alaptörvényeit. A virtuális folyamatok mögött bizony továbbra is érvényesülnek a reálszféra követelményei. Így az üzleti sikerhez szükség van például arra, hogy a valóban hatékony elektronikus üzletkötés után szintén hatékony logisztikai rendszer lépjen működésbe, s juttassa el az árut akkorra és ahová a megrendelő kéri. No persze, ezt a logisztikai 'endszert is átszövi az elektronika: automata anyagmozgató berendezések segítenek megrakni a kamiont, amely egy számítógéppel optimalizált útvonaltervet teljesít, s közben hollétéről elektronikus járműkövető rendszer tájékoztat.

A vállalati működést át- meg átszövi az információs rendszer, amelyet a technológiai fejlődés forradalmasított, de azért fontosak a hagyományos elemei is, az emberek személyes kommunikációjától a szigorúan kötelező számviteli szabályokig. E fejezet arról szól, hogyan használjuk fel az információs rendszert és különböző elemeit a vállalat működés irányításában; könyvünk átfogó szemléletmódjának, a felső vezetői nézőpontnak megfelelően főként a döntések szempontjából.

3.5.1. Az információ és információs rendszer

Az információ minden emberi tevékenység alapvető összetevője, az emberi értelem és a környező világ kapcsolatának megteremtője. Természetes, hogy az üzleti életben, ezen belül a vállalati működésben is kulcsfontosságú szerepet játszik: a vállalati működés egyik fő erőforrása. Más részből ott szerepel tevékenységének eredményei között is. hiszen a vállalat fel is használ és termel is információt, így az a vállalat működését integráló folyamatok egyik összetevője.

Információ: a bizonytalanságot csökkentő ismeret, a vállalatok működését integráló folyamatok egyik összetevője.

Az információ - közismert definíciója szerint - olyan ismeret, amely bizonytalanságot szüntet meg. Az információ eszerint szubjektív fogalom, hiszen az egyes ismeretek más és más jelentenek az egyes emberek számára, ugyanakkor a világban uralkodó alapvető bizonytalansági tényezők miatt folytonosan szükséges az eligazodáshoz mindenki számára, így a vállalati működésben is. A vállalati gyakorlatban ugyanolyan nélkülözhetetlen, mint a többi, hagyományosan is vállalati erőforrásként kezelt tényező: a munkaerő, a befektetett eszközök vagy a pénztőke. Sőt, valójában egy kicsit ezek „fölött” helyezkedik el, hiszen ez utóbbiakat csak akkor lehet mozgásba hozni, aktivizálni és koordinálni, ha a rájuk vonatkozó információk eljutnak tulajdonosaikhoz és működtetőikhez.

Az információ vállalati működésben betöltött szerepének értelmezéséhez két oldalról indulunk el. Egyrészt az információ felhasználásának motívuma, másrészt az információ segítségével végrehajtott tevékenységek oldaláról.



Az információ felhasználásának három egymással összefüggő területét emeljük ki:

1. **A döntéshozatal**

A döntés fogalma elválaszthatatlan az információ fogalmától. A klasszikus döntésdefiniciók utalnak is erre. *Forrester [1961]* szerint a döntés információk átalakítása akciókká, míg *Nemény [1971]* egyenesen odáig megy, hogy a „döntés információk átalakítása információkká”. Így a döntés lényegében azt jelenti, hogy a környezetből és a vállalat korábbi működéséből származó információk alapján olyan új információkat hoz létre, amelyek a vállalati működést biztosítják, az erőforrásokat mozgásba hozzák.

2. **A kommunikáció**

A vállalatot, mint szervezetet definiáltuk - ennek működéséhez, az emberek közti kapcsolat megvalósításához az információcsere elengedhetetlen mind a vállalatban belül, mind pedig a vállalatok között.

3. **A folyamatok lebonyolítása**

A vállalat mindennapi működése megköveteli, hogy a vállalat érintettjei (mindenekelőtt a belső érintettek) tudják azt, hogy mikor mi a teendő (például mikor kell a készleteket feltölteni vagy hogyan kell egy gépet beindítani). Az információkkal végezhető fő tevékenységi formák: a tervezés, a műveletek végrehajtása, az elszámolások és az elemzések összeállítása.

3.5.2. Döntés, információ, szervezet

Ebben a fejezetben a döntéshozóknak az információhoz való viszonyával és e viszony szervezeten belüli elhelyezésével foglalkozunk.

3.5.2.1. Döntéshozó, problémamegoldás, információ

A vezetők idejük tekintélyes részét problémamegoldással töltik. A problémamegoldás olyan kreatív folyamat, amely egy adódó lehetőség kihasználásának módjára vagy valamely nem megfelelő helyzet feloldására, feszültség elhárítására irányul.

Problémamegoldás: egy nem megfelelő helyzet feloldására irányuló kreatív folyamat

A megoldások, a cselekvési változatok közötti választást döntéshozatalnak nevezzük.

A döntéshozatal jellegét, s ezzel összefüggésben a kezelendő információk körét alapvetően befolyásolja, hogy a vezető milyen típusú probléma megoldására törekszik. A problémák jellemzésére *Herbert Simon [1982]* vezette be azt a skálát, amelynek egyik végpontján a jól, a másikon a rosszul strukturált problémák helyezkednek el.

Döntés: a cselekvési változatok közötti választás



3-5. Az információ mint erőforrás _____ 173

Jól strukturált problémák esetén a célok általában ismertek, a változók, a paraméterek azonosíthatók, a megoldási algoritmus rendelkezésre áll, a szükséges adatok beszerezhetők. Információs szempontból ez az egyszerűbb helyzet, hiszen ez szinte determinisztikus pályát jelent: tudjuk, milyen információkat kell beszerezni, ismerjük a kidolgozási algoritmusokat, s tudjuk, mit kell tenni a nyert eredménnyel. A valóságban természetesen ilyen determinisztikus eset szinte soha nem áll elő, de a feltételek jó kezeléssel teljesülnek a vállalati működés mindennapi rutin folyamatainak lebonyolításában, például az anyagbeszerzési folyamatokban vagy a bérszámfejtésnél.

Jól strukturált probléma: a célok és a cselekvési változatok ismertek és megfelelő algoritmus áll rendelkezésre a kedvező változat kiválasztásához

Rosszul strukturált problémákat viszont bonyolultságuk miatt sokszor még definiálni sem könnyű. Ezek gyakran csak egymásnak ellentmondó célokkal leírható, megszokott eszközökkel nehezen kezelhető problémák. Felismerésüket nehezíti, ha csak tünetek, elzések észlelhetők és hiányoznak vagy éppenséggel pontatlanok az adatok. Úgy tűnhet, hogy minden felismert probléma további problémák létezését sugallja. Nincs programozható megoldás a helyzet feloldására, sőt sokszor még az sem világos, hogy milyen jelzésekre kell odafigyelni. Ilyenkor könnyen elkövethetjük azt a hibát, hogy a tényleges problémánk helyett valójában egy másik probléma megoldásán fáradozunk.

A vállalati életben a legtöbb stratégiai döntés rosszul strukturált problémákra vonatkozik - egy új termék bevezetése vagy a fogyasztói piac befolyásolására vonatkozó döntések rendszerint ilyenek.

A felső vezetői döntések szinte kivétel nélkül rosszul strukturált problémákra vonatkoznak, s a középvezetés is jórészt ilyenekkel találkozik. Noha a határvonal a kétféle problémátípus között a valóságban természetesen nem éles, a jellemző esetekben az információszerzés, feldolgozás és maga a döntés meglehetősen eltérő tulajdonságokat mutat, (lásd Zoltayné Paprika, 2005)

Az információ költsége

Egy információkban gazdag világban az információk költségeinek legnagyobb részét a fogadó fél viseli. Még elég, ha tudjuk, mennyibe kerül az információk létrehozása és átvitele; azt is tudnunk kell, hogy - a szűkös figyelem terminusaiban kifejezve - mennyibe kerül az információk fogadása. Barátaimmal úgy próbáltam megértetni ezt a gondolatmenetet, hogy azt javasoltam nekik: számolják ki, mennyibe kerül a New York Times (vagy a Washington Post) egy-egy példánya, ha figyelembe vesszük az olvasás költségeit is. A számítás eredménye általában némi riadalmat okoz, de azért nem akkorát, hogy lemondanának a szóban forgó újságok előfizetéséről. A haszon talán még így is meghaladja a költségeket.

Fordítás: Simon, T. A.: Korlátozott racionalitás. *tűft*, Budapest. 1982. 152. old.



3.5.2.2. Információ és szervezeti szerep

A döntésekhez szükséges információk és a szervezeti szerep kapcsolata két fő megközelítésben tárgyalható: a szervezeti hierarchia és a funkcionális munkamegosztás szempontjából.

A hierarchiával kapcsolatban hangsúlyozzuk, hogy a vállalat belső érintettjeinek minden döntése befolyásolja a vállalat működését, bár természetesen nem egyformán. A leghangsúlyosabb szerep a döntés szempontjából a különböző szintű és funkciójú menedzsereké: a vezetői funkció szinte azonosítható a döntéshozattal. A tulajdonos a hierarchia tetején, a vállalat stratégiai döntéseinél kap, a legfelső szintű vezetéssel együtt, fontos szerepet.

Stratégiai döntések: a vállalat működésének főbb irányait megszabó, a célokat és eszközöket egymás hoz rendelő, hosszabb távú döntések.

A menedzsment mindennapos feladata az irányítási döntések meghozatala, míg a munkavállalói szintjén a magasabb szinten hozott döntések végrehajtására vonatkozó operatív döntések születnek. Ezek információigénye is igen nagy, és különösen érzékenyek a pontosságra - itt ugyanis már kevés a korrekciós lehetőség, az információ alapján azonnal vagy rövid időn belül meghatározott tevékenységek (tranzakciók) zajlanak le.

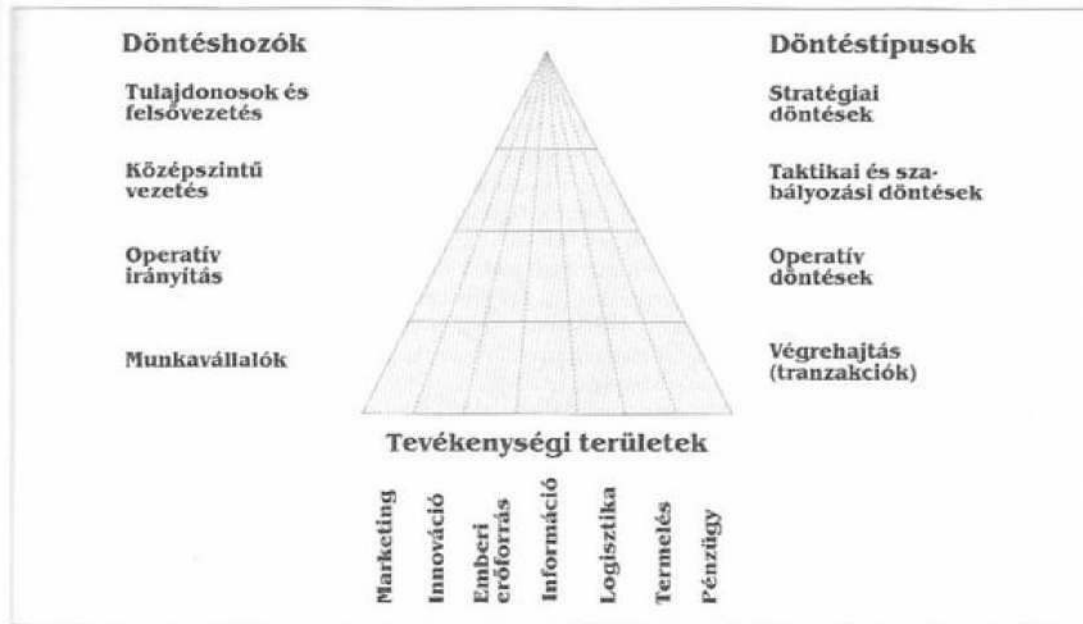
Irányítási döntések: a vállalat működését a stratégia keretei között konkrétan szabályozó döntések Operatív

döntések: a tevékenységek konkrét végrehajtására irányuló döntések.

A vezetői és végrehajtási döntések előzőekben vázolt hierarchiáját az 1. ábra, míg az egyes hierarchikus szintek döntéseiben szereplő információk legfőbb tulajdonságait a 2. ábra mutatja be. Az 1. ábrából az is kitűnik, hogy a különböző vállalati tevékenységi területek mindegyikére érvényes a leírt hierarchia, a különböző szintű és rendeltetésű döntések mátrixszerkezetet alkotnak.

Az 1. ábrán látható struktúra megértését a következő példa segíti: az innováció területén stratégiai döntést jelent a fejlesztési projekt elindítása, taktikai döntés a fejlesztést végző munkacsoport személyi összetételének meghatározása, operatív döntés egy technológiai kísérlet megkezdése, a kísérlet elvégzése pedig végrehajtási döntések sorozatát igényli (pl. mivel fogjuk meg a forró munkadarabot).

Az információ szervezeti szerepének súlyát akkor érthetjük meg igazán, ha belegondolunk, hogy az információs rendszerekben való elhelyezkedés jelentős mértékben meghatározza az érintettek hatalmi viszonyait és befolyását, esetenként áthágva a formális szervezet által kijelölt határokat.



1. ÁBRA. A vezetői döntéshozatal hierarchikus szintek és tevékenységi területek szerint

Az információ fő jellemzői	Hierarchikus szintek Operatív
	Stratégiai
Forrás Terjedelem Aggregáció Pontosság Naprakésztség Használat	Belső- ————— - Külső Szűk ————— Tán Részletes ————— Átfogó Kvantitatív ————— Kvalitatív Nagyon pontos ————— Nagyon alacsony Teljes - ————— Áttekinthető Gyakori ————— Eseti

2. ábra. A vezetői döntések információigénye FORMS: Danis (1982) és Wilkinson (1989)

A döntéshozói attitűdnek, a döntéshozó személyiségének, tulajdonságainak a döntésekre gyakorolt hatása a döntéshozatal fontos vizsgálati területe. A tudomány különböző döntési modellek segítségével elemzi a döntéshozói magatartást: így a mikro- ökonómiából ismeretes a racionális döntéshozó modellje, valamint a korlátozottan racionális, a maximalizálással szemben megelégedésre törekvő döntéshozót feltételező *Simon-féle* modell. Ezek mellett a döntéshozatal még számos további modellt alkalmaz (*Kindler [1991], Zoltayné Paprika, [2002]*).

Döntéshozói attitűd: a döntéshozó viszonya a döntéshozatal a döntési folyamat egésze során.



Az információ hatalma

Jonathan Lebed az interneten Keresztül elkövetett tőzsdei manipulációival vált ismertté. Az esetet az teszi figyelemre méltóvá, hogy Lebed nem Wall Street-i tőzsdeügynök, hanem egy kisvárosi gimnázium 15 éves tanulója. A hírtélevíziók és az internet tőzsdei információin felnőtt kamasz alig ismert cégek olcsó részvényeiből vásárolt, majd a legismertebb on-line fórumok és levelezési listák gazdasági rovataiba küldött értékeléseivel mások figyelmét is felhívta ezekre az „igazságtalanul alulértékelt” papírokra. Az eredmény nem maradt el, a részvényeket mások is vásárolni kezdték, Jonathan Lebed szép haszonhoz jutott. Mindez csak játék? nehéz annak nevezni, hiszem a fiú 6 hónap alatt 800000 dollárt - egy átlag amerikai 20 évi jövedelme - kasszírozott. Lebed internetes tőzsdeguru karrierje csak amiatt torpant meg, mert magára vonta a nagyhatalmú SEC (Securities and Exchange Commission - amerikai tőzsdefelügyeleti bizottság) érdeklődését. A túlzott figyelem perhez, az pedig 285000 dolláros büntetéshez vezetett. (A meghagyott 500000 dollár jól mutatja, hogy Lebed tevékenysége az off-line világban kialakított jogszabályok alkalmazásával csak nehezen értelmezhető.)

Ez az eset is jól mutatja, hogy az internet megváltoztatta a hitelesség fogalmát. Míg korábban maga a tény, hogy valamit „megírt az újság” vagy látható volt valamelyik televíziós csatornán, automatikusan hitelesítette is az információt, az interneten a megszámlálhatatlan információ között csökken a forrás hitelesítő szerepe. Számos olyan hír, értesülés létezik, amelyekről gyorsabban és pontosabban ismerhetők meg részletek egy fórumról, levelezési listáról, mint valamelyik hírportál- ról. Az internetes vállalati kommunikáció felelőseinek is meg kell érteniük, hogy a virtuális térben a márka ismertségéből és elfogadottságából nem következik az a fajta hitelesség, ami az off-line világban megszokott. Csak a közölt információk tartalma, annak minősége, illetve az internetes társadalom (ügyfelek, vásárlók, felhasználók) visszajelzései szolgálhatnak kellő hitelesítéssel.

FORRÁS: Pécsi Ferenc: Az információ hatalma. Plac és Profit, 2002. február 4.; <http://Avww.plac-profit.hu/index.php?id=c-2002150238439-2037>

A döntéshozói attitűd egyik leglényegesebb, a vállalatvezetői döntések szempontjából különösen jelentős összetevője a döntéshozónak a kockázathoz való viszonya.

A kockázatvállalás az üzleti vállalkozás elkerülhetetlen velejárója („Kockázat nélkül nincs üzlet!”). A kockázat lényegében annak veszélye, hogy a döntéshozó nem az általa elképzelt eredményt fogja elérni. Kindler (1991] meghatározása szerint „a kockázat egy cselekvési változat (alternatíva) lehetséges (nem biztosan bekövetkező) negatívan értékelt következményeinek teljes leírása, beleértve a következmények súlyának és bekövetkezésük valószínűségének megmutatását is”.

Kockázat: egy cselekvési vállozal lehetséges negatívan értékelt következményeinek teljes leírása, be leértve a következmények súlyának és bekövetkezésük valószínűségének megmutatását is.



Forrás: Financial Times, Wednesday
April 9, 2003. 10. old.

3.5.3. Az információs rendszer

Információs rendszer: adatok transzformálása a vállalati működésben felhasználható információkká, ezek rendszerezése, tárolása és továbbítása a vezetés által meghatározott

Az információk hatékony vállalati felhasználásának kulcsa annak megvalósítása, hogy a megfelelő információ a megfelelő embereket érje el a megfelelő időben és formában. E feladat megoldását a vállalat információs rendszere valósítja meg.

A vállalati információs rendszer négy összefüggő tényezőcsoportból áll:

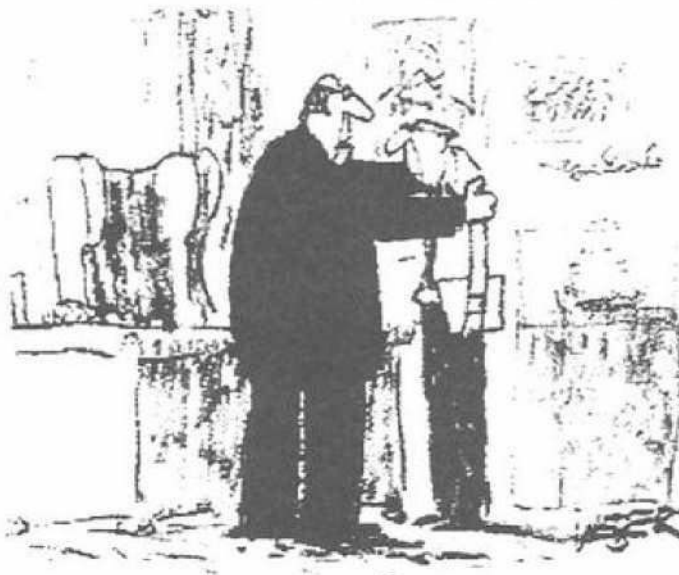
- az emberek, akik a szervezetben a munkamegosztásnak megfelelő funkciókat töltenek be, s létrehozzák, továbbítják illetve felhasználják az információkat;
- az a szervezeti struktúra, amelyet az információ kezelésére létrehoztak, s amely keretet ad az emberek, illetve az információs rendszer egyéb elemei közötti kapcsolatnak;
- a működtető rendszer, az információs technológia, amely a hardver és szoftver elemek összessége;
- azok a vállalati folyamatok, amelyeket az információs rendszer segítségével lebonyolítani, irányítani kívánunk.

A fentiekből világos, hogy nem elég az információs technológia bármily magas színvonala: a hatékony vállalati információs rendszer megvalósítása ennél számottevően összetettebb követelményt támaszt.

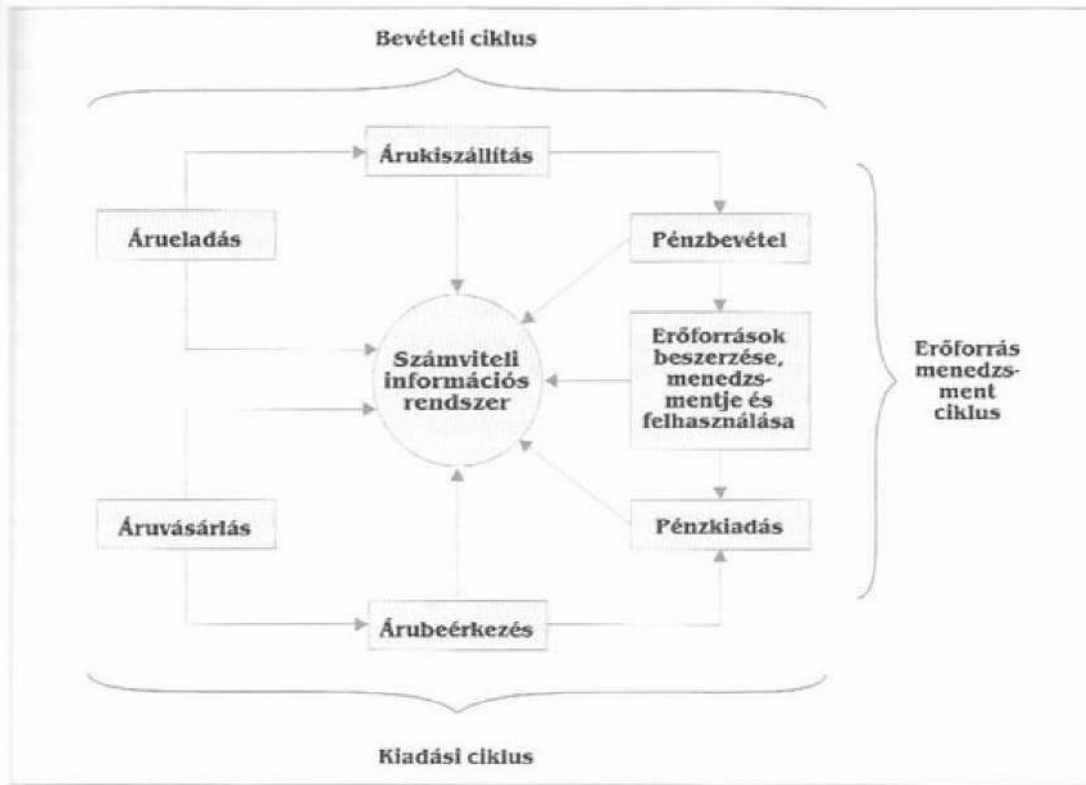
Fontos, hogy minden vállalati információs rendszernek két, egymással átfedő alrendszere van: egy formális és egy informális. A formális alrendszer (ilyen például a vállalat könyvviteli rendszere) intézményesített, a vezetés szándékai szerint kialakított, szabályozott struktúra, míg az informális rendszer (mint például a munkatársak egymás közötti e-mailjei) kevésbé áll a vezetés ellenőrzése alatt (ami nem azt jelenti, hogy ne tudná befolyásolni). A két rendszer kiegészíti egymást: az informális rendszer képes kitölteni azokat a réseket, amelyeket a formális rendszer merevsége teremt. Ily módon működése elkerülhetetlen és általában hasznos a vállalat számára, de természetesen annak tudatában kell lenni, hogy a formális rendszerhez képest inkább alkalmas szándékos és nem szándékos torzításokra, manipulációra.

Az információs rendszer feladatát úgy is meg szokták fogalmazni, hogy az a vállatról, illetve környezetéből begyűjtött adatoknak a vállalatvezetés számára hasznos információkká való transzformálása. Ugyanaz a nyers adat más céllal, más környezetbe helyezve természetesen eltérő információkat hordozhat. Az információs rendszernek ez a transzformációs funkciója magába foglalja az adatok gyűjtését, tárolását, feldolgozását és továbbítását - mindezt jó esetben az információt hordozó adatok használójának, irányítási szempontból a döntéshozóknak az igényei szerint. A közelmúltban elterjedt „adatbányászat” feladata az, hogy a nagy adattömegekből kiválasszák és használható információvá strukturálják a felhasználó számára fontos adatokat.

A vállalati információs rendszer egy sokdimenziós, sokféle szempont szerint elemezhető struktúra. Ha a könyvünkben alkalmazott megközelítés szerint felső vezetői, stratégiai nézőpontból szemléljük, akkor a három összekapcsolódó, sőt egymást átfedő, de mégis jól megkülönböztethető alrendszert tudunk felvázolni.



„Most minden magán múlik. Miller. Az egyetlen, ami megmenthet bennünket, az egy számviteli áttörés Forrás: <http://www.cartoonbank.com>



3. ÁBRA. A számviteli információs rendszer összetevői

Forrás: Wilkinson (1989), 185. old.

A **számviteli információs rendszer** a formális információs rendszer részeként pénzügyi jellegű információkat biztosít a vállalati tevékenységek irányításához és végrehajtásához (vezetői számvitel) ill. a vállalat tevékenységét és annak eredményét az érintettek, főleg a külső szereplők részére tükröző pénzügyi kimutatásokhoz (pénzügyi számvitel).

A **vezetői információs rendszer** szintén formális, rendszerint számítógép alkalmazására épülő rendszer, amelynek feladata, hogy információkat gyűjtsön, kezeljen és nyújtson a vezetői döntésekhez. A vezetői információs rendszer által kezelt információk között vannak adatszerű és nem számszerűsített (vagy' nem számszerűsíthető), kvalitatív információk is.

Az **informális információs rendszer** főleg a vállalati kultúrából, a vállalat szociológiai jellemzőiből levezethető struktúra, amely nem a formális forrásból szerzett és/vagy nem a formális csatornákon át áramló információkat kezeli. Ezek tartalmukat tekintve lehetnek bármilyenek: pénzügynek vagy nem pénzügyiek, számszerűek vagy nem számszerűek. Ide tartoznak az emberek közötti személyes kapcsolatokon keresztül terjedő információk, a szokások, pletykák stb.

A három rendszer elválaszthatatlanul együtt él a vállalatnál, egyetlen integrált rendszert képezve. Az informális rendszer vizsgálata messze vezetne könyvünk fő témájától - a továbbiakban a másik két rendszert vizsgáljuk részletesebben.



Bűvös négyes

Több tucat „Első az ügyfél” feliratú plakát lepte el egy külföldi távközlési vállalat telefonos ügyfél-szolgálati irodáját, miután a cég menedzsmentje új stratégiai irányelvként a partnerek elégedettségét jelölte ki. Az eredmény? Az égvilágon semmi nem változott, az első kíváncsi tekintetek után a telefonos kisasszonyok hozzászórtak a boldog arcokat felvillantó posztterekhez. A call-center dolgozóinak teljesítménymutatója ugyanis továbbra is az „egy óra alatt feldolgozott hívások száma” maradt. A problémásabb ügyfelekkel tehát gyorsan elbántak, hogy maradjon idejük rutinkérdések megválaszolására. Az ügyfelek meg dühöngtek, majd átpártoltak a konkurenciához.

A felső vezetés ekkor már megijedt, és a dolgok mélyére ásott. Az ügyfelek azért hagyták őket faképnél, mert elégük lett a türelmetlen ügyintézőkből, akik komolyabb kérdésekben képtelenek voltak megbízható válasszal szolgálni. Frusztrált volt a call-centeres csapat is, hiszen rajtuk a gyorsaságot kérték számon, ráadásul nem is kaptak elegendő útmutatást, így bizonyos kérdések előtt értetlenül álltak. Hiába akarták tehát az ügyfeleket magukhoz édesgetni, teljesen visszajára fordult a dolog.

STOPPER HELYETT. A probléma a stratégiai célkitűzés és a teljesítménymutató között tátongó szakadék volt - ezt ismerte fel utóbb a menedzsment. A végső cél természetesen a minél nagyobb bevétel. Ehhez azonban elégedett ügyféltáborra kell építeni, amihez elengedhetetlen a telefonos szolgálat, ahol lelkiismeretes, felkészült munkatársaknak kell fogadniuk a hívásokat. Áttekintették hát a teljesítménymutatókat, és a gyorsasági versenyt hamarosan felváltotta az „egy hívás alatt megoldott problémák százalékos aránya” nevezetű mutató. Ezt azután összekapcsolták a tréningekre fordított órák, az ügyfél-várakozási idő és az egy ügyfélre jutó bevétel mutatószámainak figyelemmel kíséréseivel. Ettől kezdve összefüggéseikben nézték a kiválasztott jelzőszámokat, amelyek közül bármelyik javulása a többit is kedvezőbb irányba terelte.

A módszer, amire a vállalat vezetése rátalált, nem más, mint a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer néven ismert amerikai balanced scorecard (BSC). Ez négy nézőpontból - pénzügyi, vevői, belső folyamat! és innovációs szempontból - tekint a szervezetre, mind a négy területhez mutatókat rendel, amelyek egymással ok-okozati kapcsolatban állnak. Ez azért fontos, mert a mutatók együttes figyelemmel kíséréseivel elkerülhetők olyan döntések, amelyek hatására egy terület javuló eredménye egy másikban visszaesést okoz. A fenti példában a belső folyamatokat jellemző egyik paraméter, a gyors ügyintézés túllihogása a vevői oldalon csúfos kudarchoz vezetett.

Forrás: <http://www.fn.hu/irtdex.php?id=70&cid=104945>

3.5.4. A kontrolling

Kontrolling: a tervezési, ellenőrzési és információellátási tevékenységeket integráló vállalati funkció.

Az integrált információmenedzsment igényei az elmúlt két évtizedben szervezeti szinten is kifejezésre kerültek, s létrejött egy olyan vállalati funkció, amely - elsősorban a felső vezetés nézőpontjából - összehangolja a vállalatok tervezési, ellenőrzési és információellátási tevékenységét. A kontrolling funkció egyre gyakrabban kap formális szervezeti kifejezési formát, a kontrolling egység vezetője általában magasan helyezkedik el a vállalati szervezeti hierarchiában.

A kontrolling feladatkörét és a szervezetbe való beágyazódását tükrözi a 6. ábra. Ebből kitűnik, hogy a kontrolling a vállalat tervezési és információs rendszerének kiépítéséről, karbantartásáról és működtetéséről gondoskodik. Munkájában elsősorban a felső vezetés igényeinek, feladat-meghatározásának kell megfelelnie.



* -ontrolling elemzéseinél mind a pénzügyi, mind a vezetői számvitel információit felhasználja, illetve az utóbbi információkat jelentős részben maga állítja elő. így a költség- és teljesítményszámítás inputjai a pénzügyi számvitelből származnak, outputjai- jn zöme azonban már a vezetői információs rendszer szerves részét képezi.

4 -ontrolling tevékenységi körének első kulcsfogalma a tervezés. A controlling módszer- ilag előkészíti és szakmailag (nem tartalmilag) ellenőrzi a tervekészítés folyamatát. Teat a controlling feladata az, hogy például helyes formulákat használjunk fel az infláció

• . etkezményeinek figyelembevételére, de az már nem az ő felelőssége, hogy jól be- csüljék meg a várható infláció mértékét. A controlling feladata az egyes tervfejezetek összehangolása és a tervnek a felső vezetés részére történő előterjesztése. Ez a feladat- -4>r a stratégiai tervek, több éves üzleti tervek és az éves tervek egyaránt kiterjed.

v controlling szervezet folyamatosan ellenőrzi a vállalat működését. Ehhez kialakít egy megfelelő teljesítménymérési mutatószámrendszert, amelynek segítségével időszakosan beszámol a tulajdonosoknak, illetve a felső vezetésnek a különböző időtávú tervek telje- teséről - ismét azon elv alapján, hogy' a módszertani és szervezési felelősség az övé, a urtalmi felelősség pedig az érintett szakterületek (marketing, pénzügy stb.) vezetőié.

Stratégiai és operatív controlling

Az operatív controlling azokkal a fejleményekkel foglalkozik, amelyek a ráfordításokon és a hozamokon keresztül már a jelenben észlelhetők. Ezzel szemben a stratégiai controlling azokat a lehetőségeket és rizikókat kezeli, amelyeket „sikerpotenciálnak” nevezhetünk. A stratégiai költségmenedzsment összekapcsolja a stratégiai és az operatív controllingot, miközben vezetési alapként piacorientált, hosszú távú költségértékeket határoz meg.

	Stratégiai controlling	Stratégiai költségmenedzsment	Operatív controlling
Orientáció	Környezet és vállalat: adaptáció	A piac, a termék és az üzleti folyamatok összekapcsolása	Vállalat: Az üzemi folya- matok gazdaságossága
Tervezési lépcső	Stratégiai tervezés	Minden tervezési lépcső, a termékéletciklus fázisait átfedve	Taktikai és operatív tervezés, kerettervezés
Dimenziók	Erősségek / Gyengeségek Lehetőségek / Veszélyek	Piacorientált, hosszú távú költségértékek és - előirányzatok	Ráfordítás / Hozam Költség / Teljesítmény
Célok	Létebiztonság Sikerpotenciál	Hosszú távú nyereség	Gazdaságosság, nyereség, rentabilitás

Forrás: Horváth & Partner: Controlling - Út egy hatékony controlling-rendszerhez. KJh, 2000, 141-142. old.



3.5.5. Az információs technológia

3.5.5.1. Az információs technológia a vállalati rendszerben

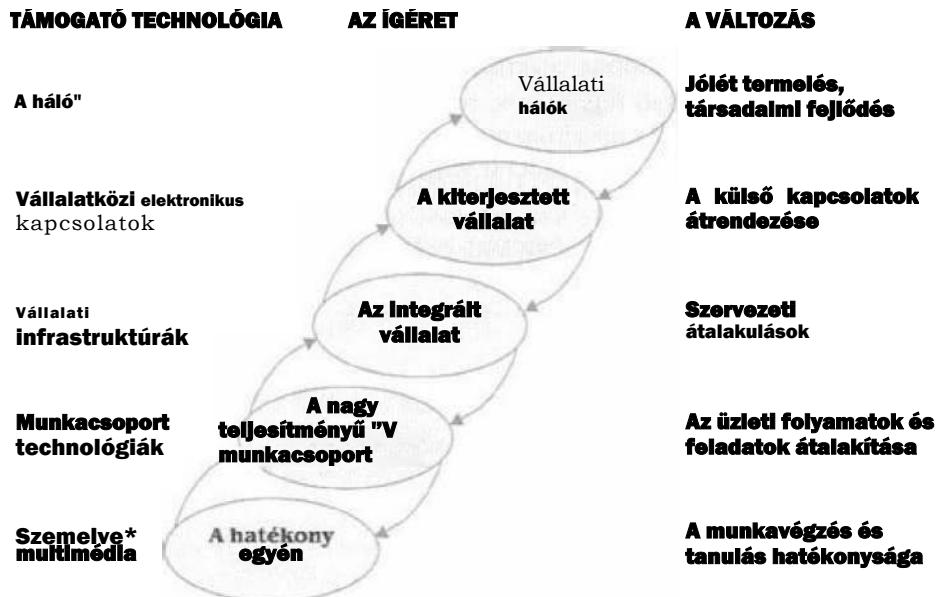
Az 5.3. fejezetben már foglalkoztunk az információs technológia (IT) döntéstámogató rendszerekben játszott szerepével. Emellett négy olyan további feladatkört kell megemlítenünk, amelyeket ma az IT fejlődésének eredményeként a vállalatok a korábbihoz képest másként végeznek:

- **Tranzakció-követés:** a mindennapi tevékenységekkel kapcsolatos adatok (rendelés-állomány, készletek, számlák, bérlisták stb.) gyűjtése, strukturálása és a címzettekhez való eljuttatása.
- **Piaci adatbázisok kezelése:** a számítógépeket a piackutatás, piacelemzés szinte valamennyi területén intenzíven használják (interjúk elemzése, kérdőív-feldolgozás, statisztikai elemzés, címjegyzékek kezelése stb). Az internet megjelenése új perspektívákat nyitott meg a marketing, illetve a vállalatok piaci tevékenysége előtt.
- **Az anyagi folyamatok tervezése és irányítása:** az üzleti élet intenzíven támaszkodik a számítógépekre a műszaki tervezésben, termék- és folyamatfejlesztésben, valamint a műszaki rendszerek irányításában egyaránt. A számítógéppel integrált tervezés és gyártás rendszerei (CAD/CAM, Computer Aided Design and Manufacturing) integrált tervezést és gyártást tesznek lehetővé, az elektronikus adatcsere (EDI, Electronic Data Interchange) a rendelés, igénykielégítés és pénzügyi elszámolás folyamatainak integrálására épül, az elektronikus járműkövető rendszerek a logisztikát, szállítmányozást, disztribúciót forradalmasították.
- **Az iroda-automatizálás a vezetés és szervezés feladatát helyezte teljesen új alapokra, a költségvetések készítésétől a levelezés bonyolításáig.** Az úgynevezett „groupware” megjelenése az emberek, illetve embercsoportok együttműködésének új lehetőségeit teremtette meg.

A fentiekben jelzett s más, talán kevésbé látványos tevékenységi körök új IT alapján való végzése az alapja az IT tágabb hatásai kibontakozásának. Ezeket a hatásokat Tapscott (1996) a 4. ábrán látható módon foglalja össze.

Az ábra elemelt mindennapjainkból ismerjük. Szemléletesen mutatja, hogy az integrációs technológia fokozza az egyéni és szervezeti tanulókészséget, az integrációt egyének és szervezetek között, vagy az üzleti folyamatok lebonyolításának sebességét - csupa olyan tényező, amelyet napjainkban a versenyképesség kritériumaként tartunk számon. Az információs technológia fejlődése valóban teljesen átalakította a vállalati működést:

- a digitalizációs mind az értékteremtő folyamatokat (termelés, szolgáltatás, logisztika), mind a vállalati adminisztrációt, mind pedig a menedzsmentet magát teljesen új alapokra helyezte
- az informatikai hálózatok mind a vállalatokon belüli, mind a vállalatközi kapcsolatokat új alapokra helyezték, az elérhető információk köre és a hozzáférési sebesség is forradalmasította a működést
- az online kapcsolatok olyan tevékenységek kiszervezését (outsourcing) is lehetővé tették, amelyekre a korábbiakban gondolni sem lehetett (egyebek mellett épp a vál-



4. \BRA. Az információs technológia hatásai

forrás: Tápscott (1996) 75. old.

Digitális iroda

Integráció a vállalatirányításban

Ahhoz, hogy egy nagyobb vállalat menedzsmentje valós időben átláthassa a cég életében meghatározó szerepet betöltő üzleti folyamatokat, nagyfokú informatikai integráció szükséges. Ezt felismerve kezdtek a kilencvenes évek derekán előbb a multinacionális, később a nagyobb nemzeti vállalatok is bevezetni saját vállalatirányítási rendszereiket

A gazdasági recesszióból kilábalni látszó globális piacokon ismét érezhetően növekedik a vállalatok egymás iránti felvásárlási étvágya. Handó János, az IBM vezetési tanácsadója erről azt mondja, a különböző méretű és felépítésű, egymással fuzionáló vagy egymást bekebelező vállalatoknak természetesen informatikai rendszereiket is harmonizálniuk kell előbb-utóbb. Egy-egy felvásárlás a kezelőfelületek sokszínűsége és a számviteli rendszerek működésének különbözősége miatt számos olyan (például: vezetői információs, ügyfélkapcsolatokat kezelő vagy munka- és bérszámfejtési modulokat is tartalmazó) rendszer integrációját is magával hozza, ami komplex feladatok elé állítja a vállalatokat. A BellResearch infokommunikációs kutatócég adatai szerint a meglévő informatikai rendszerek összehangolása minden negyedik hazai nagyvállalatnál az idei fejlesztési fókuszterületek közé tartozik.

A stratégiai felvásárlások célja a cégek piaci versenyképességének javítása, ezt mind gyakrabban csoportszintű IT-rendszeregységesítésekkel oldják meg. Ennek előnyei már rövid távon kézzelfoghatók: az informatikai eszközök költségkímélő, egységes működtetése olyan regionális és globális szolgáltató központok (shared Services centere) kialakulását is magával hozza, ahol az egyes országokban működő lokális központok képesek vállalatcsoport szinten üzletviteli folyamatokat támogató igényeket is kielégíteni.

Főforrás: <http://www.fn.hu/index.php?id=2398&cid=112124>



lalat informatikai rendszerének kiszervezését is lehetővé teszi). Ezek a kiszervezések az ellátási láncok (lásd részletesen a 2.6. fejezetben) lényeges kibővítéséhez és hatékonyságának növekedéséhez vezettek.

- A folyamat ma ismert szélső fejleménye az a „virtuális vállalat”, amelynek nincs székhelye, nincsenek állandó alkalmazottai, nincs az eredeti értelemben ett tulajdona, s mégis on-line állít elő szolgáltatást vagy versenyképes sebességgel terméket.

Virtuális vállalat: a hagyományos működési formákat, fizikai tevékenységeket az információs technológia és menedzsment eszközeivel helyettesítő vállalat.

3.5.6. Az információ üzleti szerepének új dimenziói

Az alábbiakban két olyan üzleti fejleményről beszélünk (az e-üzletvitelről és a tudásmenedzsmentről), amelyek forradalmasítják nemcsak az információ vállalati szerepét, hanem az egész gazdaság működését.

3.5.6.1. Elektronikus kereskedelem és üzletvitel

Az IT fejlődése napjainkra elvezetett az elektronikus kereskedelem (e-commerce) és az elektronikus üzletvitel (e-business) kialakulásához és elterjedéséhez.

Az elektronikus kereskedelem (e-commerce) lényege a tranzakciók elektronikus eszközökkel történő lebonyolítása. Évekig vita folyt arról, mi számít elektronikus eszköznek (fax?, telefon?) - mára az internet térhódítása gyakorlatilag minden más közvetítőt kiszorított a fogalom köréből.

Az elektronikus kereskedelem és az elektronikus üzletvitel lényegében a hagyományos üzleti kapcsolatrendszer elektronikus leképezésére épül, számos előnyös tulajdonsággal rendelkezik. Az internet segítségével az üzleti partnerek közvetlen kapcsolatba kerülhetnek egymással, kihagyva minden közvetítőt és az ezekkel kapcsolatos bonyolult folyamatokat. (Sőt, közismert, hogy egyes termékek, mint filmek vagy zene, közvetlenül is rendelkezésre állnak a neten). Emellett az internet kapcsolatrendszer közvetlenül, akadály nélkül vihető tovább a vállalat belső információs hálózatába.

Hangsúlyozni kell, hogy (szemben a korai várakozásokkal, illúziókkal) mára világos: az elektronikus kereskedelem nem fogja teljesen kiszorítani a hagyományos formákat, hanem megtalálja azokat a speciális termékcsoportokat, piaci feltételeket, amelyek esetén alkalmazása célszerű.

Az elektronikus üzletvitel (e-business) koncepciója a vállalati működés egészének elektronikus alapra helyezésére épül. Ez lényegében azt jelenti, hogy az egyes vállalati funkciók elektronizált modelljeit (moduljait) összekapcsolják - a leginkább jellemző alkalmazások a CRM (Customer Relationship Management, ügyfélkapcsolat-menedzsment), az SCM (Supply Chain Management, ellátásilánc-menedzsment) és az ERP (Enterprise Resource Planning, vállalati erőforrás-tervezés) triádjának integrálására épülnek (a jelzett rendszereket a megfelelő funkciókról szóló fejezetekben tárgyaljuk). Ezzel eljutunk a digitális vállalathoz - amely kétségkívül a jövő hordozója, napjainkban



„nban még nagyon távol vagyunk a lehetőségek teljes kihasználásától. A „digitális • űalat” az e-business alapját képező információs rendszer összetevőinek mindegyiké- szemben a jelenlegi gyakorlatnál magasabb követelményeket támaszt - ezek azonsán nem elérhetetlenek.

A: elektronizálás természetesen nem áll meg a vállalat határainál. A kiterjesztett vállala- - extended enterprise) az üzleti partnerekkel való szoros, e-alapon történő együttmű- lődésre épül, tekinthető a stratégiai szövetségek elektronikus megfelelőjének. Ennek • nkrét megnyilvánulásai az ellátási lánc menedzsmentjében már ma is megtalálhatók.

2.5.6.2 Tudásmenedzsment

„**űdasmenedzsment**: magának a tudásnak, valamint a vele összefüggő folyamatoknak a menedzselése, keieértve a tudás létrehozását, összegyűjtését, szervezését, elosztását, (elhasználását a szervezet cél* érdekében (Skyrme, 2001).

„**ncs** több, mint két évtizede, hogy a szakkönyvek elkezdtek az információt az üzleti -zféra, a vállalati működés önálló erőforrásaként értelmezni - mára ezt az értelmezést egyre inkább felváltja az információ-menedzsmentnél komplexebb tartalmú tudásmenedzsment középpontba állítása.

„**apjaink** egyik fontos tendenciája, hogy a tudás a gazdaság, s ezen belül természetesen az üzleti szféra számára is egyre fontosabb erőforrássá válik - olyannyira, hogy ma

Adattárházak és üzleti intelligencia

Digitális támogatók

Ma már szinte természetes, hogy egy nagyvállalat vezetőjét az előző napi eladási adatok alapján készült összefoglalók, elemzések segítik az üzleti döntések során. Az ezt kiszolgáló Informatikai megoldások iránt is egyre nagyobb az igény: az IDC előrejelzése szerint 2005-ben az üzleti intelligencia és adattárház piac, 27 százalékkal növekedve, globálisan elérheti a 11,8 milliárd dollárt.

„A magyar piac becslésünk szerint 4 milliárd forintot tett ki, ebből a mi részesedésünk megközelítőleg 50 százalék volt” - véli Radnai Szabolcs, az Oracle Hungary Kft. üzleti intelligencia és adattárház üzletágának vezetője. A szakember várakozásai szerint hazánkban a terület forgalma az idén hozzávetőlegesen 30 százalékkal emelkedhet; elsősorban a banki szektorban, valamint az állam- igazgatásban számítanak a kereslet élénkülésére. Radnai szerint a hazai cégek jelenleg leginkább az adattisztítási, a biztonságnövelő, illetve a tervezést és a költségelemzést segítő alkalmazások iránt érdeklődnek. A felhasználók körében egyre gyakoribb az igény a vállalati működés minden részét lefedő megoldásokra, s felértékelődik a „beépített” iparági tudás szerepe. A megfigyelt trendek alapján a cégek a „kulcsrakész” megoldásokat részesítik előnyben a házon belüli fejlesztésekkel szemben: az előbbiek költségei ugyanis jobban kiszámíthatóak.

„A magyar piac a nemzetközi trendeknél talán egy kicsit gyorsabban fejlődik” - tájékoztatott Biber Attila, a Microsoft Magyarország Kft. termékmenedzsere. A Microsoft részesedése a vállalatirányítás rendszerekhez kapcsolódó 2 millió dolláros üzleti elemzések piacán hozzávetőlegesen 4 százalék: azonban a statisztikák nem tartalmazzák a kis- és középvállalati szegmens bevezetéseit, ahol a szoftvercég jó pozíciókkal rendelkezik, s ahol a versenyképességet segítő uniós programok nyomán dinamikus növekedés várható.

FORRÁS: <http://wuiiv.fn.hu/indejc.php?id=67&cid=98098>



„És sose feledd fiam, én mindig ott vagyok Neked a »dadman« a coinnect.pop.net.”-enr

FORRÁS: Harvard Business Review

már szokás a „tudás alapú gazdaság”, sőt a „tudás alapú társadalom” hajnaláról beszélni. A tudás jelentőségének növekedése két fő jelenségben ragadható meg: a termékek és szolgáltatások tudástartalmának bővülésében és a (mennyiségi és minőségi értelmű) tudástartalom versenykritériummá válásában.

A tudásmenedzsment a fentiek alapján lényegében az információmenedzsment és a humán erőforrás-menedzsment bizonyos területeinek integrálása, a szervezetfejlesztés eszközeinek felhasználásával.

A tudásmenedzsment alapja az információ-menedzsment. Az már (a vállalati működés funkcióit tekintve) az emberi erőforrás-menedzsment feladata, hogy az érintettek rendelkezzenek a tudás megszerzésének (tanulás) képességével, az információkból következtetések levonására, ezek tudássá szintetizálására. Végül a szervezetfejlesztésnek kell azt a közeget biztosítania, amelyben sor kerül nemcsak az információrendszer támogatásával megvalósuló explicit tudás átadására, hanem a rejtett tudás vállalaton belüli hasznosítására, illetve a szervezeti tanulás kereteinek megteremtésére is. (Az explicit tudás leírható, formába önthető, dokumentumokban, adatbázisokban rögzíthető. A rejtett tudás nem fejezhető ki ilyen módon: az egyszerűen az egyes emberek fejében van. Például hogyan kell biciklizni, hogyan ismerünk fel valakit emberek tömegében stb.. A kétféle tudást eltérően kell menedzselni [Skyrme, 2001])

A vállalat tudásmenedzsmentjének eredményeként létrehoz, kezel, hasznosít egy tudástőkét, amelynek három fő alkotóelemét célszerű megkülönböztetni:

- az emberi tudástőke: az emberek fejében lévő ismeret, tapasztalat, képesség stb.
- szervezeti tudástőke: „ez az, ami marad, amikor az emberek este hazamennek” (Skyrme, 2001, 18. old.): információs rendszerek, adatbázisok, folyamatok
- kapcsolati tudástőke: az érintettekkel való kapcsolatok tudástartalma (fogyasztói hűség, lobbykapcsolatok, a települési környezetbe való beágyazottság stb.)



Összefoglalás

Az információ, mint a döntések inputja, a vállalati működés erőforrása, a folyamatok incgrációjának fontos tényezője. Az információk a vállalati működésben három, egymással összefüggő területen jelennek meg, rendszerbe szervezve: a döntéshozatal, a kommunikáció és a folyamatok lebonyolítása.

¹ döntéseket a problémamegoldási folyamatok egy közbeeső aktusaként értelmeztük mint cselekvési változatok közötti választást. A problémamegoldási folyamatok lényegesen különböznek egyrészt abban, hogy jól vagy rosszul strukturált problémáról van-e szó, másrészt pedig a döntéshozói attitűd függvényében.

A döntésekhez szükséges információk és a szervezeti szerep kapcsolata két fő dimenzióban tárgyalható. Az egyik a szervezeti hierarchia (a döntések és a hozzájuk kapcsolódó információk igen eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek az egyes döntési szinteken), a másik a tevékenységi struktúra (lényegileg eltérő például a marketing, a termelés vagy az emberi erőforrás-menedzsment információigénye).

Az információs rendszer négy összekapcsolódó tényezőcsoportból áll (az emberek, a szervezeti struktúra, a működtető rendszer - az FT - és a vállalati folyamatok), melyek egy formális és egy (vele átfedő) informális rendszeren keresztül fejtik ki hatásukat. * számviteli információs rendszer követi a vállalatnál zajló tranzakciókat, alapját képezi a vezetés részére készülő jelentéseknek, és inputot jelent a vezetői döntésekhez. A vezetői információs rendszer tartalma és formája főleg a döntéshozó és az információfeldolgozó rendszer kapcsolatától függnek.

A kontrolling a vállalat egészének működését a tervezés, ellenőrzés és információellátás folyamatain keresztül integráló funkció, amely egyre nagyobb szerepet kap a vállalatok irányításában. E feladatához a pénzügyi és a vezetői számvitel információit egyaránt felhasználja.

Az információs rendszerek fejlődésének alapját az információs technológia gyors ütemű fejlődése jelenti, keretét pedig az informatikai stratégia adja. Az információs technológia felhasználására épül a virtuális vállalat koncepciója, ahol a hagyományos működési formákat és fizikai folyamatokat információs eszközök váltják fel.

.Az információs technológia rohamos fejlődésének mélyen szántó következményei vannak az üzleti életben. A ma ismert két fontosabb fejlemény az elektronikus kereskedelem, illetve a tudásmenedzsment megjelenése és térhódítása.



Fogalmak _____

Információ
Problémamegoldás
Döntés
Jól strukturált probléma
Döntéshozói attitűd
Kockázat Bizonytalanság
Információs rendszer

Stratégiai döntés
Irányítási döntés
Operatív döntés
Kontrolling
Vezetői Információs rendszer
Tudásmenedzsment

Kérdések

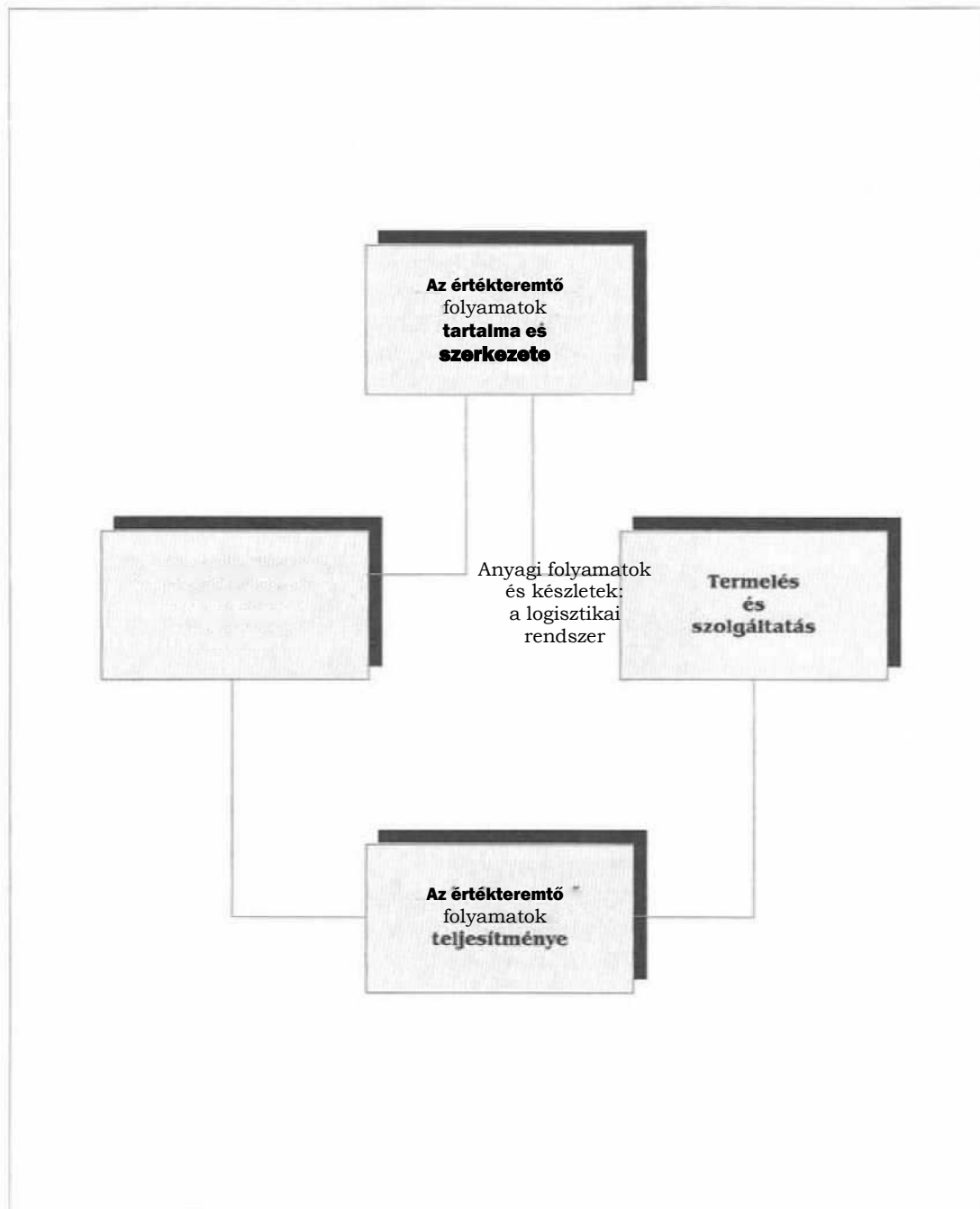
1. Miért tekintjük erőforrásnak az Információt?
2. Melyek az Információs rendszer összetevői?
3. Mit jelent a vállalat működésében a problémamegoldás?
4. Hol jelenik meg a problémamegoldási folyamatban a döntés?
5. Melyek a jól és a rosszul strukturált döntési problémák jellemzői?
6. Milyen kapcsolat van az Információ és a bizonytalanság között?
7. Milyen főbb típusú ismert a döntéshozói attitűdnek?
8. Mi a kockázat?
9. Hogyan épülnek egymásra a stratégiai, irányítási és operatív döntések?
10. Milyen alrendszerekből áll az Információs rendszer?
11. Mit jelent a számviteli Információs rendszerekben a tranzakciók követése?
12. Hogyan osztályozhatjuk a vezetői Információs rendszereket?
13. Melyek az Információs technológia szerepkörrel a vállalati működésben?
14. Mi a tudásmenedzsment szerepe a vállalati működésben?



Feladatok

- 1. Indokolja meg, hogy miért csak az utóbbi két-három évtizedben tekintjük az Információt a vállalati működés erőforrásának!**
- 2. Mondjon példákat az Információ szubjektív voltára!**
- 3. Értékelje az Információ szerepét a racionális és a korlátozottan racionális döntéshozó esetén!**
- 4. Írjon le egy vállalati problémamegoldási folyamatot, és értékelje az Információ szerepét az egyes fázisokban!**
- 5. Mondjon példákat jól és rosszul strukturált döntési problémákra!**
- 6. Keressen példákat az irodalomban a könyvben leírt döntéshozói attitűdökre!**
- 7. Tekintse át egy-egy példán keresztül a különböző döntési szintek Információigényét! Milyen eltéréseket tapasztal?**
- 8. Keressen példákat az irodalomban az Informális Információs rendszer jelentőségének alátámasztására!**
- 9. Fogalmazza meg egy olyan döntéstámogató rendszer főbb elemét, amely egy beszerzési osztály vezetőjét segíti!**
- 10. Mondjon példákat arra, hogy a vállalati működés mely területén lehetne szakértői rendszereket alkalmazni!**
- 11. Fogalmazza meg, hogy működtetne a) egy utazási irodát; b) egy biztosítási ügynökséget; c) egy háztartási gépeket előállító vállalkozást virtuális vállalként!**
- 12. Keressen gyakorlati példákat EKP-rendszerek működéséről!**
- 13. Hasonlítsa össze két azonos iparágban működő hagyományos, illetve elektronikus üzletvitelre épülő vállalatot (pl. hagyományos és Internetes könyvkereskedelem)!**

3.6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje (logisztika, termelés, szolgáltatás)





Vevői értéket teremtő üzleti javaslatok

U tudják azt képzelni, hogy egy tárgyaláson a vevők olyan termék beszerzése mellett döntenek, amelytől 10 centtel olcsóbbat is kaphattak volna? Egy integrált áramkörök forgalmazásával foglalkozó vállalat értékesítési menedzserének sikerült megindokolnia, miért lehet a drágább beszerzési ár olcsóbb választás. Alihoz, hogy egy vállalat sikeresen tudja értékesíteni a termékeit nem 'lég csupán az árra koncentrálnia. Meg kell tanulnia vevőinek fejével gondolkodnia, és olyan véteti ajánlatokat kell megfogalmaznia, amelyek valódi értéket teremtenek a vevők számára.

haz előbbi integrált áramköröket árusító cég értékesítési ajánlataiban olyan vevői érték-modellt alkalmazott meg, amely rávilágított arra, hogy versenytársának a sajátjához képest 10 centtel olcsóbb ajánlata valójában 5,9 centtel drágább az övéénél. Ezt a látszólag meglepő összehasonlítást úgy adta meg, hogy rávilágított arra a három területre, ahol az értékesítés fel tudja hívni a vevők figyelmét az egyes ajánlatok értéktérítő tényezőire. Egy jó értékesítési ajánlatnak három részből kell állnia.

Elsőként meg kell fogalmaznia azon hasznok összességét (all benefits), amelyeket a termék vagy szolgáltatás nyújt a vásárló számára. Fontos a vevő szemszögéből kihangsúlyozni azokat a tulajdonságokat, amiért érdemes az adott beszerzés mellett dönteni, nem elég azonban kizárólag ennyivel megelégedni. Fel kell hívni a vevők figyelmét a szóban forgó ügylet azon dimenzióira, amelyek a versenytársak ajánlataihoz képest előnyöket nyújtanak a vevő számára (point of difference). Ismételtén a vásárló nézőpontjából kell megfogalmazni a kérdést: melyek lehetnek cégünk ajánlatának azon pontjai, amelyek az általunk forgalmazott termék vagy szolgáltatás vásárlására ösztönöznek a versenytársainké helyett? Végül orientálni kell a vevők figyelmét az ajánlat legelőnyösebb pontjaira (resonating focus). Fókuszálni kell mind a hasznok, mind a versenytársakhoz képest nyújtott előnyök közül egy-két leglényegesebb pontra. Vezetni kell a vevő figyelmét, hiszen nem csak egy vállalat ajánlatával találkozunk. Ma csak egyhangú felsorolást fogalmazunk meg, figyelme könnyen átsiklik az ajánlat lényegi momentumaira.

Összefoglalva a sikeres ajánlatok lényege, hogy a vevő szemszögéből mutassa be az értékesíteni kívánt terméket vagy szolgáltatást. Hívja fel a figyelmet azokra a pontokra, amelyek értéket teremtenek a vevő számára.

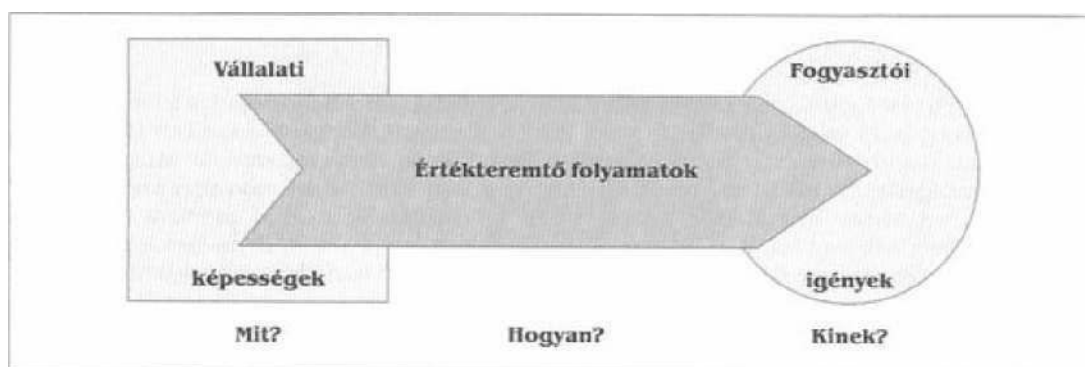
Forrás: Anderson, J. C.-Narus. J. A-van Rossum. W. (2006): Customer value propositions in business markets; Harvard Business Review; Vol. 53., March

Bevezetés

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk, hogyan jön létre az az érték, amelyért a fogyasztó a piacon (lzein; hajlandó, mivel az alkalmas valamilyen igényének kielégítésére, s az általa képviselt hcisznosság meghaladja megszerzésének és felhasználásának költségeit

A vállalat küldetésének megfogalmazásával kapcsolatban három alapkérdést tettünk fel

- mely fogyasztók
- mely igényét
- milyen módon



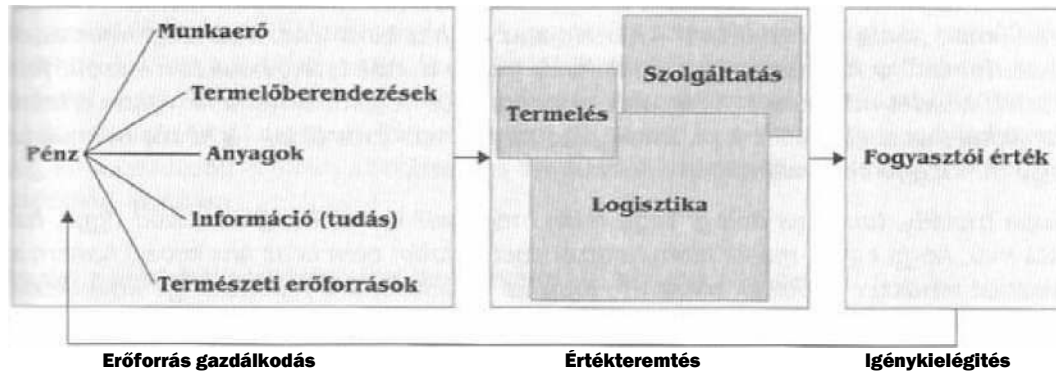
I. ARRA. Az értéktéremtő folyamatok és a vállalat küldetése

FORRÁS: Chikán-Demeter, szerk., 1999. 5. old.

kívánja kielégíteni a vállalat. Az értéktéremtő folyamatok - miként azt az 1. ábrát láthatjuk - ebből a logikai hármából a „hogyan?” kérdésre adnak választ, az anyagi folyamatok (a „reálszféra”) szempontjából kapcsolatot teremtve a vállalati képessegek és a fogyasztói igények között. Természetes, hogy a fogyasztói igény-kielégítés hogyanjára a vállalat egésze szempontjából nézve ez csak az egyik működési szférát (funkciócsoportot) jelenti. amely a vállalat küldetését a többi funkcióval, illetve folyamattal együttműködve valósítja meg. Mindenesetre felvázolható a vállalatnak egy olyan modellje, amelynek ez az értéktéremtés áll a fókuszában - eszerint az értéktéremtő folyamatok a vállalat erőforrásabrák fogyasztói értékke konvertálását valósítják meg (2. ábra).

Ertektéremtő folyamatok: erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy a fo gyasztó számára értéket állítsunk elő.

A fentiekben kifejtett folyamatok a vállalat belső működését írják le. A vállalat azonban, mint tudjuk, nyílt rendszer: a külvilággal számos kapcsolatban létezik - ezt az érintett felfogás fejezi ki. Jelenlegi témánk szempontjából a piaci kapcsolatok a kiemelkedő fon-tosságúak, hiszen a vállalat erőforrásait a piacról szerzi be, és a fogyasztóiigény- kielégítés is itt történik. Ennek megfelelően az értéktéremtő folyamatok vizsgálatát kiterjesztjük a vállalatban belüli értéklánc folytatásával azokra az ellátási láncokra, illetve hálókra, amelyekben a vállalat - miként a III.1. fejezetben kifejtettük - részt vesz.



2. URA.

3.6.1. Anyagi folyamatok és készletek - a logisztikai rendszer

Logisztika a Nemzeti Fejlesztési Tervben

A II. Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) az Európai Unió előírásai szerint készül, s a 2007-2013 évekre elkészített EU költségvetésből megkapható támogatások megalapozására szolgál. A Magyar Logisztikai. Beszerzési és Készletezési Társaság (MLBKT) 2004 végén, a terv készítésének kezdeti szakaszában azzal a javaslattal élt, hogy a logisztika legyen az NFT kiemelt programja - ez a javaslat a szakmai közvéleményben széleskörű támogatásra talált, megvalósításának mikéntjéről még folynak a munkálatok.

A javaslat lényege, hogyan használják ki Magyarország kedvező földrajzi elhelyezkedését (amit jelez, hogy egyetlen szomszédos országon sem megy át annyi - konkrétan négy - európai szinten kiemelt közlekedési folyosó, mint hazánkban). A nemzeti logisztikai vagyon törekedjen arra, hogy - támaszkodva a fenti földrajzi viszonyokra és az európai logisztikai fejlesztés várható tendenciáira - alakítsa ki hazánkban a komplex logisztikai szolgáltatások olyan rendszerét, amely arra készíti az ügyfeleket, hogy ne csak átrohanjanak rajtuk a szállítmányok (ami környezeti szempontból kifejezetten kedvezőtlen lenne), hanem legyen okuk itt megállni, s magas hozzáadott értékű szolgáltatásokat igénybe véve ők elégedetten, mi pedig gazdagabban kerülünk ki az üzletből. Ehhez logisztikai központok jól elhelyezett hálózatára van szükség, ahol a logisztikai szolgáltatások (árukészlet, raktározás, átrakás, vámolás, őrség, javítás/karbantartás, személyes szolgáltatások stb.) minél szélesebb körét el lehet végezni. A logisztikai központok kialakításához az állam elsősorban az infrastruktúra kifejlesztésével, a magánszféra pedig a szolgáltatások nyújtásával járulhat hozzá,

Forrás: MLBKT Munkacsoport: Magyarország, mint logisztikai központ, 2004.

Bevezetés

A logisztika hatalmas karriert futott be az elmúlt tíz évben: lapos és unalmas, földhözragadtnak tekintett tevékenységi körből a legtöbbet emlegetett stratégiai feladatok közé került. Pedig tartalma valóban hétköznapi. Mindannyian naponta közlekedünk, s látjuk a villamosból, a vonatból, az autóból a velünk párhuzamosan futó vagy előttünk lomhán kanyarodó szállító járműveket. Tudjuk, hogy el kell vinni az árut egyik helyről a másikra, naná...



A készlet naponta használatos szavaink közé tartozik... „Hazánk szénkészlete” - halljuk a rádióban, „amíg a készlet tart” - harsogja az áruház hirdetése, a vendégeknek az ét-készlettel terít a háziasszony, a nyelvtanár pedig a szókészlet bővítésére szólít fel - készlet, készlet mindenütt. A legtöbb helyen a szót helyettesíthetnénk rokon értelmű szavakkal (hiszen beszélünk pl. ásványvagyonról, szőkincsről is) - a közös bennük az hogy mindegyikben valamilyen állományról van szó.

Csupa triviális, unalmas dolog! Vagy talán mégsem? Gondolkodjunk csak! Ugye, hallotta már, hogy egyik-másik hiányhelyzet esetén talán nem is az áru kevés, hanem az elosztási rendszer működik rosszul? Hogy az infrastruktúra fejletlensége következtében előálló szállítási-tárolási veszteségek fontos szerepet játszanak abban, hogy nem tudjuk leküzdeni az éhínséget a világ szegény területein? Vagy - lépünk át a gazdag, jól szervezett országokba - hogy a kormánypárt választási esélyei rosszak, mert a készletváltozások az üzleti ciklus recesszióba fordulását jelzik?

Talán mégsem annyira triviálisak ezek a problémák? nem bizony, nem véletlen, hogy a legutóbbi évtizedek egyik legfőbb, a gazdálkodást befolyásoló tényezőjének a logisztika fejlődését tartják. Ez az új típusú fogyasztókiszolgálástól a globalizációig vagy az elektronikus kereskedelem tényleges megvalósításáig számos nagy hatású fejlemény alapja, nézzük tehát, mi is rejlik e sokak számára még mindig idegen kifejezés mögött!

3.6.1.1. A logisztikai rendszer és szerkezete

Bármilyen vállalatról legyen is szó, a benne zajló folyamatok között fizikai, anyagi természetűek is szerepelnek. Van, ahol ezek az anyagi folyamatok, áramlások a vállalat küldetésének, léte értelmének hordozói: a kereskedelmi vagy fuvarozó vállalatok ilyenek. Van, ahol csak kiegészítő funkciójuk van - hiszen egy tanácsadó cégnek van ugyan anyagbeszerzése, de ez igazán nem tartozik tevékenysége lényegéhez.

A vállalat működéséhez ugyanakkor nemcsak belül végbemenő anyagi folyamatok tartoznak hozzá: a vállalatok, intézmények egymás közti kapcsolatainak egy része is anyagi természetű, s egy adott vállalat működését, hatékonyságát ezek a vállalatközi áramlások sokszor alapvetően befolyásolják. A vállalat ezeken a folyamatokon keresztül kapcsolódik be a gazdaság egészének anyagi vérkeringésébe. Hasonlóképpen léteznek a gazdaság szervezeteit összekötő pénzügyi és információs folyamatok - ezek sajátossága, hogy a legtöbb vállalat típus esetén a pénzügyi és információs folyamatok rendszerint anyagi folyamatokra épülnek vagy ahhoz kapcsolódnak.

Anyagi folyamatok: a különböző készletstádiumú termékeknek vállalaton belüli és a vállalatok közötti áramlása.

Az anyagi folyamatok azonban térben és időben megszakadnak: a termelés nem ott megy végbe, ahol a kereslet jelentkezik, a technológia szünetet ír elő a félig megmunkált terméknek, holnap nem érnek rá vásárolni... Ezek a szakadási pontok - ha nem akarjuk, hogy zavar támadjon a működésben - fel kell halmozni a termékek bizo-

nyos állományát, készletét az időbeni és térbeni elkülönülés áthidalására. Ez a gazdaság működésének fizikai szükséglete. A gazdaság szereplőinek azonban ezenkívül is érdekük fűződhet készlet tárolásához, ha pl. korábbi vásárlással megelőzhetik az ár-emelést, vagy hiánycikkek ritka megjelenésekor felkészülhetnek a rosszabb időkre stb. A készlettartás tehát nemcsak fizikai, hanem gazdasági kényszerűség és szükségszerűség is, a gazdaság minden szintjén – az egyén, a háztartás, a vállalat vagy a nemzetgazdaság számára.

Készlet: a vállalatnál adott időpontban rendelkezésre álló termékek állománya.

Ez a fejezet az anyagi áramlásokkal és készletekkel foglalkozik. Ezeket s a velük kapcsolatos tevékenységek együttes rendszerét szokásos logisztikai rendszernek is hívni.

A logisztika fogalmát eredetileg a hadászatban használták, s ma sem csupán az üzleti életben használatos. Beszélünk katonai logisztikáról (amely az anyagi ellátás mellett az emberi tényezőt is bekapcsolja), emellett városi logisztikáról (amely egy adott település működéséhez szükséges ellátási tényezőkkel foglalkozik, a közműveken át a közlekedés-szervezésen keresztül az élelmiszer-ellátásig), vagy eseménylogisztikáról (gondoljunk a Sziget fesztivál vagy egy tűzijáték megszervezésének ellátási tényezőire). Könyvünkben csak a vállalati logisztikai rendszerekről beszélünk. A kifejtésben a termelő vállalatokat tartjuk szem előtt – más vállalattípusoknál azonos elvek alkalmazhatók, az értelemszerű változtatásokkal.

Logisztika: az a tevékenység, mely biztosítja, hogy az üzleti folyamatok zavartalan lebonyolításához szükséges termékek a megfelelő helyen és időpontban, a szükségleteknek megfelelő mennyiségben, minőségben és választékban rendelkezésre álljanak.

A vállalati logisztikai rendszer működése a fogyasztói keresletről elérhető információk beszerzésével kezdődik. Ebből levezetve áramlanak további információk keresztül a vállalatban, a beszerzendő anyagoktól kezdve a szállítóknak feladott rendelésekig. Ezek az információk hozzák mozgásba az anyagi folyamatokat: a logisztikai folyamat úgy ad hozzá értéket a beszerzett anyag vagy alkatrész értékéhez, hogy készletet helyez akkorra és oda, amikor és ahol arra szükség van (természetesen a termelés során számos más műveletből származik még hozzáadott érték).

Logisztikai rendszer: az anyagi áramlások és készletek, valamint a rájuk vonatkozó információk és irányítási struktúrák rendszere.

A logisztikai rendszer átfogó struktúrája a 3. ábrán látható. A rendszer speciális szemléletben integrálja a vállalatban belüli tevékenységeket, továbbá összekapcsolja a vállalatot a fogyasztókkal és a szállítókkal, azaz bekapcsolja a gazdaság egészének logisztikai hálójába, közvetlenebbül pedig saját ellátási láncába.



3. ÁBRA. A logisztikai rendszer szerkezete

Az igen sokrétű, bonyolult logisztikai folyamat három fő szakaszra bontható:

Az értékesítés (disztribúció) köti össze a vállalatot a fogyasztóval, ez a marketingcsatorna fizikai megjelenése, a fogyasztói kiszolgálás térben és időben való megvalósítása.

Értékesítés: a vevői igénykielégítés tényleges technikai lebonyolítása.

A termelésellátás a különböző termelési fázisok között elhelyezkedő, illetve áramló termelések közötti készletekkel való gazdálkodás.

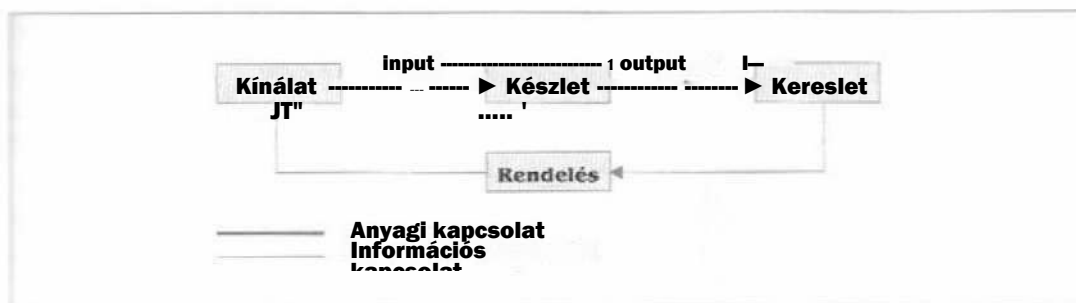
Termelésellátás: a termelési folyamaton belüli anyagellátási feladatok megoldása.

A beszerzés funkciója a vállalat számára szükséges anyagok, alkatrészek stb. külső forrásból történő biztosítása. Tágabb értelemben minden, amit a vállalat megvásárol, a beszerzésen megy keresztül. A logisztikai rendszerben azt a szűkebb értelmezést használjuk, amely csak a folyó termelés anyagi inputjait tekinti beszerzésnek.

A gazdaság egészét tekintve természetesen minden beszerzés egyúttal valaki más számára értékesítést jelent és viszont – ha azonban egy adott vállalat szemszögéből nézzük, ezek a folyamatok erősen különböznek egymástól a befolyásolhatóság, a kockázat és több más tényező szempontjából.

Beszerzés: a folyó termeléshez szükséges anyagi inputok (anyagok, alkatrészek) biztosítása.

Mindhárom tevékenységi körben logikailag azonos művelet sorok mennek végbe, ami jól látható az 4. ábrán. Mindegyikük leírható ugyanazzal a hat tényezővel, amelyek kö-



4. ARRA. A logisztika alrendszereinek vázlata

1. TÁBLÁZAT. A logisztika alrendszereinek tartalma a logisztikai funkciókon belül

	értékesítés	A termelés ellátása	Beszerezés
kereslet	A fogyasztói megrendelés	Termelés	A termelés igényei
Output	Kiszállítás a fogyasztóhoz	A készáru raktárra vétele	Kivételezés a termelés számára
Készlet	Késztermék	Félkész termék és befejezetlen termelés	Anyag és vásárolt alkatrész
Input	A termelésben előállított készletre	Kivételezés alapanyag- és vásárolt alkatrész készletből, félkész termékekből; a befejezetlen termelés folytatása	A szállítóktól jövő alapanyag, alkatrész
Kínálat	Termelési potenciál	Termelési potenciál, beszerzési piac	Beszerezési piac
Rendelés	Termelési utasítás	Termelési utasítás, anyagigénylés	Rendelésfeladás a szállítóknak

zött egy világos visszacsatolós szabályozási mechanizmus Kapcsolatrendszere áll fenn (a vastag vonal anyagi, a vékonyabb információs kapcsolatot jelöl). Az 1. táblázat megmutatja, mi az egyes tényezők tartalma a három alrendszer esetén.

így tehát a logisztikai rendszer struktúrája összefoglalóan a következőképpen írható le: a logisztikai funkciók (beszerzés, termelésellátás, értékesítés) egyrészt az ezek végrehajtását szabályozó készletezésen és az egész rendszert behálózó anyagi folyamatokon (szállítás, tárolás, anyagmozgatás, kiszerelés), másrészt információs folyamatokon keresztül valósulnak meg.

Visszutas logisztika: a vevőtől a vállalat felé megvalósuló anyagaramlást jelenti, ahol a termék visszajuttatásának célja valamilyen, leggyakrabban környezetvédelmi célú szolgáltatás igénybevétele.

A környezettudatos gazdálkodás fejlődésével kialakult és terjed a visszutas logisztika (*reverse logistics*). Korábban is előfordult termékeknek visszafelé történő áramlása (például javítás vagy kicserélés céljából), napjainkban a visszutas logisztika új, az előzőeknél fontosabb szerepet kap. elsősorban a környezet védelmében tölt be fontos szerepet (főleg azon tartós fogyasztási cikkeket előállító cégeknél, amelyeknek van környe-



zetre veszélyes alkotórésze). Figyelemre méltó, hogy a visszutas logisztika csatornái többnyire eltérnek a disztribúciós csatornáktól (más útvonalak, más szállítványozók, más raktárak szükségesek hozzá), így kiépítésük és működtetésük a hagyományostól eltérő feladatot jelent.

3.6.1.2. A logisztikai stratégia

A logisztikai stratégia a vállalat egyik funkcionális részstratégiája, a logisztikai célok és az elérésükhöz szükséges eszközök együttese. A következőkben a logisztikai stratégia összetevőit és meghatározását tárgyaljuk.

3.6.1.2.1. Logisztikai célok és teljesítménymércék

A logisztikai rendszer a vállalat valamennyi funkcionális alrendszerével kapcsolatban van, legközvetlenebbül a vállalat marketingtevékenységének támogatására szolgál, szoros kapcsolatban a termeléssel. Ne feledjük: ahogy a marketing által megfogalmazott kereslet kielégítésére irányul az értékesítés, úgy közvetlenül a termelés által támasztott keresletet elégíti ki a beszerzés.

A logisztikai rendszer tevékenységének értékelésekor két fő tényezőt: az általa nyújtott szolgáltatás színvonalát, valamint működtetésének költségeit kell elsősorban figyelembe venni.



3-6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje _____ 199

A szolgáltatás színvonalát három szempont határozza meg:

A rendelkezésre állás a rendszernek azt a képességét fejezi ki, hogy azonnal vagy' adott időn belül kielégítse a vele szemben jelentkező keresletet. Ily módon ez a szempont szoros kapcsolatban van a készletgazdálkodással.

Rendelkezésre állás: a logisztikai rendszernek az a képessége, hogy kielégítse a vele szemben jelentkező keresletei

A kiszolgálási idő a rendelés beérkezésétől a teljesítésig terjed. A rendelkezésre állás a készlet léte mellett függ a rendeléskielégítéshez szükséges adminisztratív és fizikai folyamatok lebonyolításának időigényétől. A kiszolgálási idő két szempontból is fontos szerepet játszik a logisztikai rendszer színvonalának megítélésében: egy részt az a lényeg, hogy ez az idő minél rövidebb legyen, másrészt pedig, hogy' az ígért szállítási határidőt minél pontosabban tartsa be a szállító.

Kiszolgálási idő: a rendelés beérkezésétől annak teljesítéséig terjedő idő.

A kiszolgálás minősége azt jelzi, hogy a vevő a rendelésében megadott specifikációnak mindenben megfelelő, hibátlan árut kapott-e, hogyan kezelték esetleges speciális igényeit, hogyan reagálnak a váratlan problémákra stb.

A másik értékelési tényező, a logisztika költségstruktúrája a tevékenységstruktúra alapján bontható ki. A költségek két fő csoportját kell számba vennünk:

- az adminisztratív (irányítási) költségek: a készletezés, a beszerzés, az értékesítés, a termelésellátás adminisztratív költségei; ide soroljuk az információrendszerek működtetési költségeit is;
- a logisztikai funkció fizikai megvalósításához kapcsolódó költségek: ezek közül a legjelentősebbek a szállítás, a tárolás, az anyagmozgatás és a csomagolás költségei.

nyilvánvaló, hogy' a szolgáltatás színvonalának emelése költségigényes, tehát a logisztikai rendszer értékelésére használt két tényező egymással általában ellentétes irányú mozgást végez - épp ebből adódnak a menedzsment döntési problémái, a mérlegelés szükségessége.

Terjedőben a teljesítménymérő rendszerek

Az ellátási lánc hatékony kezelése egyre fontosabbá válik a napi fogyasztási cikkeket gyártó és forgalmazó cégek körében. A szektorban a beszállítók, gyártók, disztribútorok, kiskereskedők és vevők közötti együttműködés egyre hangsúlyosabbá válik. Ennek nyomán jelentős fejlesztésre szorul a köztük lévő ma még alacsony fokú informatikai integráció, és egyre több cég vezet be halékony teljesítménymérő rendszereket - írja felmérését összegezve a KPMG Consulting Magyarországról szóló első átfogó iparági elemzésében.

A vizsgálatból kiderült, hogy a vállalatok 62 százaléka használ valamilyen integrált vállalatirányítási rendszert (ERE), a top 200-as cégek esetében ez az arány eléri a 83 százalékot. Az ezt nem használó, többnyire kis- és középméretű cégek inkább szigetszerű megoldásokat alkalmaznak.



Az ellátási lánc hatékonysága szempontjából fontos a teljesítmény rendszeres mérése, ezen belül is elsősorban olyan versenytényezőké, mint a gyorsaság, a rugalmasság, a minőség és az ár. A beszállítók teljesítményének mérését szolgálják a szolgáltatási szintre vonatkozó megállapodások. A cégek ezért beszállítóikkal szerződésben rögzítik a még megengedhető minőségi hibák arányát és a mennyiségileg pontos szállítások arányát.

A megkérdezetteknek kiemelten fontos a logisztikai kiadások csökkentése: a költségek az árbevétel 11,5 százalékát teszik ki, amelyből az értékesítési szállítási költség 4.2 százalék, míg a raktározás és készletartási költség együtt az árbevétel 5,4 százaléka.

A teljesítménymérés további fontos területe a fő folyamatok (beszerzés, termelés és rendelésteljesítés) átfutási idejének értékelése. A vállalatok 85 százaléka 5 napnál rövidebb idő alatt szállít, a beszerzések átfutási ideje átlagosan 15, míg a gyártás 7 nap. A termelési és a rendelésteljesítési átfutási időket elemezve látszik, hogy csak néhány vállalat van abban a helyzetben, hogy a fogyasztói igényeket pontosan a rendelésre gyárba elégítse ki.

FORRÁS: Világgazdaság. 2002.01.29.

3.6.1.2.2. A logisztikai stratégia összetevői

A logisztikai stratégia feladata az, hogy úgy építse fel és működtesse a korábban leírt rendszert, hogy az előző szakaszban szereplő hatékonysági kritériumok (szolgáltatási színvonal és költség szint) minél kedvezőbb szinten teljesüljenek. Ehhez mérlegelni kell a rendszer egyes összetevőinek stratégiai tényezőit - a következőkben ezeket foglaljuk össze (kihagyjuk a termelés ellátásának stratégiai tényezőit, mivel ezeket a 6.2. fejezetben a termelés tárgyalásakor ismertetjük).

a) Az értékesítés stratégiai tényezői

Az értékesítési funkciót számos tankönyv önállóan tárgyalja, mások a marketing részeként kezelik. Mi azt a felfogást követjük, hogy miközben az értékesítés stratégiai kérdései döntően a marketing funkció keretében kerülnek tárgyalásra, addig az értékesítési tevékenység technikai lebonyolítása (amit egyes tankönyvek fizikai elosztásnak, mások disztribúciónak neveznek) a logisztikai tevékenységgel hozható a legszorosabb kapcsolatba.

Az értékesítés stratégiájának legfőbb logisztikai jellemzője a rendszer működésének rugalmassága, ami természetesen többféle módon is elérhető. A rugalmasság függ

- a rendszer felépítésétől: a szállítási útvonalak kialakításától, a raktárak elhelyezésétől, a köztük lévő kapcsolatok jellegétől. Ezeket földrajzi tényezők éppúgy meghatározzák, mint a vállalat által elérhető (megvásárolható) technikai eszközök;
- a keresletkielégítés időzítésétől: a legalapvetőbb kérdés, hogy a vállalat rendelésre vagy készletre gyárt-e, illetve hogy a gyártási rendszeren belül a készlettség milyen fokán tart készletet. E kérdésre a választ - bizonyos technológiai meghatározottságokon és a termék fizikai jellemzőin kívül - főleg a piaci viszonyok függvényében adja meg a vállalat: minél inkább versenyhelyzet van, annál fontosabb a vevő gyors kiszolgálása, s ennek megfelelően annál nagyobb arányban fog a vállalat készletre



termelni, hogy a vevőt azonnal, ill. az általa kért ütemezésben ki tudja elégíteni. A rugalmas gyártási technológiák alkalmazásával az igénykielégítés sebességét illetően nagymértékben csökkent a különbség a kétféle rendszer között - erre a termelés fejezetben még visszatérünk;

It^{delesre} gyártás: a termelési folyamat elkezdésekor ismert a vevő személye.

teszletre gyártás: a termelés egy előrejelzett. becsült kereslet kielégítése érdekében folyik, a vevők Km ismertek.

a szállítás technológiájától, amelyet a vállalat már említett lehetőségei (főleg az eszközfejlesztésre használható tőke nagysága), a szállítások egymással való kapcsolata lehet-e pl. több vevőnek egyszerre szállítani; időbeli és térbeli alapon „összevonni”), az egységirakomány-képzés lehetőségei stb. határoznak meg.

ti A beszerzés stratégiai tényezői

A beszerzést sokáig csupán technikai funkciónak tekintették a piacgazdaságokban, s csak a 70-es évek olajválságai, s a nyomukban járó egyéb szükségességi helyzetek hatására ismerték el stratégiai jelentőségét. A 90-es évek takarékosági, költségcsökkentéshullámai tovább növelték a beszerzés jelentőségét, amely ma egyre inkább önálló vállalati funkcióvá növi ki magát.

A beszerzési piac átalakulása vezetett a beszerzési stratégiák kialakításához: érthető tehát, hogy az egyes stratégiák eltérései is döntően a piaci különbségekből adódnak. A beszerzési stratégia fő tényezői:

- a „**venni vagy gyártani**” kérdés: a vállalat egy adott igény felmerülésekor alapvető képességeinek és az elvégzendő tevékenységek gazdaságosságának alapján dönthet saját gyártás vagy külső beszerzés mellett;
- a **szállítóval szemben támasztott követelmények** a minőségre, a gyakoriságra, a szállítási időre, a részszállításokra, a szállítást kísérő szolgáltatásokra vonatkozólag;
- a **beszerzési forrás megválasztása:** annak eldöntése, hogy egyetlen stratégiai partnertől vásároljon-e a vállalat, vagy megossza a beszerzést több forrás között; a megfelelő minőségű beszerzési források közötti választás, valamint a sürgős rendelések kielégítési lehetőségeinek előzetes feltárása;
- a **beszerzési információs rendszer,** amelynek egyrészt a vállalaton belüli információkat kell tartalmaznia, ill. feldolgoznia (pl. minőségi elvárások, helyettesíthetőségi lehetőségek), másrészt az egyes szállítókra, az elérhető árakra vonatkozó külső információkkal kell rendelkeznie.

A beszerzési csatornák megválasztása a vállalat döntése arról, hogy az input oldalán milyen ellátási láncba kapcsolódik bele (azt, hogy hol kapcsolódik be, azt a „venni vagy gyártani” kérdésnél dönti el). Az ellátási láncok, illetve az ezekben való részvétel jelentősége aláhúzza e döntés fontosságát.

A Wal-Mart újrapozicionálja magát Kínában

Kínában a külföldi vállalatok nem a verseny miatt buknak el - a vízió, valamint az újrapozicionálás melletti elkötelezettség hiánya miatt vallanak kudarcot.

A kereskedelmi lánc-óriás keményen dolgozik azon, hogy megfejtse a kínai fogyasztási szokásokat. Annak megértése, hogy ki vásárol és mit is szeretnének, csak egy kis szelete a munkának. Kína ugyanis nemcsak a világ legnagyobb piaca a Wal-Mart számára, hanem egy folyamatos kulturális tanulási folyamat, amelynek a megismerése és alkalmazása az elmúlt 10 évben a siker legfőbb kulcsa volt.

Mindössze 200 alkalmazottal indult a Wal-Mart egy évtizeddel ezelőtt. 2005-re azonban már 26 000 főt foglalkoztatott Kínában, ami 2006-ban akár 40ezerre is növekedhet. A munkások összetétele is jelentősen különbözik a többi országokban megszokottól, több mint 20%-os a diplomások aránya. A Wal-Mart kiemelkedő figyelmet fordít az alkalmazottak folyamatos képzésére. A legígéretesebb munkavállalók lehetőséget kapnak az amerikai Watton Intézetben fejleszteni képességeiket. Ennek köszönhetően Kínában a Wal-Mart 16%-os fluktuációt jelez, ami a legalacsonyabb a vállalaton belül, az amerikai arány mintegy 40%.

A vállalat 43 bevásárlóközponttal rendelkezik, és két elosztó központtal. A harmadik, 400 ezer négyzetméteres disztribúciós központ átadására 2006-ban fog sor kerülni Szencszenben. A Wal-Mart minden városban beszerzéssel foglalkozó ügynökök sorát foglalkoztatja, ahol üzlettel rendelkezik, mivel bizonyos termékeket csak helyben lehet beszerezni állami engedéllyel rendelkező kereskedők által. Az import aránya a termékeken belül meglehetősen alacsony, ugyanakkor a nemzeti márkák súlya is jelentéktelen, hiszen az eladások 90%-át a helyi márkák adják.

Ez a fajta struktúra még a maoista időkből ered, mert akkoriban minden egyes településnek önellátónak kellett lennie. Az áruk egyik városból másikba történő szállítása, mint boltok közötti transzfer vagy hagyományos regionális ellátási stratégia a helyi hatóságok engedélyéhez kötött.

A választéktartás kritikus lehet olyan környezetben, ahol a helyi fogyasztási szintet helyi forrásokból kell biztosítani. Amikor a Wal-Mart Kínába megnyitotta üzleteit, akkor minden egyes megrendeléshez 21 dokumentum kiállítása volt szükséges. Minden egyes boltnak magának kellett kézzel megírnia a megrendelőket és kiállítani a csekket. Mostanára ugyan a beszállítók nagy része ugyanazt az internetes portált használja, amit az USA-ban az üzletláncokkal való kapcsolattartásra, ami megkönnyíti a folyamatokat, de a szabályok nem változtak.

A helyi gyakorlatok adaptálása és a piachoz való alkalmazkodás a legfontosabb tényezők a versenyképesség megőrzésére Kínában. A Wal-Mart felfigyelt, hogy az élelmiszerek a legfontosabb sikertényezők a vevőkör kiszélesítésében, illetve abban, hogy a cég legyen a kínai közösségek legfontosabb bevásárlóközpontja. Jelenleg a verseny kevésbé jelent kihívást, mint megbirkózni a kínai bürokratikus berendezkedéssel. Ahogyan Mr. Riatfield az áruházlánc kínai vezetője is megemlíti, a vízió és az újrapozicionálás melletti elkötelezettség az ami a hosszú távú sikereket biztosíthatja Kínában az üzletlánc számára.

FORRÁS: Trunick, KA. (2006): Wal-Mart reinvents itself in China; Logistics Today, Vol. 47.. January

c) A készletezési stratégia tényezői

A vállalati készletgazdálkodás célja, hogy az anyagi folyamatok zavartalanságát a gazdaságosság követelményeit is figyelembe véve biztosítsa. A szokásos hármas bontás (Chikán, 1984) szerint a fő stratégiai tényezők a következők:

Készletgazdálkodás: az a vállalati tevékenység, melynek célja, hogy az anyagi folyamatok zavartalanságát a gazdaságosság követelményeit is figyelembe véve biztosítsa.



3.6 Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje **203**

' befektetett eszközök nagysága

\ vállalatvezetés különösképpen érdekelt abban, hogy a vállalat rendelkezésére álló tőkeállomány éppen megfelelő hányadát fektesse készletekbe. A készletek a megtérülési folyamatból időlegesen kivont eszközöket jelentenek, így első látásra a vállalati tőke -legtérülési idejét lassítják. Ezen szempont alapján a tartandó készletek nagyságának linél kisebbnek kellene lennie. Ugyanakkor azzal, hogy a készletek segítenek áthidal- -i a folyamatok térbeni és/vagy időbeni megszakadásából adódó problémákat, kedvében befolyásolják a tőkemegtérülési folyamatok zavartalanságát, a fogyasztói igény ki- elégítésének színvonalát - eszerint minél több készletet érdemes tartanunk.

A készletbefektetés mértéke tehát annak alapján dől el, hogy igazolja-e a vállalat számára a magasabb kiszolgálási szint a nagyobb befektetést.

A vállalati működés rugalmassága

A vállalatvezetés másik stratégiai szempontja a készletek alakulását illetően, hogy meg- őrizze a vállalati működés rugalmasságát a külső kapcsolatokban és a belső folyama- tokban egyaránt. A készleteknek ezt a szerepét két vonatkozásban lehet vizsgálni: a vál- lalat és a környezet kapcsolatában, ill. a vállalat különböző funkciókat betöltő alrendszerei közötti összekötőszerep szempontjából - a kettő egymással nyilvánvalóan összefügg, s az ellátási lánc koncepció jegyében együtt is kezelendő.

A készletekkel kapcsolatos folyamatos ráfordítások

A vállalati készletezési stratégia harmadik tényezője abból adódik, hogy a vállalat nemcsak abban érdekelt, hogy a készletekkel kapcsolatos tőkejellegű ráfordításokat minél kisebbre szorítsa, hanem ugyanez a folyamatos ráfordításokra (raktározás, adminisztráció, stb.) is érvényes.

d) A logisztikai információs stratégia tényezői

E fejezetben csak a logisztikával kapcsolatos információs stratégiáról lesz szó . A legfőbb tényezőket a következőkben foglaljuk össze:

- **A keresletmenedzsment** a legutóbbi évtizedben vált széles körben elfogadott fogalom- má. Ellentétben a korábbi passzív szemlélettel, amely a kereslettel való foglalkozásban elszigetelt lépésekként végezte az előrejelzést, az eladásösztönzést, a reklámot (a kommunikációs politika különböző elemeit), ma a keresletmenedzsment integrálja a marketing, a termelés és a logisztika vevőkapcsolatait, a nyilvántartás, a befolyásolás, sőt az egyeztetés lépéseit, figyelembe véve a fogyasztók egyedi meny- nyiségi, szállítási, csomagolási, időzízési igényeit.

Keresletmenedzsment: a kereslet feltárására és adminisztrálására, a vevők befolyásolására és a vevő- kapcsolatok megvalósítására szolgáló tevékenységek.

- **A kínálatmenedzsment** körébe a szállítási rendelés-nyilvántartás kezelésére, a kész- letinformációk gyűjtésére és felhasználására, a termelési program lehetőségeire vo- natkozó stratégiai elvek tartoznak.



- Igen fontosak a szállító- és vevőértékelés információi: stratégiai kérdés az értékelési szempontok kialakítása és az értékelésből származó következtetések levonása.
- Stratégiai kérdés napjainkban a partnerek információs rendszerével való kapcsolat kialakítása is - milyen szintű integrációt tart a vállalat kedvezőnek saját stratégiája megvalósítására: elkülönítse-e saját rendszerét a partnerétől, vagy (másik szélsőségként) lépjen vele teljes körű elektronikus adatcsererendszerbe?

e) Az anyagi folyamatokkal kapcsolatos stratégiai szempontok

Az anyagi folyamatok a vállalat egészét átfogják, így a velük kapcsolatos kérdések a vállalati rendszer sajátos integrációs kérdéseiként merülnek fel.

Az integráció követelményét a rendszer kialakításakor úgy teljesíthetjük, hogy mind a fogyasztói kiszolgálás színvonalát, mind pedig a költségeket a rendszer egészére nézve vizsgáljuk. Meg kell határozni, hol érdemes készletezési pontokat elhelyezni, s hogyan kell megszervezni közöttük a szállításokat - a lehető legalacsonyabb költséggel, ill. a vevő lehető legjobb kiszolgálásával.

A raktárak elhelyezésekor több alapelv is szóba kerülhet. A beszerzési oldalon meg kell említeni a konszignációs raktározás lehetőségét, ami azt jelenti, hogy a szállító a vevő vállalat területén tart fenn készleteket, ahonnan a vevő a szerződéses megállapodás szerint hívhat le termékeket. Az értékesítési oldalon alapvető kérdés a vállalat marketingkonceptiója, az értékesítési csatornákra vonatkozó politikája, amely meghatározza hogy a termelő egyenesen a fogyasztóhoz szállítson-e vagy közvetítőket vegyen igénybe. Emellett a raktárhálózat telepítésekor két alapelv (ill. ezek kombinációja) jöhet szóba: a *piacorientált* és a *termelőorientált* hálózat. Értelemszerű, hogy az első a jelentősebb felvevőpiacok közelébe kívánja a raktárt telepíteni, a második pedig a gyártóhelyekhez

A raktárak elhelyezésére vonatkozó döntésekben tulajdonképpen már mérlegelni kellett a szóba jöhető szállítási módokat. Ezek ugyanis esetleg már fizikailag is, de gazdaságilag mindenképpen függenek a raktárak elhelyezésétől: a főbb szállítási módok (vasúti, közúti, vízi, csővezetékes, légi) közül bizonyos raktárak esetén egyesek eleve nem alkalmasak, másokról hamarosan kiderül, hogy nem gazdaságosak, napjainkban egyre inkább terjed a kombinált fuvarozás, amikor a különböző szállítási módokat felváltva alkalmazzák.

Szállítási módok: a szállítás lebonyolításának lehetséges alternatívái (a vasúti, a közúti, a légi, a cső vezetékes és a vízi szállítás, illetve ezek kombinációi).

A raktározásra és a szállításra vonatkozóan számos - többnyire nemzetközileg is egyeztetett, ill. elfogadott - törvény, jogszabály van érvényben, amely korlátozhatja a tényleges választást.

A logisztikai rendszereknek az egész gazdaságra kiterjedő szervezésében sajátos szerepet játszanak a logisztikai központok, amelyek funkciója az, hogy több vállalat logisztikai folyamatainak lebonyolításához nyújtanak támogatást. A logisztikai központok rendszerét forgalmas szállítási útvonalak mentén vagy kereszteződésében létrejövő, többféle szállítási mód kiszolgálására alkalmas parkok jelentik, ahol a fizikai folyama-



■ok (pl. tárolás, átrakás, ártrendezés) mellett a logisztikával összefüggő egyéb műveletek (információs szolgáltatás, vámkezelés, ügyintézés) is végezhetők.

Logisztikai központ: a logisztika anyagi, pénzügyi és szervezési feladatának komplex ellátására képes. rendszerint regionális és/vagy közlekedési központban létrehozott intézmény.

Búcsú a levéltől? - Új logisztikai világcég

Előremenekül a német posta: a 2007-es piacnyitásra készülve szélesíti tevékenységi körét, és az utóbbi években felfutott logisztikai üzletágban tör világelsőségre. Most éppen a brit Exel céget veszi meg 5,5 milliárd euróért.

Egyre inkább távolodik a hagyományos postal tevékenységtől a német Deutsche Post AO (DP): nyereségének immár 40 százaléka nem a levél- és csomagtovábbításból származik. Hamarosan pedig már a profit felét más területeken, elsősorban az utóbbi években rohamosan fejlődő logisztikából fogja előteremteni. Európa legnagyobb postavállalata a 2007-es teljes piacnyitásra igyekszik felkészülni, azzal ugyanis elveszíti nem is olyan régen még 100 százalékos hazai postaszolgáltatási monopóliumát.

A kitorést a DP a tevékenységi kör bővítésében látja.

Ezt a célt szolgálja a brit Exel cég felvásárlására a múlt nap tett 5,5 milliárd eurós ajánlata. A két cég együtt a világ vezető logisztikai társasága lesz, és élre kerül a légi és tengeri szállítmányozásban is.

A szélesen értelmezett logisztika nem egyszerű áruelosztást jelent, hanem a ma már a megrendelők által egyre inkább igényelt komplex szolgáltatást, azaz a cégek raktárainak és árukészletének folyamatos kezelését, a nyersanyagok és az alkatrészek beszállítását, illetve a késztermékek eljuttatását a vevőhöz. Ez sok esetben szükségessé teszi regionális elosztó központokként működő hatalmas raktárépületek, valamint óriás kamionparkok fenntartását is. Mivel a gyártó és kereskedő cégek igyekeznek minél több költséget megtakarítani, és számos tevékenységet kiszervezni, a logisztika jelentősége egyre nagyobb: az iparág forgalma világszerte évente 7-9 százalékkal nő.

Az egykori állami postavállalatból mára évi 43 milliárd eurós forgalmat elérő, globális céggé vált DP évek óta szisztematikusan vásárolja fel a széles értelemben vett ágazat

(Express). Ezzel egy súlycsoportba került olyan korábbi nagyságokkal, mint az amerikai Federal Express (Fedex) és United Parcel Service (UPS) gyorspostacégek vagy a holland THT.

Az ügyletet feltehetően nem akadályozza meg ellenajánlat, mivel a fúzióhoz a szerződéses partnerek jóváhagyása is szükséges, amit az Exel bír. A brit cég megrendelői közé pedig olyan, a szolgáltatásokat nem szívesen cserélgető világcégek tartoznak, mint például az autópálya-amerikai General Motors (GM) és a német Volkswagen, az információtechnológiai amerikai Hewlett-Packard (HP), a brit Marks & Spencer áruházlánc, a német Bayer gyógyszergyártó vagy a mobiltelefon-gyártó finn Nokia.

FORRÁS: hvg.hu/hvgfriss/2005.39/200539HX'Grriss90.aspx

A világ vezető logisztikai cégeinek piaci részesedése (2004, százalék)*

Exel (brit)	5,6
THT Logistics (holland)	4,1
Wincanton (brit)	2,5
DHL (német)	1,6
UPS (amerikai)	1,0
Thiel (luxemburgi)	1,4
Fiege (német)	1,3
ACR Logistics (amerikai)	1,3
Christian Salvesen (brit)	1,2
Geodis (francia)	0,9

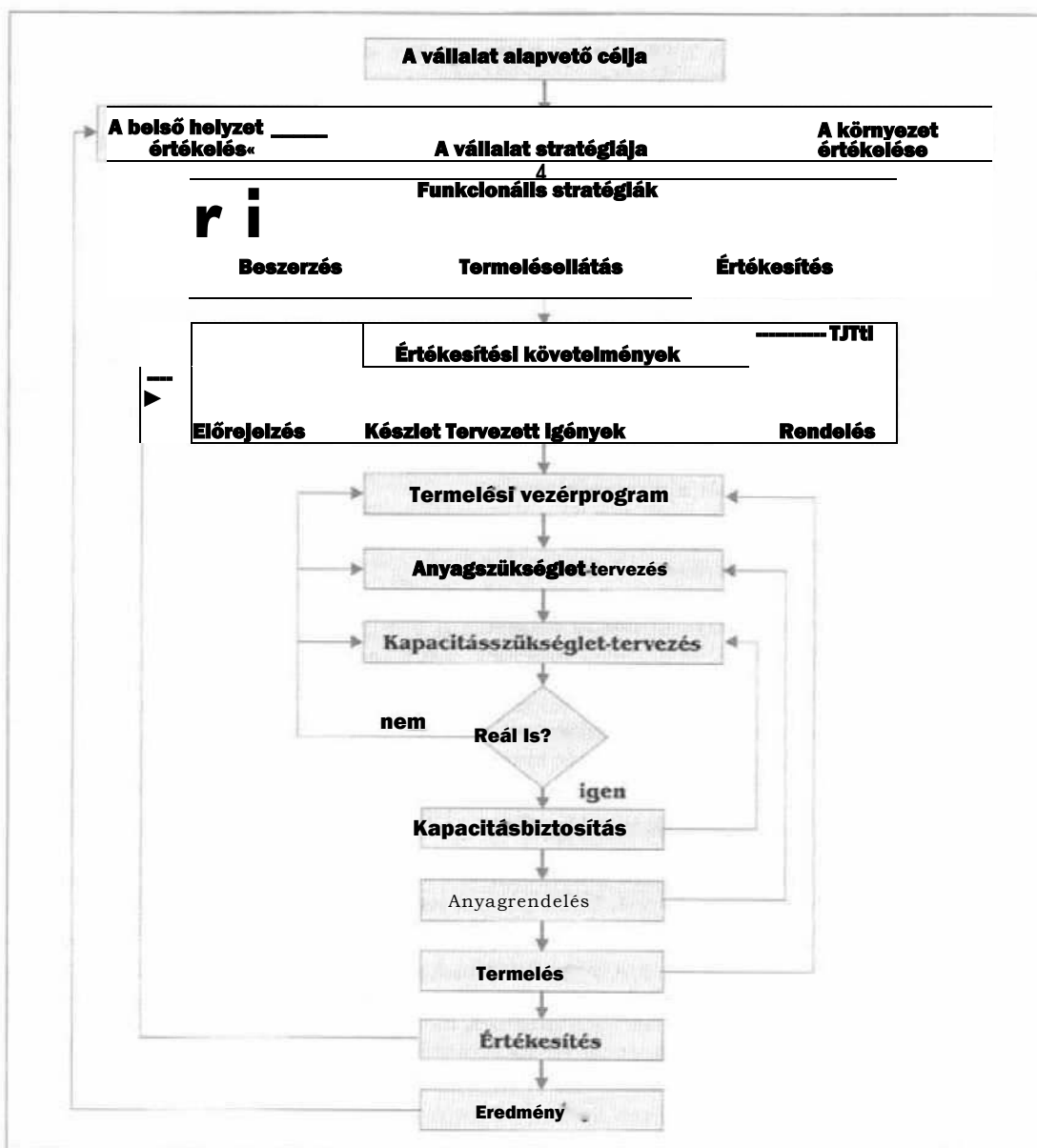
* Szerződéses szolgáltatók

FORRÁS: The Wall Street Journal

HVO

3.6.1.2.3. A stratégiai tényezők integrálása és a logisztikai rendszer megtervezése

A logisztikai célok és teljesítménymértékek meghatározása és a részstratégiák megfogalmazása után a stratégiák és a hozzájuk kapcsolódó működés integrálása céljából jól megfelel: a *logisztikai erőforrás-tervezés* rendszere. Az 5. ábra szemlélteti a rendszer struktúráját és működési logikáját (a termelési vezérprogram, az anyagszükséglet- és kapacitás-tervezés kérdésére a termeléssel foglalkozó fejezetben térünk vissza). Az ábrán a stratégia - tervezés - végrehajtás - visszacsatolás zárt láncú rendszere kísérhető



5. ÁBRA. Logisztikai erőforrás-tervezés

FORRÁS: Boiversox-Closs-Helferich (1986) ábrájának módosított változata

3.6.1.3. A logisztikai rendszer működése

A logisztikai rendszer működésének két eleméről lesz szó: a készletgazdálkodásról és az anyagi folyamatok lebonyolításáról. E két tevékenység alkotja a logisztika alappilléreit. A logisztikai információs rendszer, a működés harmadik eleme - a logisztika egész vállalatot átfogó szerepe miatt - belesimul a vállalati információs rendszer egészébe, itt nem részletezzük.

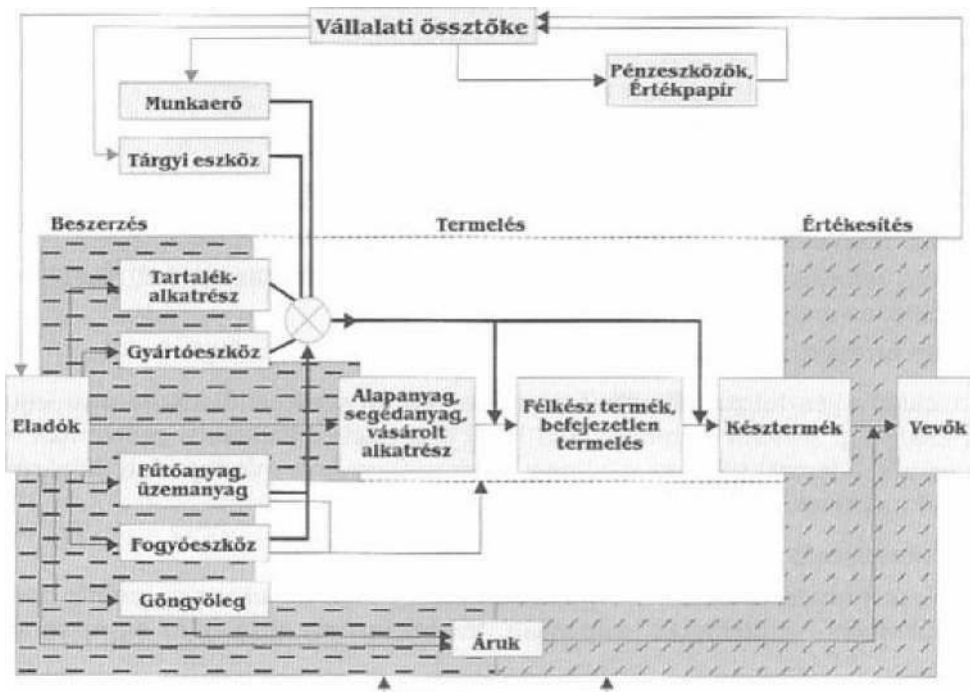
3.6.1.3.1. A készletgazdálkodás

E fejezetben a készletgazdálkodással kapcsolatos alapvető tevékenységeket, feladatokat mutatjuk be.

a) A készletek fajtái és kapcsolataik

\ vállalatok által felhasználás céljából beszerzett erőforrások egy része a vásárolt készletek állománya. Ide tartoznak az alapanyagok, a segédanyagok, a vásárolt alkatrészek, ill. néhány olyan készletelem, amelyTe a termelési folyamat több szakaszában is szükség van (fűtőanyagok, üzemanyagok, fogyóeszközök, göngyölegek, gyártóeszközök).

A forgalmi szférából (a beszerzésből) a termelési szférába átkerülve is találunk készletelemeket: a gyártási folyamat egyes szakaszai között a félkész termékek, magában a gyártásban pedig a befejezetlen termelés állománya jelenik meg.



6. ÁBRA. A készletek a vállalati működés folyamatában

FORRÁS: Chikán (1989), 416. old.



A termelési folyamat végén a termelési tényezők kombinálásával új termékek keletkeznek, ezek a vállalat késztermékei.

A félkész termékek és a befejezetlen termelés, valamint a késztermékkészletek együtt a vállalat saját termelésű készleteit jelentik.

Még egy készletelemet kell megemlíteni: az árukészletet, vagyis azokat a termékeket amelyeket a vállalat megvásárol és változtatás nélkül értékesít. A kereskedelmi vállalatok készleteinek legnagyobb része ilyen termékekből áll, de találhatók ilyenek a termelővállalatoknál is.

Az értékesítésre szánt termékmennyiség leglényegesebb vonása, hogy szokásos esetben értékük nagyobb, mint a termelés során felhasznált termelési tényezők értékösszege. A vállalat minden tevékenységét azért végezte, hogy szükségletkielégítésre alkalmas terméket hozzon létre. Most tehát az a feladat áll előtte, hogy az előállított árumennyiségbe befektetett munkáját a fogyasztókkal elismertesse, azaz a megtermelt terméket realizálva ismét pénzhez jusson. Ezt a pénzüsszeget ismét befektetve, a körforgás kezdődik előlről. (A folyamatot vázlatosan, az említett készletelemek elhelyezkedésével a 7. ábra mutatja.)

b) A készletgazdálkodás feladata és alapkérdései

A készlettartás végső célja mindenképpen valamilyen szükséglet kielégítése. A készletek ebből a szempontból ugyanúgy a vállalat erőforrásainak részei, mint a tárgyi eszközök vagy a munkaerő, mivel a vállalat működéséhez nem egyszerűen anyagokra, itt. termékekre, hanem azok készletére van szükség.

A készlettartás alapvető kérdései a vállalat szempontjából a következők:

- Mit (milyen terméket) tartunk készleten?
- Mekkora készlettel tudjuk az általunk kívánatos mértékűnek tartott szükségletkielégítést megvalósítani?
- Milyen döntési, szabályozási folyamatokkal tudjuk a kívánatos készlettartást gazdaságosan megoldani?
- Mekkora ráfordítással (tőkebefektetéssel és folyamatos költségekkel) jár a készletgazdálkodás megvalósítása?
- Hogyan biztosítható az ehhez szükséges tőke?

A válaszokkal a készletgazdálkodás összvállalati szintű kérdéseitől fokozatosan eljutunk a termékszintig. Rendkívül fontos tétel, hogy a készletgazdálkodási problémák végső soron mindig a termékszinthez vezetnek: a kereslet ugyanis mindig adott (konkrét) helyen és időpontban, adott (konkrét) termék iránt jelentkezik.

c) A készletezési rendszer működése

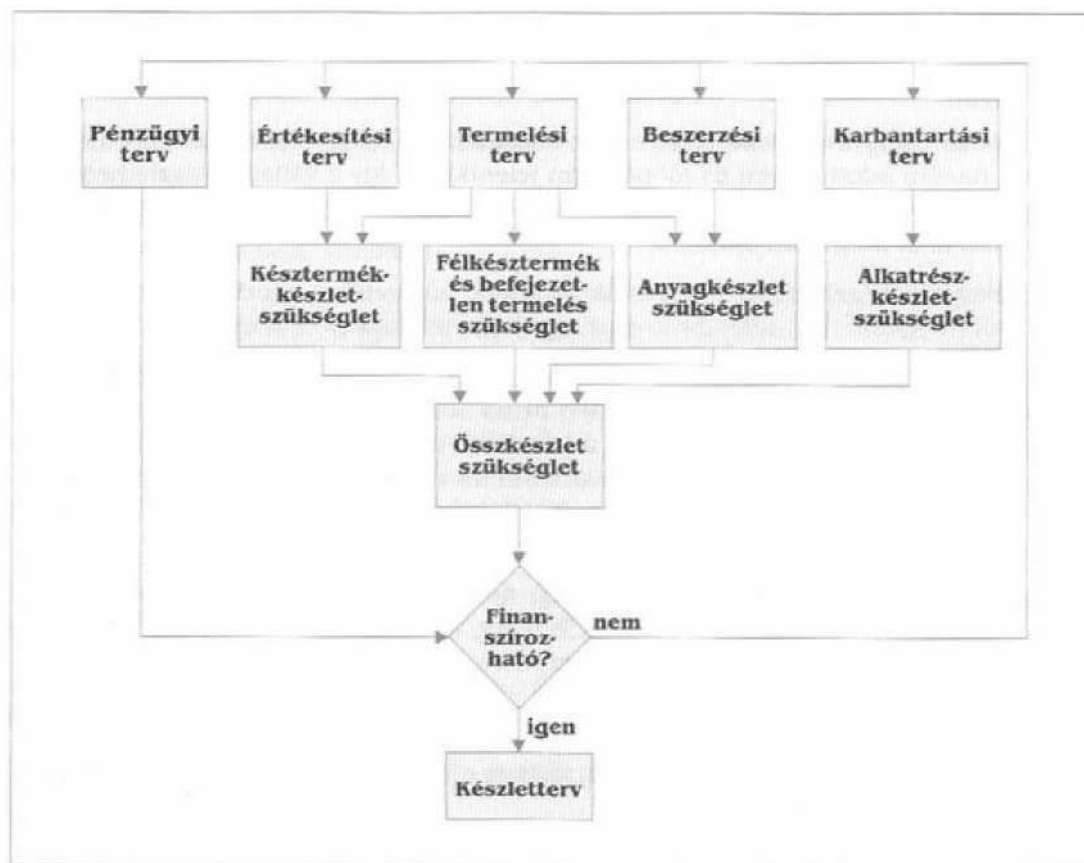
A készletezési rendszer működését három szinten vizsgálhatjuk: az aggregált összkészlet, a különböző készletfajták (alapanyag, félkész termék stb.) és az egyes termékek színijén.

3 6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje _____ 209

A/ *össz készlet*

Elint láttuk, a készleteknek számos, egymástól bizonyos fokig eltérő jellemzőkkel rendelkező fajtája van. Ezek között a készletek között a legfőbb kapcsolatot az jelenti, hogy -özös forrásból, a vállalat működő tőkéjéből finanszírozzuk őket. Az összkészlet szinten a készletezési rendszer működtetéséhez a szükséges készlet szint meghatározására, a finanszírozási lehetőségek feltárására és a források biztosítására van szükség. Ezt a feladatkört részben az egyes készletfajtákért felelős szervezeti egységek látják el megtervezve a szükséges készletek szintjét), másrészt a pénzügyi alrendszer, amely biztosítja a szükséges forrásokat. A készletfajtákért felelős funkcionális szervezeti egységek és a pénzügy között nyilvánvaló érdekellentét van (az előbbiek felfelé, az utóbbi lefelé igyekszik nyomni a készlet szintet), a felső vezetés feladata, hogy ennek mozgásformát teremtsen. A készletezés integráló szerepe s a funkcionális érdekellentétek megjelenése jól nyomon követhető a 7. ábrán.

Összkészlet: a vállalat teljes készletállománya.



7. ÁBRA. Az aggregált készlettervezés folyamata
FORRÁS: Chikán (1984)

**Készletfajták**

Az egyes készletfajtákkal való gazdálkodás általános elveit vázlatosan áttekintettük a 6.1.3.1. alfejezet a) pontjában. Ezen a szinten alapkérdésként kezelendő, hogy vajon az egyes készletfajtákon belüli termékfeleségek (különböző késztermékek, anyagok stb. kereslete függ-e egymástól. Vannak olyan készletelemek, amelyeknél a függetlenség feltételezhető (kiskereskedelmi készletek vagy termelővállalatok késztermékkészlete esetén ez általában jogos), míg másoknál függőség áll fenn (pl. a különböző alkatrészek, anyagok együtt alkotják a készterméket, amelynek gyártására beszerezték őket). A függő és független keresletű termékekkel való gazdálkodás lényegesen eltér egymástól - e fejezetben bemutatjuk a független keresletű termékekkel való gazdálkodást míg a termelés kapcsán lesz szó a függő keresletről.

Készletfajták: az összkészlet számvitelileg elhatárolt összetevői (alapanyag, vásárolt alkatrész, félkésztermék stb.).

Függő keresletű termék: a termék iránti jelentkező kereslet kapcsolatban (pl. kiegészítő vagy helyettesítő viszonyban) van egy másik termék keresleteivel. Ellentétje (amikor ilyen kapcsolat nem létezik, vagy jelentéktelen) a független keresletű termék.

Termékszint

A termékszint alapvető jelentőségére már rámutattunk: a kereslet rendszerint nem általában, hanem adott helyen és időpontban jelentkezik. Így a vállalati készlethelyzet is lényegében termékszinten dől el - hiába megfelelő az aggregált készletszint, ha struktúrája nem felel meg a keresletnek.

A termékszintű készletezési problémák kezelése alapvetően eltérhet aszerint, hogy önállóan (függetlennek) tekinthető-e az egyik termék kereslete a másiktól.

A független keresletű termékek esetén a készletezéselmélet (és gyakorlat) szerint a feladat a készletszint szabályozása: lehetőleg se túl sok, se túl kevés ne legyen a készlet a kereslethez képest. Ez a szabályozás a készletek utánpótlására (rendelésére) vonatkozó döntéssel érhető el: a készletből kiáramló termékmennyiséget figyelve a döntéshozónak két kérdésben kell döntenie, amikor létrehozza az általa kívánatosnak tartott készletszintet: mikor és mennyit rendeljen.

Az egyes kérdésekre adott válaszok konkrét formája határozza meg a készletezési mechanizmust, amely elvileg igen sokféle lehet, a lehetséges válaszok azonban két- két fő típusba sorolhatók. Így a „mikor?” kérdésre, vagyis a rendelés időpontjára vonatkozó alapválaszok a következők:

Készletezési mechanizmus: a készletek szintjét szabályozó eljárások rendje, meghatározója a „Mikor és mennyit rendeljünk?” kérdésekre adott válasz.

a rendeléseket rögzített időközönként (a további hivatkozást megkönnyítve jelöljük t-vel) kell feladni;



3.6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje **211**

a Készlet utánpótlásáról akkor döntünk, amikor a készlet szint valamilyen meghatározott minimális szint (s) alá csökken.

A rendelési tétel nagyságára vonatkozó két lehetőség:

- a rendelési tétel (q) nagysága rögzített;
- a rendelés olyan mennyiségre szól, hogy a beérkezés után a készlet egy előre meghatározott maximális szintet (S) érjen el.

A készletgazdálkodási mechanizmusok alapesetei az említett változók lehetséges kombinációi. Ily módon elvileg beszélhetünk (t;q); (t;5); (s;q) ; (s;S) készletezési mechanizmusokról.

3.6.1.3.2. Az anyagi folyamatok lebonyolítása

Az anyagi folyamatok a következő tevékenységcsoportok elvégzésén keresztül mennek végbe: szállítás, tárolás, anyagmozgatás, kiszerezés. Mindezen tevékenységi köröknek megvannak a stratégiai és operatív vonatkozásai is (Sints, 1991), az előbbiekről a

6.1.2.2. fejezetben beszéltünk.

\ **szállítás**

A szállítás lebonyolításának alapkérdései a következők:

- a szállítás *technikai megvalósításának módja* (vasúti, közúti, vízi, csővezetékes és légi szállítás), ill.
- a szállítást *megvalósító szervezet* (saját eszközzel, köztulajdonú eszközökkel, szerződéses megbízással szállítók).

A focivébé beírja magát az RFID technológia történelmébe

Az idei futball világbajnokság a mérkőzések eredményétől függetlenül is technológiatörténeti esemény. A világ egyik legnagyobb sporteseménye az első olyan rendezvény, ahol RFID technológiát használnak a jegytulajdonosok azonosítására.

A FIFA azt reméli, hogy a jegytulajdonosról meghatározott információkat tartalmazó Intelligens lapkával sikerül megfékezni a feketeplaci kereskedelmet, a jegyhamisítást, és fokozni a biztonságot. Gerd Graus, a FIFA szervezőbizottságának szóvivője szerint a lapkák nem tartalmaznak személyes adatokat, csak *ja regisztrációval kapcsolatos egyedi részleteket*", fia az RFID sikeresnek bizonyul egy ilyen óriási rendezvényen - amelyre több mint 3.2 millió jegyet adtak el - csupán idő kérdése, mikor követi a többi rendezvényszervező a FIFA példáját. Ráadásul a technológia lehetőségei nem korlátozódnak a rendezvényekre.

Az RFID nem új találmány. Már a II. világháború óta használják, de csak a kilencvenes években ismerték fel, hogy hatásosan alkalmazható az ellátási láncok felgyorsítására és átláthatóságuk javítására. A Hewlett-Packard, a technológia fejlesztésében egyik leginkább elkötelezett cég már több éve vizsgálja az RFID-ben rejlő lehetőségeket, és a megoldás szerepének erősödésére számít az alábbi területeken:

Objektumok (például különféle termékek) egyedi azonosítása kedvező áron - jelentős mértékben átalakítja az ellátási láncot és mérsékli annak működési költségét.

Más érzékelési és hálózati technológiákkal együtt az ellátási lánc kezelése mellett egyéb célokra is lehetővé teszi az objektumok és a fizikai környezet nyomon követését. Például nyomon követhető



egyes személyek mozgása a magas biztonsági követelményeknek megfelelő létesítmények (atomerőművek, bankok, technológiai fejlesztőközpontok, stb.) területén.

Az RFID technológia néhány további előnye:

- Segít pontosan meghatározni a készletszintet a gyártás különböző szakaszaiban.
- Automatizálással mérsékli a ciklusidőt.
- Csökkenti a működési kockázatot.
- Javítja a beruházások megtérülését.
- növeli az ügyfélhűséget és elégedettségét.

Forrás: <http://lhvg.hu/TUdomanyr20060616rfid!page2.aspx>

Mindkét kérdéssel kapcsolatban a szállítási költségek és a nyújtott szolgáltatások (határidő, pontosság, megbízhatóság, értékmegőrzés stb.) mérlegelése alapján kell dönteni. napjainkban gyakori a különböző szállítási módok és szervezetek kapcsolt alkalmazása, ennek különböző feltételei vannak az egységrakomány-képzéstől a tulajdonvédelemig.

A szállítás azok közé a vállalati tevékenységek közé tartozik, amelyekkel kapcsolatban a kiszereződés egyre gyakoribb - „harmadik fél”-ként szakosított szállítmányozási, fuvarozási cég szolgáltatásait veszik igénybe.

A tárolás

A raktárak elhelyezésének fontosságáról már szoltunk a 6 2. alfejezetben. A helyesen megvalósított tárolás gyakran jelentős költségcsökkentő (tehát rendszerint nyereségnövelő) tényező.

A raktározás teszi lehetővé, hogy a vállalat a kiszállítás előtt megfelelő mennyiségű és típusú terméket gyűjtsön össze, hogy' egységrakományokat állítson össze, vagy más technikai lehetőségekkel éljen (vannak esetek - pl. szárításkor -, amikor a tárolás technológiailag szükségszerű folyamat). A raktározás legfőbb jelentősége mégis az, hogy segítségével gyorsabb és közvetlenebb fogyasztói kiszolgálás jöhet létre, akár úgy, hogy a vevő egyenesen a raktárból vásárol. Raktározni lehet saját és idegen raktárban, ez rendszerint gazdaságossági kérdés.

Az anyagmozgatás

Az anyagmozgatás a termékek vállalatban belüli mozgatása. Három fő szakasza van: az átvétel, a raktári és a termelési fázisok közötti anyagmozgatás valamint a kiszállítás előkészítése. Az anyagmozgatás meglepően sok időt és energiát vesz igénybe, igen nagy költséggel jár - nem véletlen, hogy gépesítése gyorsan halad, a kézi anyagmozgatás minden korszerű üzemből gyakorlatilag eltűnik.

Kiszerezés

Kiszerezés alatt az egyes termékek szállításra való előkészítését értjük - ennek egyrészt a termék kezelhetősége szempontjából van nagy jelentősége, másrészt - mint a marketing tárgyalásánál láttuk - a termék kívánatossá tétele oldaláról. A nem megfelelő csomagolás szinte hihetetlen veszteségeket tud okozni: az áru tönkremehet, lelassulhat a szállítási-anyagmozgatási folyamat stb.

Rakodás



A tél első napján

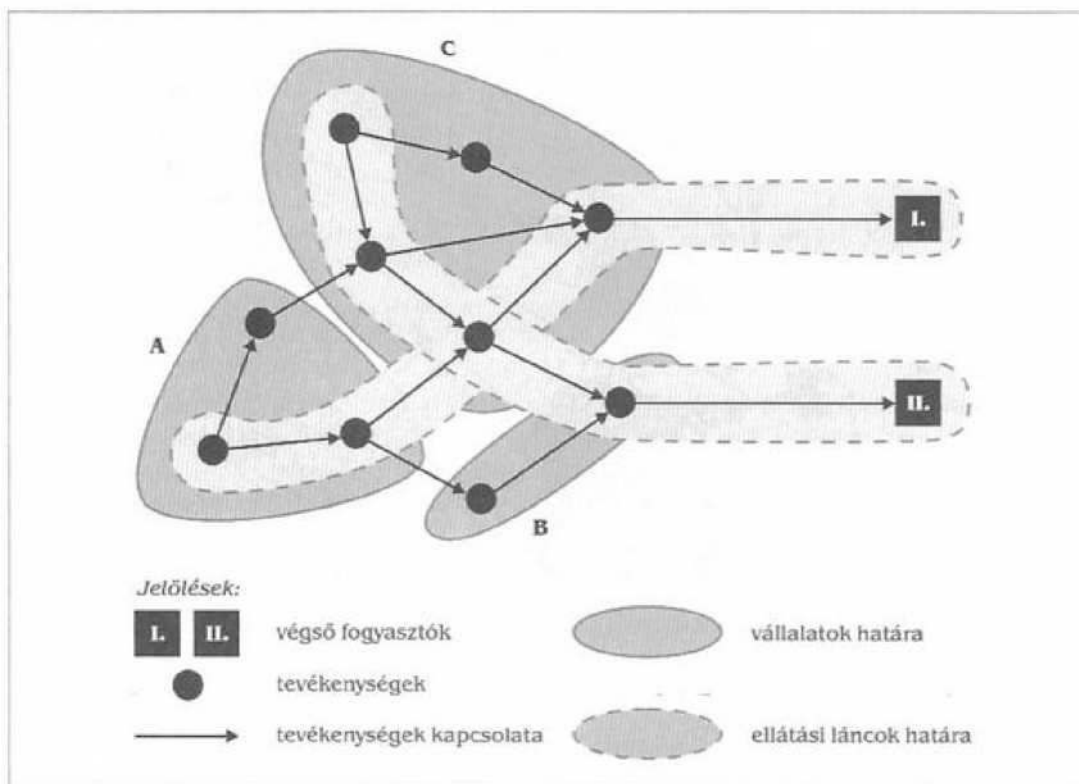
A korszerű logisztikai rendszerek megkövetelik az egységrakományok kialakítását és a konténerek alkalmazását - ez teszi lehetővé a szállítási kapacitások jobb kihasználását, az átrakodások meggyorsítását, az áru fokozott védelmét.

3.6.1.4. Az ellátási láncok

A 3.1. fejezetben láttuk, hogy a fogyasztói igény kielégítésére szolgáló megoldás rendszerint több vállalat értékláncainak, értékteremtő folyamatainak összekapcsolásával jön létre. Az értékteremtő folyamatok szervezeti határokon átívelő, összekapcsolódó sorozatát nevezzük ellátási láncnak.

A lánc kifejezés az integrációt és a közvetlen partnerkapcsolatok egyidejű fontosságát hivatott kifejezni. A lánc szereplői tevékenységük egy meghatározott részével kapcsolódnak mindig a közvetlen partnereken keresztül a lánchoz. Napjaink vállalatfelfogása szerint a sikeres vállalat a lényegi képességeihez rendelt tevékenységekkel kapcsolódik a láncba, a többi tevékenységet lehetőleg másra, azt hatékonyabban ellátó partnerre bízva (ez a „kiszereződés” vagy tevékenységkihelyezés, gyakran használt angol megnevezésével *outsourcing* koncepciója). Ezzel biztosítja mind maga, mind a lánc egésze számára a lehető legnagyobb hasznosságot.

Kiszereződés (outsourcing): a vállalat olyan tevékenységek végzését, amelyeket maga is el tudna látni, de nem tartoznak tevékenysége lényegéhez, külső partnerre bízva.



8. ÁBRA. Ellátási láncok és hálók

A vállalatok rendszerint több (olykor igen sok) ellátási láncnak lehetnek részesei: a társadalmi munkamegosztásban elkülönült tevékenységek igen sokféleképpen kapcsolódnak össze.

Az ellátási lánc már önmagában is absztrakció, hiszen más szempontból inkább ellátási hálóról kellene beszélni: a 8. ábra adja meg ennek modellszerű ábrázolását. Az áb-

Karcsúsított vállalatok

Tudták, hogy a Mike már évek óta kizárólag márka? Vagyis cégen belül nincs gyártás, nincs logisztika, nincs pénzügyi osztály. A fejlett gazdaságú országokban ugyanis rájöttek arra, hogy a járulékos feladatok teljes vagy részleges kihelyezése - az outsourcing - hatékony, nemegyszer a túlélést lehetővé tevő megoldás a cégek számára, ám sokat segít az is, ha a meglévő infrastruktúra üzemeltetését rábízák egy erre szakosodott szakértő vállalatra. Magyarországon az outsourcing - szolgáltatókkal szembeni bizalom - most kezd kialakulni.

Az utóbbi időszakban a legjelentősebb outsourcingügyletek főleg a banki szférában, illetve néhány nagyvállalatnál zajlottak le. Méhány hazai példa: az ABM AMRO Bank vagy a AB-Aegon Biztosító informatikai tevékenységét bízta külső szolgáltatóra, a Mól megszüntette a pénzügyi feladatainak vállalaton belüli ellátását, a Tesco Qlobál Áruházak Rt. logisztikai feladatait helyezte fiaiakon kívülre, a Matáv az ingatlankezelési feladatok elvégzésével fordult szakértőhöz.

FORRÁS: Karcsúsított vállalatok. *Piac és Profit*, 2003. február 24-25. old.

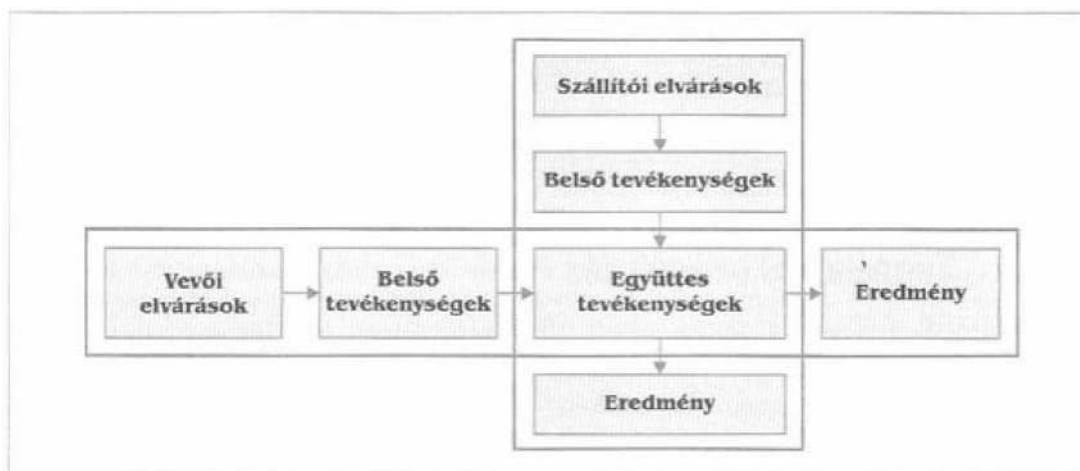
6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje 215

ban egy kör egy tevékenységet jelent; a tevékenységek három vállalatba vannak szervezve (A, B és C), amelyek két végső fogyasztó (I és II) egy-egy termékre vonatkozó igényt elégítik ki. Két ellátási láncot jelöltünk be az ábrán; látható, hogy továbbiak is ki*ölhetek lennének. Egy-egy vállalatnak a valóságban ellátási láncok sokaságát kell szelnie, s ezek igen eltérő tulajdonságokkal rendelkezhetnek. Tekintsük át ezeket a tulajdonságokat.

3 6.1.4.1. A partnerkapcsolatok jellege és típusai

Kz ellátási láncokban részt vevők partnerkapcsolatai az egyszeri piaci aktusoktól (amikor az adásvétel lebonyolítása után a felek közötti kapcsolat nem folytatódik) a stratégiai szövetségekig terjednek, számos tényező függvényében, amelyek közül a kapcsolat fontossága és gyakorisága játsza a döntő szerepet. Nincs szó tehát arról, hogy az ' rösebb partneri kapcsolat egy fejlődés magasabb fokozata lenne, a kapcsolat jellegét ' változó vállalati érdekeknek kell meghatározni. A stratégiai partneri kapcsolat előnye - t nagyobb megbízhatóság, kiszámíthatóság, az együttes cselekvés előnye) esetenként ellensúlyozhatja a hosszú távú kapcsolatban szükségszerűen megkívánt, és csakis ebben a kapcsolatban hasznosítható anyagi és szellemi befektetés (relációspecifikus beruházás), vagy a piaci változásokra való reagálás nehezkesebb volta (például új piaci szereplő felvétele a szállítók közé). Az mindenesetre elmondható, hogy a stratégiai szövetségeknek a gazdaság bonyolultságának fokozódásával egyre szélesebb körben való megjelenése az ellátási láncokban is érvényesül, ami e láncok stabilizálódásához vezet.

\ 9. ábrából világos, hogy' a partnerkapcsolat maga eredménybefolyásoló, kiértékelendő tényező. (Ismeretes, hogy a Formula-1 versenyautók a gumit két nagy gyártó (a Bridgestone és a Firestone) valamelyikétől veszik meg. Mind az egyes autógyárak, mind a gumigyárak eredményessége nagy mértékben függ attól, hogy az egyes gépkocsik szerkezeti és működési tulajdonságai mennyire vannak összhangban a gumik tulajdonságaival. A partnerkapcsolatok menedzsmentjének komoly irodalma van (alpműként lásd *Lamming, 1993*), ahol a lényeg azoknak a feladatoknak a megoldása, amelyek abból következnek, hogy' éppen az adott partnerrel, s nem mással végezzük együtt a tevékenységet.



9. ÁBRA. A partnerkapcsolatok eredménybefolyásoló szerepe

3.6.1.4.2. Az ellátási lánc hatékonysága

Bármilyen is az együttműködés típusa az ellátási láncban, a benne részt vevőknek kettős érdekeltsége van:

- a lánc egészének sikere (hiszen egy adott vállalat jóléte, sőt léte is szorosan összefügghet egy számára fontos ellátási lánc eredményességétől);
- a lánc egészében keletkező új értékből való minél nagyobb részesedés.

A két érdekeltségi típus közötti harmónia megteremtése a lánc egészének fő hatékony - sági tényezője. Egy sikeres ellátási láncban minden szereplőnek meg kell találnia a számítását. Az ellátási láncban megszerezhető eredmény alapján két tényezőtől függ:

- Van-e a láncban domináns szereplő, aki lényegében meghatározza a lánc egészének működését s az eredmények elosztását is? Ilyen domináns szereplő lehet egy monopolhelyzetben lévő termelő cég adott termékének ellátási láncában, egy begyűjtő-elosztó cég (pl. a gyémántiparban)» vagy egy kiskereskedelmi áruházlánc.
- Hogyan alakulnak az erőviszonyok a lánc egyes kapcsolódási pontjain a szereplők között? (10. ábra)

A bal alsó sarokban lévő kapcsolat az eseti tranzakcióké, a jobb felső sarokban stratégiai szövetség létrehozásának esélye áll fenn. Az erőviszonyok mindkét esetben a rövid (függetlenség esetén), illetve hosszú távú (a kölcsönös függőségben kialakuló) szerződésekben kialakulhat, lényegében kiegyensúlyozott ellátási folyamatot tesznek lehetővé. A két másik esetben a közösen elért eredmény a szállító illetve a vevő javára oszlik el, de meg kell jegyezni, hogy igen erősen érvényesül az „élni és élni hagyni” elv, hiszen ez a lánc egészének érdeke.



10. AH KA. Erőviszonyok az ellátási láncokban

3.6.2. Termelés és szolgáltatás

Az igazi személyre szabás

„Bármilyen szint választhat addig, amíg az fekete” - így közelítette meg Henry Ford a fogyasztói választást. KlikKelj rá az idtOkTi.com honlapjára, és bepillantást nyersz a következő ipari forradalomba. Ez a hongkongi vállalat az óra-típusok szinte korlátlan választékát képes kínálni, standard alkatrészekből összeszerelve, csaknem annyiért, mint a típusórákat.



Az Internetnek köszönhetően mindenfajta vállalat alkalmazza a one-to-one marketinget, hogy információt szerezzen az egyéni vásárlókról. Ezen információk begyűjtésére korábban kizárólag a közvetlen értékesítési tevékenység folyamán nyílt lehetőség, melynek magas költsége miatt csupán a magas értéket képviselő vásárlók esetében alkalmazták, napjainkra a költségek erőteljesen csökkentek. A tömeges személyreszabás lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy ezen információk felhasználásával egyénileg kialakított termékeket elfogadható áron állítsanak elő. „Mint számtalan területen” - jegyezte meg Ward Hanson, a „Principles of Internet Marketing” szerzője és a Stanford Business School professzora: az Internet mindenki számára elérhetővé teszi az árukat és az információkat”.

napjainkig ezeket a technikákat elsősorban a szolgáltatásoknál alkalmazták. Bank. tőzsdei ügynök, kommunikáció, online információszolgáltatások: mindegyik fokozatosan megjelenik a számítógépen. „Bármit, amit lehet digitalizálni, tehet személyre szabni” - állítja Joseph Pine. aki segédkezett a Strategic Horizons tanácsadó cég alapításában Ohióban, és írt egy könyvet is a tömeges személyre szabásról, napjainkban a nem digitalizálható termékek is fokozatosan részesülnek a „mindent számodra” (all-yours) kezelésben. Amint a forradalom terjed a termelésben, a vállalatok a teljes termelési folyamat megváltoztatásának szükségességével találják magukat szembe.

A fogyasztó számára a Dell Computer legszembeszökőbb tulajdonsága a weboldala, amely lehetővé teszi, hogy a vásárló megtervezhesse egyéni számítógépét és végigkövethesse a kiszállítást. A Dell esetében az is látható, hogy amikor tömeges személyre szabásra kerül a sor, akkor néhány figyelemre méltó dolog elkezdődik.

Először is az alkatrészek, különösen a késztermékek raktározási szükséglete erősen lecsökken, a készletek átlagos forgási ideje 1996. év végétől napjainkig 31 napról 6 napra csökkent - mondja Pául Beel, aki a Dell európai működésének felelőse. A legtöbb Dell - termékre a végső összeszerelésig kiszereződnek. Emiatt lényeges, hogy a lánc minden egyes szállítója megfelelő információval rendelkezzen arról, hogy a vásárló mit akar és mikor. „Ha az összes szállítónk találgat” - mondja Mr. Bell, - „készleteknél fogunk kikötni, ami a rossz információ fizikai megtestesülése.” Figyeljünk arra, hogy ez a folyamat egy ellentétes problémával is járhat: késés következik be, amikor a Dell kifogy egy speciális részegységből.

Ebből adódóan, tömeges személyre szabás esetén nélkülözhetetlen a sebesség és a jó kommunikáció. Old meg jól ezeket, s nyersz egy másik jutalmat is. Henry Ford idejében a Ford legyártotta az autót, és a vásárló fizetett érte. Michael Dell idejében a vásárló fizet a számítógépért, a Dell pedig előállítja.

Az autógyártók több mint 100 billió \$ készletet halmozva fel Amerikában, irigységgel tekintenek erre. „Sokat tanultunk a Dell tanulmányozásából” - vallja be Mark Ryhorski, Amerikában a Ford vásárlói kapcsolatok vezetője. „Végül is megtört az a paradigma, hogy a nagy választék óriási készletet jelent. Az autóipar trilliódolláros iparág. 60-100 napos készlettel. Gondoljunk bele, mekkora tökelekötést jelent ez.” A hagyományos autógyártásnál mindegyik üzem ezres nagyságrendben bocsát ki autót, azért, hogy alacsonyban tartsa a költségeit. Viszont a felhalmozódó készleteket finanszírozni kell. Első lépésként a múlt évben a Ford bejelentette az együttműködését a Microsofttal...

A sikeres tömeges személyre szabáshoz a vállalatoknál több változtatást szükséges végrehajtani, nem csupán az összeszerelési sorrend megváltoztatását. „Az egyik legnagyobb változás a termékek tervezésében és szerkesztésében van” - mondja Frank Pillér, a Münichi Műszaki Egyetem tömeges személyreszabás-szakértője. A vállalatoknak el kell mozdulniuk a moduláris termelési folyamat irányában, amelyben a lépések minden egyes csoportja elkülöníthető vagy összekapcsolható, akár a Lego-kockák.

Forrás: All yours. *The Economist*, 2000. április 1. 59-00. old.



Bevezetés

A vállalatok osztályozásakor már megállapítottuk, hogy egy adott vállalat általában csak bizonyos engedményekkel sorolható be a termelő- vagy a szolgáltató vállalatok kategóriájába, mivel működési körében rendszerint mindkét tevékenységtípus elemei megtalálhatók. Szinte minden termelő vállalat nyújt különböző szolgáltatásokat vevőinek, s noha a kifejezetten szolgáltató cégek ritkán végeznek termelési feladatot, itt is található átfedés (pl. logisztikai szolgáltatók darabolási vagy rozsdamentesítű tevékenysége, avagy kereskedelmi szolgáltatóknál sütőde vagy saáltabár üzemeltetése).

Így célszerű az, hogy a kétféle tevékenységet együtt tárgyaljuk, különösen, ha ismét visszanyúlunk a vállalat alapvető céljához, a fogyasztói igény nyereséges kielégítéséhez. Ekkor ugyanis még világosabbá lesz: a fogyasztó nem terméket vagy szolgáltatást akar vásárolni, hanem valamilyen igényét akarja kielégíteni, amely (ha csak kicsit is összetett) már egyszerre tartalmazza a termelés és a szolgáltatás elemeit. Amikor a vállalat eldönti magáról, hogy ő „termelő” vagy „szolgáltató”, akkor lényegében arról dönt, hogy a fogyasztói igények kielégítésében milyen fókuszú választ - e fókusz köré aztán termelési és szolgáltatási tevékenységek is épülhetnek.

Ebben a fejezetben tehát együttesen tárgyaljuk a termelést és a szolgáltatást mint a fogyasztói igény kielégítésére alkalmas „termék” előállítását, de nem kívánjuk elmosni a kettő közti különbséget. A tankönyv rnás fejezeteihez hasonlóan itt is a termelést tekintjük kiindulópontnak, a szolgáltatás sajátosságait ehhez viszonyítva tárgyaljuk.

3.6.2.1. A termelés és a szolgáltatás típusai

A termelés tehát tágan értelmezve az erőforrások olyan összekapcsolása, 11. átalakítása, amelynek eredménye alkalmas valamilyen fogyasztói igény kielégítésére. Ez az eredmény valamilyen jószág (ennek előállítására szolgál a szűkebben értelmezett termelési vagy szolgáltatás.

A termelés és a szolgáltatás a vállalat két ikerfunkciója: mindkettő a vállalat erőforrása-inak transzformálására épít annak érdekében, hogy a transzformáció eredményeként fogyasztói igény kielégítésére alkalmas új érték jöjjön létre. Meg kell jegyezni, hogy ez az új érték rendszerint nem hozható létre, nem is realizálható logisztikai folyamatok nélkül - ez köti össze e tevékenységhármast mint az értékteremtő folyamatok összetevőit.

A valóságban a termelés és a szolgáltatás szinte mindig együtt jelenik meg - érdemes azonban megkülönböztetnünk őket aszerint, hogyan hoz létre fogyasztói igény kielégítésére alkalmas terméket, merre orientálódik elsősorban a vállalat, mi a meghatározó az alaptevékenységében: a (szűkebben értelmezett) termelés vagy a szolgáltatás. Tekintsük át ezek jellemzőit és típusait!

3.6.2.1.1. A termelés

A termelési tevékenység során a vállalat a rendelkezésére álló erőforrások egy részét felhasználja arra, hogy más erőforrásokon (a bemenő anyagokon és vásárolt alkatrészeken) tartós változásokat végrehajtva új javakat hozzon létre.



3 6 Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje **219**

Termelés: a rendelkezésre álló erőforrások egy részének felhasználása arra, hogy más erőforrásokon tartós változásokkal végrehajtva új javakat hozzunk létre.

a) A termelési ágak

***L** termelésen belül is többféle termelési ágot szoktunk megkülönböztetni. A csoportosítás alapja leggyakrabban a termelés legfontosabb inputjának és outputjának jellege - lényegében az, hogy mit mire konvertál a vállalat (általában ezen alapulnak a statisztikái nyilvántartások is). A főbb csoportok:

Termelési ág: a termelési tevékenységnek az input és output jellemzőitől függő csoportja.

- a kitermelőipar (szénbányászat, kőfejtés, kőolaj-kitermelés stb.);
- a feldolgozóipar (amelynek fő inputjai jellegzetesen a kitermelőipartól származnak); a mezőgazdaság (hozzá kapcsolódóan az erdőgazdaság, a hal- és vadgazdálkodás stb.);
- az élelmiszeripar (amelynek inputja többnyire mezőgazdasági termék);
- az építőipari termelés (amely elsősorban abban különbözik az előbb felsorolt tevékenységektől és termelő ágazatoktól, hogy nem helyhez kötött, ezért egyes osztályozások nem is a termelés, hanem a szolgáltatás kategóriájába sorolják).

b) A termelés jellemzői

A termelési folyamatok több szempontból csoportosíthatók, ezek közül hármat emelünk ki:

A gyártmány Jellege. Ez lehet ún. szabványos tömegtermék (tégla, hengerelt lemez, vaj, szövet stb.) vagy' összetett gyártmány (televízió, bútor, épület). E két szélső eset között átmenetek vannak, a fő megkülönböztető ismerv az, hogy a szabványos tömegtermék általában homogén anyagi struktúrával rendelkezik (azaz minden részegysége azonos anyagi tartalommal bír), az összetett termék pedig nem.

Gyártmány: a termelés végső eredménye. a létrejött új jószág.

A gyártási rendszer jellege. A gyártás fő típusait tekintve lehet folyamat-, műhely- és projektrendszerű, illetve ezek között többféle köztes állapot (pl. sorozatgyártás vagy szerelőszalag) létezik. **Folyamatrendszerű** gyártás esetén a termék a sorban egymás után elrendezett specializált gépeken halad végig. Ilyenek a vegyipari vagy acélipari folyamatok; szolgáltatási rendszerekben pedig egy komolyabb autójavító. **Műhelyrend- szerű** gyártás esetén egyforma gépek vannak egy' műhelyben, s a munkadarab vándorol egyik műhelyből a másikba (de nem feltétlenül jut el mindegyikbe), és minden műhelyben valamilyen sajátos műveletet végeznek el rajta. **Projektrendszerű** lényegében minden egyedi, 11. egyszeri gyártás - ezek egy részének sajátága, hogy' az eszközöket viszik a munkavégzés helyére: ilyenek az építkezések vagy a szolgáltatások közül a mentőszolgálat, a virágkihordás és számos javítótevékenység.



A gyártás tömegszerűsége alapján tömeg-, sorozat- és egyedi gyártást különböztetünk meg. Ez az osztályozás szoros kapcsolatban van a gyártási rendszer jellegével, és részben a termék sajátosságaiból is következik. A tömeggyártás általában az egyszerűbb gyártmányok esetén (pl. a különböző háztartási eszközök előállításakor) fordul elő. Ha az adott időszak alatt megmunkálendő termékek száma kisebb a tömeggyártás megszervezéséhez szükségesnél, de a termékválaszték nagyobb ennél, akkor a hasonló termékeket sorozatokban munkálják meg. Egyedi gyártás során a különböző termékekbe egy-egy darabot gyártanak, rendszerint rendelésre. Ez a gyakorlatban a projekt- (vagy műhely) rendszerű gyártásnak és az összetett terméknek felel meg.

Az eddigiekből már kitűnik, hogy a három jellemzőt nem lehet egymástól függetlenül osztályozásnak és merev besorolás alapjának tekinteni, hiszen a termékek vagy vállalatok egyik szempont szerinti besorolása rendszerint együtt jár a másik osztályozás valamilyen adott csoportjába tartozással. Hangsúlyozni kell továbbá, hogy az egyes iparágak beruházásának jellemzői a technika és a menedzsment fejlődése során változhatnak.

A tudás hatalma - hozzáadott érték a termékben

A tendencia, hogy a hozzáadottérték-hányad egyre nagyobb, minden iparágat, minden terméket érint, az ízig-vérig tradicionális, „régli” gazdaságból származó fizikai gyártmány is egyre inkább „intelligens” tudásterméké válik.

Ma már például az olajipar sem a fűrásról szól, hanem a testre szabott szoftverről: a légi felvételekből, szeizmográfokból és föld alatti próbákból nyert adatokat számítógép integrálja, analizálja, majd kiadja az igényelt eredményeket, javaslatokat és különböző forgatókönyveket; vagy az internetes üzleti tevékenységeknél (tőzsde, hírközlés stb.) a kiterjedt, szimultán információáradatok mozgatása is megköveteli az erős szortveijelenlétet. És ha azt hinnénk, hogy a hozzáadott érték csak bonyolult feladatoknál számít, tévedünk; a Levi Strauss farfeljei esetében például öt dollárból négyet tudásra költöttek - állítja Intellectual Capital című könyvében a téma legnagyobb szakértőinek egyike, Thomas A. Stewart, a Fortune szerkesztőbizottságának tagja vagyis a nadrág árának 80 százaléka nem az alapanyagra jut, hanem arra a tudásra, amellyel költséghatékonyra és ezáltal értékhezóvá teszik a termék gyártási folyamatát

FORRÁS: *Piac és Profit*. 2002. június 16-19. old.

3.6.2.1.2. A szolgáltatások

Közkeletű felfogás szerint a szolgáltatások abban különböznek a termeléstől, hogy az általuk létrehozott új termékek természete rendszerint olyan, hogy fizikai mennyiségben való számbavételük nem lehetséges. Mennyiségük inkább a tevékenység tartósságán, időtartamán és intenzitásán mérhető, mint az output valamilyen jellemzőjén. Ugyanakkor a szolgáltatási funkció megvalósításának időtartama és intenzitása leírható a szolgáltatás egy-egységének meghatározása céljából - az így megállapított határok azonban gyakran önkényesek, mivel az adott szolgáltatási tevékenység többé-kevésbé teljes megvalósulása nagymértékben függ a felhasználó szubjektív élményétől, véleményétől.

Szolgáltatás: erőforrások (elhasználása fogyasztói igényeket kielégítő, nem termelő tevékenységre



3-6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje **221**

I Szolgáltatási ágak

\ szolgáltatások igen sokféleképpen osztályozhatók - a fentiekben megadott jellemzők szolgálhatnak egy, a szolgáltatás tartalmát kifejező osztályozás alapjául.

kiindulópontként érdemes elfogadni a Központi Statisztikai hivatal (KSH) „hivatalos” osztályozását, amely a következő:

- villamosenergia, gáz, gőz, vízellátás,
kis- és nagykereskedelem, gépkocsi és háztartási eszközök javítása,
- szállodai és éttermi szolgáltatás,
- szállítás, raktározás, posta, távközlés,
- pénzügyi közvetítés,
- ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatások,

b) A szolgáltatások jellemzése

A szolgáltatások jellemzése és tipizálása a legkülönbözőbb dimenziókban végezhető el, a legfontosabbakat a következőkben ismertetjük.

Kézzelfoghatóság

A szolgáltatások lehetnek kézzelfoghatóak vagy nem kézzelfoghatóak (a szállítási vagy hajvágási szolgáltatás eredménye pl. kézzelfogható - a megérkező termék, itt. az új frizura -, míg a tanácsadás vagy a biztosítás nem kézzelfogható szolgáltatás).

Előállítási folyamat: eszköz- vagy emberaiapióság

A szolgáltatások jellemzői közül talán a legfontosabb az, hogy létrehozásuk és fogyasztásuk időben egybeesik - így a fogyasztó a szolgáltatást csak akkor ismeri meg, amikor azt már igénybe vette. A szolgáltatás előállítási folyamata szerint megkülönböztethetünk eszközorientált szolgáltatásokat (ahol a szolgáltatás fő forrását a berendezések képezik: autószerelők, filmszínházak, repülésirányítás) és emberorientált szolgáltatásokat, ahol a szolgáltatás lényegét az emberek közötti interakció adja (vendéglátás, tanácsadás stb). A szolgáltatás létrehozásának és fogyasztásának időbeni egybeeséséből az is következik, hogy a szolgáltatás nem készletezhető, és ezáltal igénybevételének lehetősége is múlandó (ha elment a repülő, hiába volt helyünk rajta).

Piacosítható és nem piacosítható szolgáltatások

A szolgáltatásokat megkülönböztethetjük aszerint, hogy' azonosítható-e a szolgáltatás fogyasztója. Piacosítható az a szolgáltatás, amelynek címzettje ismert, tehát a szolgáltatásért díjazás kérhető. Ellentéte a nem piacosítható vagy közszolgáltatás, amelynek alapvető jellemzője éppen az, hogy' felhasználásának köre meghatározhatatlan. Soha nem lehet pontosan megtudni pl. egy rádióprogram hallgatóinak számát és összetételét, sem pedig azt, hogy igazából mennyivel javítja az egyéni és vagyonbiztonságot, ha száz fővel növeljük a városi rendőrség létszámát.

Szállíthatóság

A szolgáltatások egyes fajtái *szállíthatók*, i11. távolabbra is értékesíthetők (pl. a bankműveletek vagy az információs szolgáltatások), vagy olyan hordozók segítségével cserélhetők, amelyekben valójában megtestesülnek (pl. a kutatási eredményt továbbító).



**Először ki kell (ölni) ezeket
adólapokat."**

mearen

A szolgáltatási tevékenység alanyai

		Emberek	Dolgok
A szolgáltatás fizikailag	Megragadható	Emberi testre irányuló szolgáltatás: - egészségügyi ellátás - divatszalon - étterem - fodrászati üzlet	Fizikailag megragadható dolgokon végzett szolgáltatás: - fuvarozás -javítás - állatorvosi ellátás - ruhatisztítás
	Nem ragadható meg	Szellemi jellegű szolgáltatás: - oktatás - rádióadás - múzeum - információ szolgáltatás	Megfoghatatlan dolgokra irányuló szolgáltatás: - bankügyletek - biztosítás - könyvelés - ügyviteli szolgáltatás

11. ÚJRA. A szolgáltatások osztályozása alanyuk és megragadhatóságuk szerint
FORMA: Bush-Houston (1985), kissé módosítva



nyomtatott szöveg, a tanácsadók jelentései vagy a film). Más szolgáltatások azonban *em szállíthatók*, csak egy adott helyen használhatók fel, ahol közvetlen kapcsolat jön *etre a fogyasztó és a termelő között. Erre példák bizonyos szakértői szolgáltatások műszaki jellegűek vagy megvásárolt termék beállításával kapcsolatosak), a kiskereskedelem (kivéve a postai vagy telefonos rendelést), a személyi szolgáltatások (a fodrász \agy a kozmetikus), a kulturális szolgáltatások (a színházi előadások, ha a televízió nem közvetíti), az éttermi vagy' szállodai szolgáltatások, ill. a nem placosítható szolgáltatások nagy része (pl. a rendőrség). E szolgáltatások igénybevételéhez a fogyasztónak oda -ell mennie a szolgáltatás helyére vagy fordítva: a szolgáltatónak kell a fogyasztóhoz mennie.

Végül a szolgáltatásokat alanyuk és fizikai megragadhatóságuk alapján a **11. ábrán** láthatóan is csoportosíthatjuk.

3.6.2.2. A termelési stratégia

A termelést az üzleti gyakorlat és a szakirodalom is csak az elmúlt 15-20 évben kezdte stratégiai funkciónak tekinteni: akkor, amikor a differenciálódó fogyasztói igények következtében a marketingorientáció igen nagy' mértékben megerősödött, s integrált stratégiai szemléletet kívánt. Ebből nem maradhatott ki az eddig tisztán végrehajtó funkciónak tekintett termelés sem. A termelési stratégia természetesen a vállalati stratégiából, közvetlenül a vállalat küldetéséből kiindulva vezethető le. A marketing és az innováció folyamataival szoros összhangban először válaszolnia kell arra a kérdésre: mit és hogyan kíván a vállalat előállítani (azaz, ki kell jelölni a termékkört és a termék-előállítás alapelveit), majd ennek függvényében meg kell határoznia (Skinner, 1969):

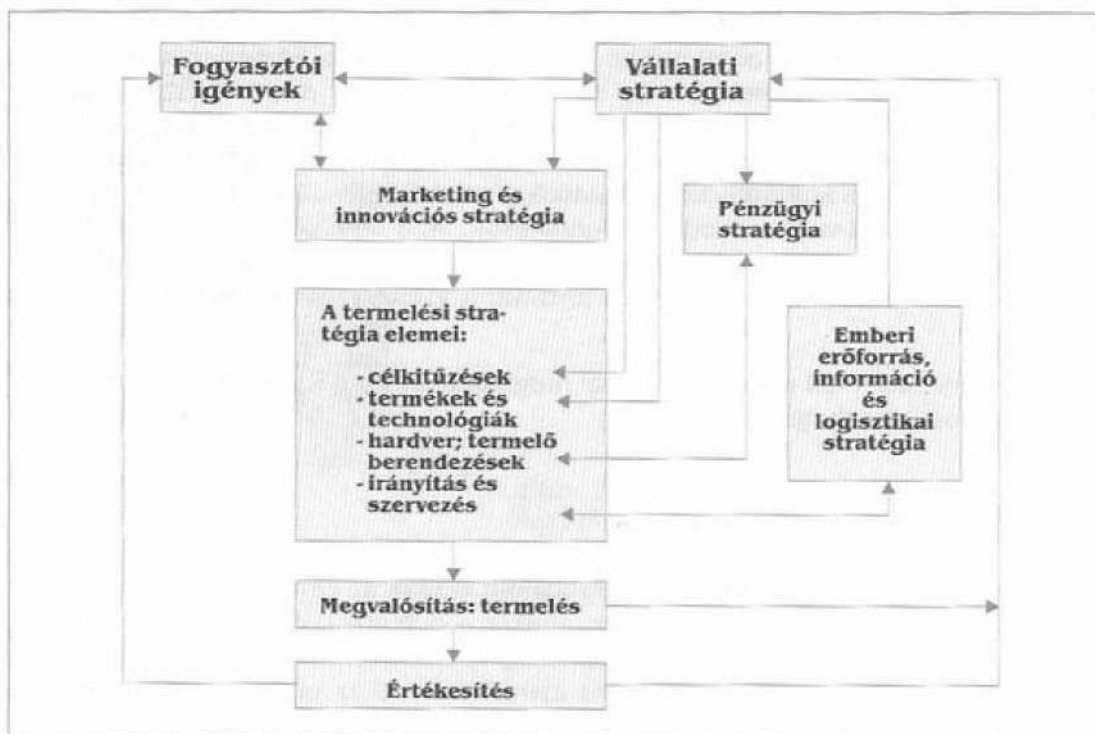
- a termelés menedzsmentjének fő célkitűzéseit;
- a szükséges gyártási hardver összetételét, a gyártás helyét, a gépek, berendezések elrendezését;
- az alkalmazandó termelésirányítási és termelésszervezési elveket.

A termelési stratégia logikáját a **12. ábrán** kísérhetjük nyomon.

3.6.2.2.1. Célkitűzésekes kritériumok

A termelés stratégiai szerepének előtérbe kerülése abból következett, hogy' a termelés egyrészt kényszerítve volt a fogyasztói igény-növekedés által a stratégiai váltásra, másrészt a műszaki fejlődés, főleg az elektronika fejlődése nagymértékben megnövelte magának a termelési tevékenységnek a rugalmasságát, és tökeigényét nagyobb 'játék-teret' adva a stratégiai tényezőknek.

napjaink felfogása szerint a termelés hozzájárulása a vállalati teljesítmény növeléséhez öt fő kritérium segítségével mérhető: a minőség, a költség, a megbízhatóság, a rugalmasság és a fogyasztói szolgáltatás magas színvonala együttesen biztosítja a vállalat versenyképességét. Hill (1992) meggyőzően mutatja be, hogy ezen kritériumok egy része (hogy melyik, az piaconként, termékenként, időszakonként is változhat) képesítő



12. ÁBRA. A termelési stratégia tényezői

kritériumként szolgál (tehát nem is „léphet pályára” az, aki nem teljesíti) – más részük az a „nyerő”kritérium, amelynek alapján a győztesek (akiktől a fogyasztó végül vásárol) kiválasztódnak.

3.6.2.2.2. Termékek és termelési folyamatok

A 12. ábrából is kitűnik, hogy a célkitűzés után a termelési stratégia megalkotásának első lépése a gyártandó termékek és a gyártási folyamatok meghatározása.

A vállalat termelési stratégiájának megalapozására Hayes és Wheelwright olyan mátrix alkalmazását javasolja, amely a termelési folyamatok és a termékéletrajz jellemzőit kombinálva segít a vállalat tényleges, ill. tervezett termelésének értékelésében.

A könnyebb megértés kedvéért a táblázat belsejébe az egyes változatokra jellemző iparágakat írtunk. A besorolás természetesen nem egyértelmű, azt azonban jól szemlélteti, hogy amint a vállalat elmozdul a diagonálistól, várhatóan egyre jobban különbözik versenytársaitól, ennek viszont pozitív vagy negatív következményei egyaránt lehetnek, aszerint, hogy ez az elmozdulás stratégiailag mennyire van alátámasztva. (A diagonálistól felfelé a nagyobb rugalmasság - alacsonyabb költség; lefelé pedig ellentétes irányú hatás érvényesül). A rugalmasság és a költség fontos, de nem egyedül meghatározó. A gyártási rendszer megválasztásának többi jellemzőjéről a következő fejezetekben lesz szó,



V6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje **225**

* Jön meg Kell említeni a termelési folyamatokat lényegesen új elemekkel gazdagító 'MS (Flexible Manufacturing Systems alkalmazásait Az FMS lényege az egyik termék tartásáról a másikra való gyors átállást megvalósító berendezések alkalmazása és •'zek üzemben belüli optimális elhelyezése, ami technikailag is lehetővé teszi a termék >tyamatos áramlását az üzemben. (Meg kell jegyezni, hogy FMS nemcsak „éppen időben” elven működő rendszerekben alkalmazható.)

3 6.2.2.3. Hardver: termelőberendezések

A termelési stratégia megvalósításának szükséges, hogy a vállalat rendelkezésére álljanak a megfelelő kapacitások.

kapacitás alatt egyrészt a vállalat teljesítőképességének valamilyen határértékét értjük nagyvonalúan fogalmazva: annak mértékét, mennyit tud termelni adott időegység alatt a vállalat), másrészt a köznapi szóhasználatban azokat a termelőberendezéseket is szo- -as e megnevezéssel jelölni, amelyekkel a terméket előállítják. A kétféle értelmezés közötti fogalmi rokonság nyilvánvaló.

Ma a kapacitás fogalmát az utóbbi értelemben használjuk, akkor ennek megtervezése a vállalat számára szükséges erőforrások mennyiségének és struktúrájának megtervezését jelenti. A vállalat lényegében arról dönt, hogy a termelésre szánt, a befektetéshez rendelkezésre álló tőkéjét hogyan ossza szét az egyes erőforrások között.

A tárgyi eszközök a technológia hordozói, a vállalati tevékenység azon munkaeszközei, amelyek több termelési cikluson keresztül szolgálják a működést. A tárgyi eszközök a vállalati vagyon kevésbé mobil, természetes formában megtestesülő részét alkotják.

Tárgyi eszközök: a vállalatnak azok az anyagi eszközei, amelyek tartósán, több cikluson keresztül szolgálják a vállalat tevékenységét.

Ezek a munkaeszközök - épületek, vezetékek, gépek, berendezések, járművek vagy földterületek - hosszabb idő alatt használódnak el, s a bevételből való megtérülésükhöz is általában több időre van szükség.

a) A tárgyi eszközök jellemzői

A vállalati vagyon természetes formában megtestesülő hányadának - ezen belül a tárgyi eszközöknek - a nagysága függ a gazdálkodás környezetétől, a vállalati gazdálkodás minőségétől és attól, hogy milyen munkamegosztási területen működik az adott vállalat. Más-más a tárgyeszköz-igénye az ipar különböző területeinek, a szolgáltatások egyes ágazatainak, a mezőgazdaságnak vagy a kereskedelemnek stb.

A működési kör azonban nem határozza meg egyértelműen a tárgyi eszközök struktúráját, ez a vállalat stratégiájának is függvénye. Függ pl. attól, hogy a vállalat az adott termelési feladat megvalósításához milyen tőke-munka kombinációt alkalmaz, vagy attól, hogy a vállalat mennyire ítéli stabilnak a gyártandó terméket, és alkalmaz előállítására specializált (csak egy adott funkcióra alkalmas) gépeket. Emellett a tárgyi eszközök struktúráját befolyásolja a vállalat nagysága, telepítésének helye, az éghajlati viszonyok és sok más tényező is.



Mobil gyártósor

Edouard Michelin a magas színvonalú szolgáltatásokban látja a siker egyik titkát. A C3M elnevezésű új gumigyártási folyamatban használt gépsor annyira kompakt, hogy egyetlen repülő rakományként átszállítható valamely másik üzembe. A tavaly bevezetett, a hagyományos gyárak berendezésével azonos funkciókat ellátó technológia megfelelő rugalmasságot biztosít ahhoz, hogy a Michelin egy adott helyen a rendes gyártósorok működésének megszakítása nélkül tudjon kisebb mennyiségben csúcskategóriás gumikat előállítani. „nagyon hasznos eszköz a számunkra” - mondja egy vezető az egyik európai autógyárnál, ahol már többször igénybe vették a C3M-et. Igaz, a Michelin már nincs egyedül, mivel a Pirelli és a Goodyear is hasonló technológiát fejlesztett ki.

FORRÁS: *Figyelő*, 2002. október 24-30. 74. old.

b) A termelőberendezésekkel való gazdálkodás stratégiai kérdései

A termelés számára a tárgyi eszközökön belül a termelőberendezéseknek van különleges jelentőségük.

A termelőberendezésekkel kapcsolatos stratégiai kérdések:

- a létrehozandó, új fenntartandó kapacitások méretére és összetételére,
- a kapacitásbővítés vagy leépítés módjára és
- a fenntartani kívánt termelő berendezések karbantartására vonatkoznak.

Az összes erőforrás közül a termelő berendezések azok, amelyek jellegüknél fogva hosszú távon is leginkább meghatározzák a vállalat teljesítőképességét, kapacitását.

A kapacitások terjedelme mellett fontos szempont a termelőberendezések telepítése (a termelőüzemeket főleg az erőforrások, ill. a fogyasztók földrajzi elhelyezkedésének figyelembevételével telepítik) és üzemben belüli elrendezése (ami szoros összefüggésben van a gyártási rendszerrel, ill. az alkalmazott vagy alkalmazható termelésszervezési eljárással).

Kapacitás: egy adott vállalat adott időpontban értelmezeti maximális teljesítőképessége.

A tárgyeszköz-bővítést a hazai szóhasználat beruházásnak nevezi. A beruházások a stratégia megvalósításának eszközei - lényegében tárgyeszköz-létesítési projektek, amelyek gyakran jelentős tökefelhasználással, a szervezési kapacitás lekötésével járnak. A beruházások a vállalatok műszaki megújulásának fő hordozói.

Beruházás: pénzügyileg a tárgyi eszközök bővítésébe történő befektetés, szervezését tekintve tárgyeszköz-létesítési projekt.

A stratégiai kérdések közé sorolhatjuk a tárgyeszköz-fenn tartást is. A tárgyi eszközök termelőképessége a használati időn belül viszonylag állandó - de csak akkor, ha megfelelő a karbantartásuk. A mai feltételrendszerben, amikor a termelőberendezések termelékenységének növekedése következtében a viszonylag rövid termelési ciklus is



3.6.2.2.4 Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje **227**

Fontos kár okoz, a legtöbb színvonalasan működő vállalat megengedhetetlennek tartja, hogy géphibák miatt idő kiesése legyen. Ez a megelőző karbantartás jelentőségének, a ráfordított emberi munkának és tőkének a növekedését hozza magával - ugyanakkor - egy fontosabbá teszi a tárgyeszköz-csere legkedvezőbb időpontjának kiválasztását.

Tárgyeszköz-fenntartás: a tárgyi eszközök folyamatos üzemképességének biztosítása.

3.5.2.2.4. A termelési folyamat irányítása és szervezése

A termelési (szolgáltatási) folyamat irányítási és szervezési megoldásai arra adnak választ, hogyan integráljuk a termékekre (szolgáltatásra) és a kapacitásokra vonatkozó döntéseket az eszközök üzemben belüli elhelyezésére, az egyes műveletek sorrendjére és a rendezésére vonatkozó döntésekkel.

Természetesen a választható termelészervezési elvek nagymértékben függenek a vállalat profiljától (a termék jellegétől) - van azonban bizonyos fokú szabadság a választásban.

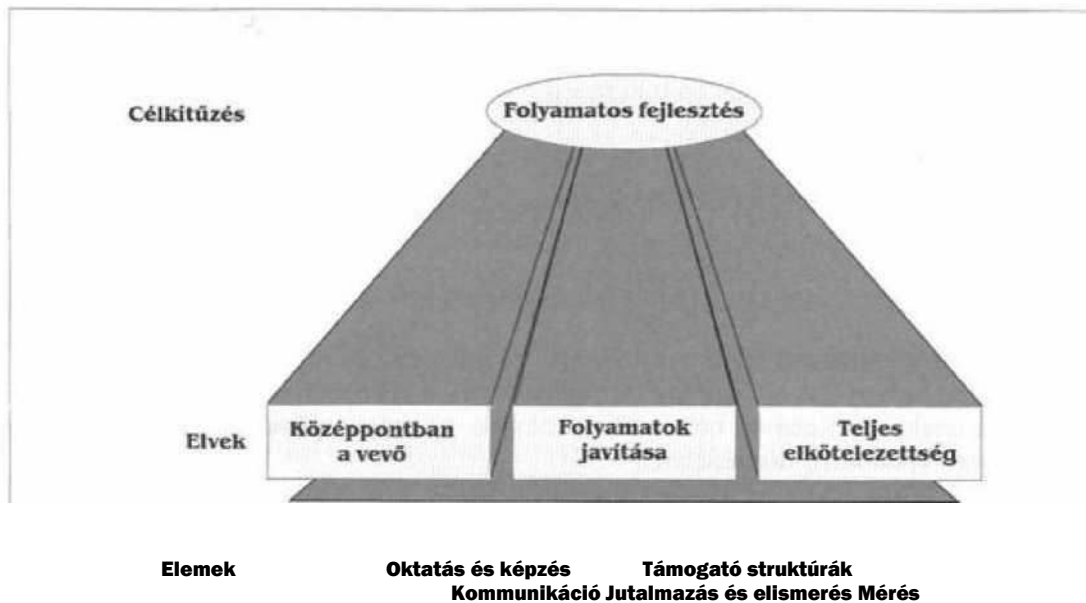
A hagyományos termelészervezési elvek három fő gyártási rendszerek ismertek: a főkamat-, a műhely- és a projektrendszerű gyártást (jellemzőiket lásd a 3.6.2.1.1. szakaszban).

Napjainkban a termelészervezési elvek új korszakát éljük. A fogyasztói igények differenciálódása és egyes igényeknek a fejlett országokban bekövetkezett telítettsége miatt a termelőknek egyre rugalmasabb gyártási rendszereket kell kialakítaniuk. Nincs már helye a lassan változó sorozatoknak és a hosszú gépátállási időknek - a termelés rugalmassága kis (lehetőleg egy) elemszámú sorozatokat és ezzel összefüggésben igen gyors átállást követel. Az elektronika fejlődése meg is teremtette a lehetőséget az ilyen gyártórendszerek és termelészervezés számára, s létrejöttek a folyamatok irányítására alkalmas menedzsmentfilozófiák és technikák is. Elmondható, hogy napjainkban a vállalati működés egyik leginkább forrongó, legtöbb újdonságot hozó területe a termelés.

3.6.2.2.5 Aminőség

Minőség: a termék vagy szolgáltatás azon tulajdonságainak összessége, amelyek alkalmassá teszik kifejezeti vagy elvárt igények kielégítésére

A minőség, mint az könyvünk más részéből is kiderül, nem csupán a termelés ügye, itt azonban mindenképpen külön kell foglalkoznunk vele. Soha nem volt közömbös a fogyasztó számára, de igazán a legutóbbi időben került reflektorfénybe - elsősorban azon a gondolatmeneten keresztül, amely nem a termékből, hanem a termelési folyamatból indult ki a minőség meghatározásánál. A hagyományos gazdálkodás a termelést követő minőség-ellenőrzéssel igyekezett biztosítani, hogy a fogyasztó megfelelő minőséget kapjon - holott világos, hogy a minőséget nem lehet „bele ellenőrizni”, hanem „bele kell gyártani” a termékbe. Az erre a következtetésre épülő felfogás elemei fokozatosan jelentek meg a termelésben, a gondolatmenet kiteljesedésére a teljes körű minőség-



13. ÁBRA. A TQM gyakorlatba ültetésének koncepciói **Forrás:**
Tenner A. R.-DeToro I. J. (1996), 42. old.

menedzsment (TQM, Totál Quality Management) rendszere adott keretet. A TQM a minőségbiztosítást az egész vállalat ügyévé teszi, logikáját a 13. ábra mutatja be. Ebből kiderül, hogy a TQM szerint a tevékenységek folyamatos javítása a feladat: nem lehet semmi „elég jó”, mindig a fejlesztésre, javításra kell törekedni. A vevőközpontúság az eddigiek alapján szinte triviális. Lényeges, hogy a TQM szerint minden üzleti folyamatnak (s nemcsak a termelésinek) van „vevője” - az, aki a folyamat outputját felhasználja. Így például a végső összeszerelést végző munkás „vevője” a vállalat disztribúciós részlege, a kontroller vevői a menedzserek, akikhez jelentése eljut - s az egész vállalat vevője a külső fogyasztó.

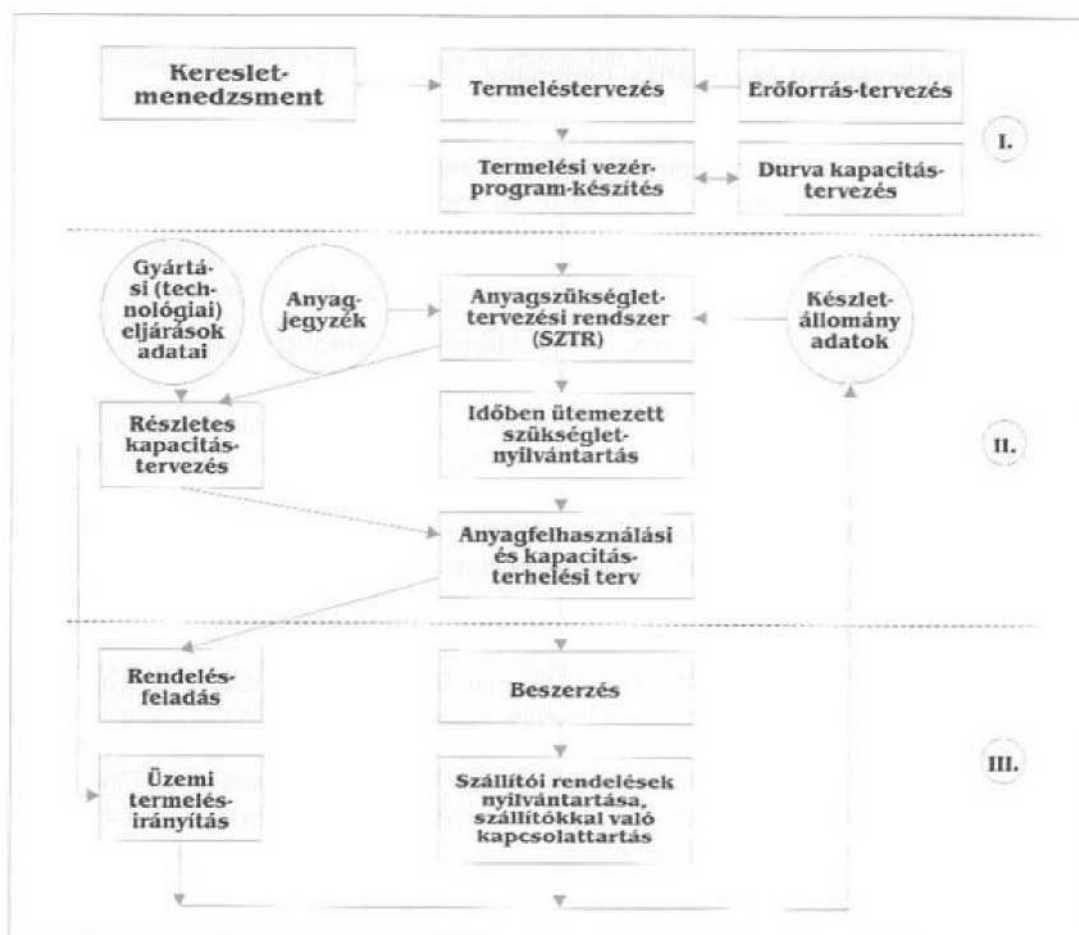
Teljes körű minőségellenőrzés: a magas minőségű, hibátlan termék előállításának garanciáit magába a termelési folyamatba beépítő működési elv.

A teljes elkötelezettség azt jelenti, hogy a legfelső vezetéstől a hierarchia legalsó lépcsőjéig mindenki elsődlegesen a minőséget tartja szem előtt. Az emberi erőforrás-menedzsmentnél jelzett „felhatalmazás” e szempontból igen jelentős: mindenki felelős is a minőségért, s beavatkozási lehetősége is van. Végül soron az ellátási lánc további elemeit, a vevőket és a szállítókat is bevonják a minőségjavításba.

3.6.2.3. Termelés-tervezés és a végrehajtás

A termelés stratégiai feladatainak tárgyalása után figyelmünket most a közép- és rövid távú feladatokra: a termelés-tervezésre és a végrehajtásra irányítjuk. A termelés-tervezés és -irányítás korszerű megközelítésben az egyéb vállalati folyamatokba ágyazódva jelenik meg – ezt a beágyazódást, ill. a termelésirányítási rendszer főbb elemeit mutatja a 14. ábra. Ennek a rendszernek a nemzetközi elnevezése Manufacturing Resource Planning (termelési erőforrás-tervezés). MRP II. néven is szokták idézni, mivel az MRP I. (Material Requirements Planning, anyagszükséglet-tervezés) továbbfejlesztett változatának tekinthető. Az MRP I-gyel, szükséglettervezési rendszer néven, e fejezet későbbi részében foglalkozunk. Megemlítjük még, hogy bár a rendszert ismét a termelési folyamatra vonatkoztatva írjuk le, analóg logikával működik a szolgáltatások területén is.

Termelés-tervezés: a erőforrások szükséges mennyiségének és termelésbe való bevonásuk rendjének a keresletkielégítés igényeinek megfelelő meghatározása.



14. ÁBRA. Integrált anyaggazdálkodási rendszer

Forrás: Volmann-Berry-Whybark (1984)



a) Az integrált termelésstervezés

A 14. ábrán látható, hogy a termelésstervezés a Keresletre és az erőforrásokra vonatkozó információk összevetésével kezdődik: mit akarunk és mit tudunk az adott időszakban gyártani. Ennek alapján készítik el a vállalat termelési vezérprogramját, amely vállalatonként eltérően 1-3 hónapra megadja, mit kíván a vállalat értékesíteni, és az adott időszakon belül mikor. A termelési vezérprogram ennek megfelelően szoros kapcsolatban áll az értékesítési tervvel és a rendelkezésre álló kapacitásokra vonatkozó információkkal. Ezeket először nagyvonalúan határozzák meg, a durva kapacitástervezés keretében, több hónapos időszakra, majd minden egyes részidőszak közeledtével egyre részletesebben (tízi vagy húsz hetes időközönként) megtervezik.

Termelési vezérprogram: a termelés tervezett mennyiségét és ütemezését a vállalat valamennyi vég termékére nézve meghatározó program.

A termelési vezérprogramból levezetik az anyagszükségleteket, összevetik a szükségletet a meglévő készletekkel, majd a készletek feletti szükséglettel vagy legyártják vagy beszerzik. Ez a működési rend integrálja a vállalat felé jelentkező keresletet, a szükséges erőforrásokat és a gyártási folyamatot.

b) A szükséglettervezési rendszer

A 13. ábrán II.-vel jelölt rész a termelésirányítási rendszereket a 70-es években forradalmasító, s azóta is hódító úyat járó szükséglettervezési rendszer (Material Requirements Planning, MRP) - mi az SZTR betűszóval jelöljük. (A magyar elnevezés Kiss [1981] munkájából származik.)

Szükséglettervezési rendszer: a teljes anyagszükséglet lebontása a termelési vezérprogram által adott termelési mennyiségnek és időzítésnek megfelelően.

c) A végrehajtás

A 14. ábrán szereplő rendszer III. része azokból a végrehajtási modulokból áll, amelyek kibocsátják, tervezik, ellenőrzik az egyes komponensekre vonatkozó rendeléseket mind a gyártott, mind a beszerzett termékekre, s prioritásokat határoznak meg. így a termelési utasításokat - amelyeket a műhely kap - éppúgy ideértjük, mint a külső szállítóknak feladott rendeléseket.

Az üzemi termelésirányítási modul tervezi és ellenőrzi a gyáron belül az üzemeknek, műhelyeknek feladott rendelések teljesítésének előrehaladását. A terv részletezettsége kiterjed minden egyes egyedi műveletre, személyre és gépre, tartalmazza a relatív prioritások meghatározását, amelyek a műveletek befejezésének tervezett vagy ígért időpontjára épülnek. Az üzemi termelésirányítás is rendszerint számítógéppel történik, vállalatonként eltérő részletezettséggel.

A szállítókövetési modul lényegében azonos funkciókat hajt végre, mint az üzemi irányítás, de olyan



5 6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje

231

termékekre, amelyeket külső szállítóktól vásárolunk, ahelyett, hogy magunk gyártottuk volna. A cél az, hogy folyamatosan naprakész információkat nyújtsunk a prioritásokról a beszerzésnek, és amennyire lehet, tervezzük és ellenőrizzük a szállító kapacitásait.

3.6.2.4. Az „éppen időben” elv

Az SZTR mellett a másik elterjedt termelés-szervezési elv a Japánból származó just-in-time, az „éppen időben” elv. A JIT a japán gazdaság hatékonyságnövelésre irányuló törekvéseiből nőtt ki, s napjainkra az egész fejlett világban elterjedt. Teljes vállalatműködési filozófiát jelent, amelynek két célkitűzése: a termelékenység és a minőség áll a középpontjában. Alapja a japán vállalati kultúrára jellemző motivációs és participációs rendszer. Tények igazolják azonban, hogy más kultúrákban is megvalósítható, még ha sokszor nem kis nehézségek árán is.

Éppen időben elv: mindennemű veszteség kiküszöbölését célzó termelési filozófia. Elnevezése abból származik, hogy csak a rövid távú keresletnek megfelelő mennyiségű termék áramlását engedi meg, amelynek „éppen időben” kell megérkeznie a felhasználás helyére.

Az „éppen időben” termelési filozófia lényege a mindennemű veszteség kiküszöbölésére irányuló törekvés, amely a következő alapelvekre épül:

- **Teljes körű minőségmenedzsment (TQM).** Ezzel az előző fejezetben foglalkoztunk.
- *Egyszerű és rugalmas termelés.* Ez a követelmény a piaci igényváltozásból következik: a választék bővítés szükségessége és ennek következtében a termelés nagyfokú diverzifikációja tette szükségessé. Az új filozófia középpontjában az a felismerés áll, hogy a nagyobb rugalmasság elérésének és az átfutási időben elérhető megtakarításnak a kulcsát nem elsősorban magukban a termelési tevékenységekben kell keresni (amelyekre a fejlesztés évszázadokon át koncentrált), hanem a termelésközi állásidők csökkentésében, az egyik termék gyártásáról a másikra való átállás meggyorsításában és rugalmasabbá tételében. Így lehet a termelést gyakorlatilag folyamattá tenni - amihez persze a selejtképződés megakadályozása is szükséges.
- *Készlet nélküli termelés.* E termelésfilozófia szerint a készlet csak elrejt a termelésben felmerülő problémákat. Ha a folyamatban szakadás áll be, ne próbáljuk ezeket elfedni a készleteket felhasználva, hanem nézzünk velük szembe, oldjuk meg a szakadást előidéző problémát, így ugyanis jelentősen csökkenthetők a készlettartás és a termelés költségei egyaránt.
- *Áttekinthető üzemi kialakítás.* A folyamatos termelésben „rendnek” kell lennie: az üzemben az egyszerűségnek, az áttekinthetőségnek és a célszerűségnek kell uralkodnia. Ez egy sor műszaki-technológiai feladat megoldását igényli.

A fenti elvek alkalmazására a gyakorlatban többféle technikai megoldás született. A minőségi körök, a „körülkötéssel történő vezetés” vagy a „kanban”, azaz a termékkísérő kártyák rendszere tartoznak az ismertebbek közé. de könyvtárnyi irodalma van a különböző megoldásoknak.



Minőségi kör egy adott munkahely dolgozóinak a minőség javítására létrejött, elsősorban munkaidőn kívül működő társulása.

Körülsetalással történő vezetés: a vezetésnek olyan módszere, amely a vezetőknek a munkavállalókkal való intenzív, mindennapos kapcsolatára épül.

Kanban: a termeket a termelés (azisain végigkísérő kártya, amely tartalmazza a termék megmunkálására vonatkozó információkat. A „kanban” e kártya japán neve.

Az „éppen időben” elv összekapcsolható az előző fejezetekben leírt SZTR típusú rendszerek alkalmazásával. Ekkor rendszerint a termelés-tervezést SZTR elv alapján, az üzemi termelésirányítást pedig az „éppen időben” elv szerint végzik.

3.6.3. Az értékteremtő folyamatok teljesítménye

Az értékteremtő folyamatok, a termelés/szolgáltatás és a logisztika integrált kezelése, illetve a fogyasztói igények komplex megoldások nyújtása útján való kielégítése újfajta teljesítménymércék alkalmazását is igényli. Továbbra is érvényesek az értékelés alapjai vel:

- **A teljesítményt a fogyasztó ismeri el azáltal, hogy hajlandó pénzt (erőforrást) áldozni érte;**
- **Ezért a teljesítmény értékelésekor a teljes ellátási lánc (illetve annak a menedzsment által áttekinthető szakasza) hozzájárulását kell mérlegelni.**
- **A teljesítmények a versenykritériumok alapján tehát nem önmagukban, hanem a lehetséges versenytársak teljesítményével összevetésben értékelendők.**

3.6.3.1. A teljesítményértékelés szempontjai

Ezen alapelvek mellett az értékteremtő folyamatok hatékonysági kritériumai kitégúlnak, a termelés/szolgáltatás/logisztika tevékenységi hármass komplex kezelésére (a „megoldás” jóságának értékelésére), már nem elegendő a termelésnél ismertetett öt kritérium (költség, minőség, megbízhatóság, rugalmasság, fogyasztókiszolgálás), hanem ezeket kombinálni kell a szolgáltatásokra jellemző kritériumokkal. A fogyasztó (tudatosan vagy ösztönösen) komplex kritériumokat alkalmaz, amelyeknek legfontosabb összetevői a következők:

- **Minőség:** az ajánlott megoldás mennyiben felel meg a fogyasztó várakozásainak, a használhatóság különböző funkcióit illetően.
- **Költség:** mennyibe kerül a fogyasztónak az ajánlott megoldás, beleértve nemcsak a vásárláskor, hanem a tényleges alkalmazás teljes folyamatában felmerülő költségeket.
- **Megebízhatóság:** mennyiben számíthat a fogyasztó arra, hogy a megoldás megfelelő időben és helyen, a megegyezés szerinti specifikációban rendelkezésre áll.



- **Kugalmasság:** milyen mértékben hajlandó a vállalat alkalmazkodni a vevő menet közben át-,(ki)alakuló változtatási szándékaihoz (Időben, specifikációban). **Válciszképeség:** mennyiben áll készen a vállalat a vevő igényeinek gyors kielégítésére.
- Bizalomkeltés:** azok munkájának minősége, akikkel a vevő közvetlen kapcsolatba kerül; mennyiben képesek a vevő bizalmának megnyerésére.
- Empátia:** a gondoskodó, személyre szóló magatartás, a vevő fontosságátudatának erősítése.
- Kiszolgálási körülmények:** az üzlet lebonyolításának környezete: jó megjelenésű személyek, megfelelő helyiségek, anyagok.
- Vevőkiszolgálás:** a vétellel, illetve a termék használatával együtt járó, azokat támogató tevékenységek (garancia, a vevő elégedettsége iránt mutatott érdeklődés, segítségnyújtás, javítási szolgáltatás, fejlesztésről szóló értesítés, esetleg a fejlesztés átadása - pl. szoftvereknél).

3.6.3.2. A hatékonyság megvalósítása: a karcsú értékfolyam

Karcsú termelés

A Cessna repülőgépgyártó 1996-ban egy fullasztó júliusi napon nyitotta meg az Independence elnevezésű üzemét, azért hogy visszatérjen a kisméretű, egymotoros, dugattyúmeghajtásos repülőgép gyártásához, ahhoz az üzletághoz, amellyel egy évtizeddel korábban felhagyott.

Independence ambíciózus tervekkel rendelkezett költségek csökkentése és a hatékonyság növelése jó néhány feladat kiszervezésén keresztül. A Cessna régóta vertikálisan integrált vállalat és az új üzem még mindig erősen támaszkodik a testvérüzemekre, A Cessna tulajdonában levő fémleniez- üzem Columbusban például az oldalkormány, a magassági kormány, a csűrőkormány és a segéd szárnyak vezérlőit készíti. Az Independence még mindig több mindent gyárt házon belül, mint ahogy először tervezték. Boyarsky biztos volt abban, hogy lehetőség lesz az ülések összeszerelésére kiszervezni, de nem kapott versenyképes ajánlatot. Vagy nem volt elegendő a mennyiség, vagy' pedig a szállítók árai meghaladták a Cassna házon belüli költségeit.

Az Independence még így is a külső szállítók hosszú listájával rendelkezett. A kiszervezés lehetőséget teremtett H.D. Cartwrightnak, az anyagellátásért felelős igazgatónak, hogy a készletezést a szállítóláncban hátrább tolja, és elmozduljon az éppen időben, éppen helybe szállítás irányába.

A szállítólánc szorosabbá tétele érdekében Cartwright meggyőzött egy helyi vállalkozót, hogy nyisson raktárt körülbelül negyed mérföldnyire a szerelőszalagtól a gurulópályán lefelé egy hangárban. Ezután meggyőzött körülbelül 20 szállítót, hogy a készleteiket ott tartsák. .Kezdetben néhányon vonakodtak tőle. de most már úgy látszik, megszerették." A .Szállítók Városa", ahogyan a raktárt nevezik, kezd egyre szorosabban kötődni a szerelőszalaghoz. A lánc jelenleg csökkent a hetes készletet, év végére napi kiszállítást akarnak. Independence vásárolt alkatrész készlete 4 millió \$-ra csökkent, amely nem rossz egy olyan üzem esetében, mely 80 millió \$ értékű anyagot vásárol évente.

FORRÁS: Philip Siekman: Cessna Tackles Lean Manufacturing: Introducing modern methods at a new plant has been a struggle for the top maker of business jets. But the whole company is learning from the experience. *Fortune*, 2000.

Az 1970-80-as években a japán ipar (különösképpen az autógyártás) feltűnően kiugró nemzetközi sikerei ráirányították a figyelmet a japán termelésirányítás sajátosságaira - ezek elemzése után elkezdődött elterjedésük a fejlett világ más részein. Számos új kon-



cepcióval, eljárással ismerkedett meg a világ - ezek átfogó értékelését IVomac/c et al (1991) híres tanulmánya („The machine that changed the world”) foglalja össze.

Ők vezették be a karcsú termelés (lean production) fogalmát, amelyet aztán kiterjesztettek az értékteremtő folyamatok egészére, rendszerint „karcsú értékfolyamról” beszélve. A karcsú értékfolyam menedzselésének alapelvei a következők *ttlines et al. 2000*):

- Meg kell határozni azokat a tevékenységeket, amelyek hozzájárulnak az értéknöveléshez, és azokat, amelyek nem - mégpedig nem egy üzem vagy vállalat, hanem az értékteremtő folyamat egészét, a végső fogyasztó igényeit tekintve.
- Azonosítani kell minden veszteséget okozó tevékenységet, és ezeket fel kell számolni
- Minden olyan tevékenységet, amelyek értéket teremtenek, folyamatos áramlásban kell végezni, megszakadások, várakozások, visszaáramlások vagy selejt nélkül.
- Csak azt szabad legyártani, amire megvan az „éppen időben” érkező fogyasztói rendelés.
- Meg kell teremteni a stratégiák, költségek és információk átláthatóságát a teljes értékteremtési folyamatban, hiszen a versenyelőnyt az ellátási háló egészére, nem egy-egy vállalatra kell értelmezni.

A karcsú értékfolyam koncepciója az elmúlt két évtizedben meghatározó jelentőségű volt az értékteremtő folyamatok menedzsmentjében. Kiváló példát jelent ez arra, hogy egymással harmonizáló elvek következetes alkalmazása milyen komoly versenyelőnyhöz vezethet. Másrészt a karcsú értékfolyam-szemlélet szoros összefüggésbe hozható a kiszervezés (outsourcing) elterjedésével: a vállalatok igyekeznek minden olyan tevékenységet külső cégekkel végeztetni, amelyek nem vagy nem elég hatékonyan járulnak hozzá az értékteremtéshez. Ez a gazdasági rendszer egészének nagyobb hatékonyságához (összességében a jobb fogyasztói szükséglet-kielégítéshez) vezet, hiszen így elvben mindenki azt csinálja, amihez a legjobban ért, aminek elvégzése a lényegi képességeihez tartozik.

Összefoglalás

A vállalat azért szerez be, kezel és használ fel erőforrásokat, hogy ezzel a fogyasztók számára értéket állítson elő, nyereség elérése mellett. Ezen értékteremtő folyamatok a hagyományos vállalati funkciók közül a logisztikát, a termelést és a szolgáltatást tartalmazzák.

A vállalaton belüli és a vállalatok közötti anyagi áramlások és a folyamatok szakadási pontjain keletkező készletek, III. a velük kapcsolatos információs és irányítási tevékenységek együtt alkotják a vállalat logisztikai rendszerét. A logisztika feladata annak biztosítása, hogy a szükséges anyagok, termékek a megfelelő helyen és időpontban, a szükséges mennyiségben, minőségben és választékban, a gazdaságosság követelményeit kielégítve rendelkezésre álljanak. A logisztikai rendszer működésének értékelésekor két fő tényezőt: az általa nyújtott szolgáltatás színvonalát és a működés költségeit kell elsősorban figyelembe venni.



A vállalati logisztikai rendszer fizikailag egymást követő három alrendszerre bontható: az értékesítés (disztribúció), a termelés ellátása és a beszerzés. A három alrendszer truktúrája logikailag azonos, a kereslet kielégítésére szolgáló output forrása a készlet, amelynek feltöltése (input) a rendszert szabályozó rendelés útján a kínálatból történik, természetesen a felsorolt összetevők más-más formát öltenek a három alrendszerben.

Az értékesítés stratégiai tényezői főként a kereslet-kielégítés rugalmasságával függnek össze. Ezek a tényezők: a rendszer kiépítése (raktárak és szállítási útvonalak meghatározása), a kereslet-kielégítés időzítése és a szállítás technológiája.

A beszerzés az utóbbi két évtizedben vált stratégiai tényezővé. Főbb meghatározói a szállítóval szemben támasztott követelmények, a beszerzési információs rendszer és a beszerzési forma megválasztása. A termelés ellátásának stratégiai tényezőit a 3.6.2. fejezetben tárgyaljuk. A készletezési stratégia fő tényezői a befektetett eszközök nagysága, a vállalati működés rugalmassága és a készletekkel kapcsolatos folyamatos ráfordítások,

A logisztikai rendszer megtervezése lényegében a stratégiai tényezők megvalósulási formáinak meghatározását igényli. A logisztikai erőforrás-tervezés e folyamatok integrált kezelését biztosítja.

A logisztikai stratégia megvalósítására szolgáló működés két fő területe a készletgazdálkodás és az anyagi folyamatok lebonyolítása. A készletgazdálkodás a vállalati működés egyik integráló tényezője, mivel a készletek különböző fajtái e működés valamennyi szakaszával közvetlen kapcsolatban vannak. A készletezési kérdések végső soron mindig termékszíntén jelennek meg, noha megoldásuk sokszor nagyobb aggregátumot érint. Az anyagi folyamatok lebonyolítása a szállítás, a tárolás és az anyagmozgatás tevékenységi köreinek összehangolt megoldását igényli.

Az integrációnak a vállalatok közötti kapcsolatokat is figyelembe vevő megvalósulását az ellátási láncok segítségével írhatjuk le. Az ellátási láncban szereplő vállalatoknak egyszerre érdeke, hogy a végső fogyasztó igényei minél magasabb szinten kielégüljenek, és hogy az ezért járó eredményből minél nagyobb mértékben részesedjenek.

A termelés és szolgáltatás a gazdasági tevékenység két alapvető ága, amely a vállalatok jelentős részében egymással összefonódva jelenik meg.

A termelési tevékenység során az erőforrások kombinációja (a gyártás) során új javak jönnek létre. A gyártási folyamat főbb típusai a gyártmány és a gyártási rendszer jellege, ill. a gyártás tömegszerűsége alapján különíthetők el. A termelésen belül többféle termelési ág különböztethető meg.

A szolgáltatás során rendszerint nem jön létre fizikailag új termék, hasznossága ilyenhez nem köthető, értékelése nagymértékben függ a felhasználó szubjektív véleményétől. A szolgáltatások főbb típusai a termeléshez és a fogyasztáshoz való viszonyuk függvényében különíthetők el.

A termelés és szolgáltatás stratégiai döntései a termékek és a kapacitások tervezésére és felhasználására, valamint a termelés-szervezés elveire vonatkoznak. Az előbbivel a marketing és az innováció kapcsán már foglalkoztunk. A kapacitásra vonatkozó kérdé-



sek lényege a tárgyeszköz-gazdálkodáshoz és a beruházásokhoz kapcsolódik. A termelés-szervezés alapelvei a gyártási rendszerek függvényében határozhatók meg.

A termelés-tervezés és a végrehajtás korszerű megközelítése az anyagi áramlások, a megmunkálási folyamatok és a készletek integrált kezelésére épül. Ezen rendszer főbb elemei a termelés-tervezés, a rendszer „lelkét” jelentő szükséglettervezési rendszer (SZTR) és a végrehajtás. Az „éppen időben” termelés Japánból kiinduló alapelvei elsősorban mindennemű veszteség kiküszöbölésére irányulnak, fő elemei a teljes körű minőségmenedzsment, az egyenletes és rugalmas termelés, a készlet nélküli termelés valamint az áttekinthető üzemkialakítás.

Logisztika

Fogalmak _____

értékteremtő folyamatok
anyagi folyamatok
készlet
logisztika
logisztikai rendszer
értékesítés
termelésellátás
beszerzés
visszutas logisztika
rendelkezésre állás
kiszolgálási idő

rendelésre gyártás
készletre gyártás
készletgazdálkodás
szállítási módok
logisztikai központok
összkészlet
készletfajták
függő keresletű termék
készletezési mechanizmus
kiszervezés

Kérdések

1. Miért kap kiemelt szerepet a folyamatszempelés az értékteremtésben?
2. Miért növelheti a termékek (készletek) áramlása azok értékét?
3. Hogyan azonosíthatók és különböznek jellemzők az értékesítés, a termelésellátás és a beszerzés folyamatait és struktúráját?
4. Milyen tényezőktől lehet függővé egy értékesítési rendszer felépítését (raktározást és szállítási útvonalait)?
5. Miért van szükség a gazdaságban készletekre?
6. Miért mondható a készletezés a vállalati tevékenységet integráló tényezőnek?

- 7. Milyen okok készíthetők készletek tartására a vállalatot?**
- 8. Milyen szempontok alapján döntené el, hogy adott esetben melyik szállítási mód a leggazdaságosabb?**
- 9. Hogyan fejezhető ki a vállalatközi Integráció az ellátási lánc fogalmával?**
- 10. Hogyan kapcsolódik a klszerződés (outsourcing) fogalma az ellátási láncokhoz?**
- 11. Milyen következményekkel jár a vállalatok számára, hogy ellátási láncok tagjaként jelennek meg a gazdaságban?**

Feladatok

- 1. Készítse el egy adott vállalat logisztikai rendszerének folyamatábráját!**
- 2. Konkretizálja a logisztikai szolgáltatás színvonalát jellemző szempontokat egy kereskedelmi vállalatra!**
- 3. Mondjon példákat készletre. Hl. rendelésre gyártásra! Mi az oka a választásnak az egyes esetekben?**
- 4. nézzon utána, melyek a szállítást befolyásoló főbb jogszabályok!**
- 5. Mondjon példákat arra, hogy az adott termék besorolása az egyes készletelemek közé nem egyértelmű!**
- 6. Készítsen algoritmust arra, hogyan határozna meg az egyes készletelemek tartására szánt pénzt, ha a 8. ábrán ábrázolt aggregált készlettervezési folyamatban az összkészletszükséglet meghaladja a finanszírozható szintet!**
- 7. iljon le egy ellátási láncot!**
- 8. Keressen gyakorlati példát a beszerzés és/vagy az értékesítés területen megvalósuló horizontális vállalati együttműködésről!**
- 9. Mutassa be a logisztika és az Információs rendszerek kapcsolatának jelentőségét!**
- 10. nézzon utána, mit értenek „zöld logisztika” alatt, és mondjon néhány vállalati példát!**



Termelés és szolgáltatás

Fogalmak _____

termelés
termelési ág
gyártmány
szolgáltatás
Kapacitás
minőség
teljes körű minőség-
menedzsment
termelésstervezés
keresletmenedzsment
termelési vezérprogram

szükséglettervezési rendszer
tárgyi eszköz
beruházás
tárgyieszközfenntartás
számítógéppel integrált termelés
anyagjegyzék „éppen időben” elv
rugalmas gyártási rendszer
minőségi kör
körülményekkel történő vezetés
Kanban

Kérdések

1. Milyen információkra van szüksége egy termelési folyamatról ahhoz, hogy be tudja sorolni a termelési típusok tankönyvben adott jellemzői szerint?
2. Milyen határeseteket tudna mondani a termelési ágak besorolásánál?
3. Milyen szempontok szerint jellemezhetők a szolgáltatások?
4. Milyen kritériumok szerint értékelné
 - a) egy fodrász.
 - b) egy gépkocsijavító,
 - c) egy kereskedő szolgáltatási teljesítményét?
5. Melyek a termelési stratégia alapelemei?
6. Hogyan járul hozzá a termelés a vállalati teljesítményhez, versenyképességhez?
7. Melyek a termeléssel szembeni követelmények fő csoportjai?
8. Mivel mérhető a kapacitás?
9. Hogyan befolyásolják a tárgyi eszközök struktúráját az alábbi tényezők: a vállalat nagysága, telepítésének helye és az éghajlati viszonyok?
10. Miért épp a felsorolt tényezőket tekinthetjük a TQM fő összetevőinek?

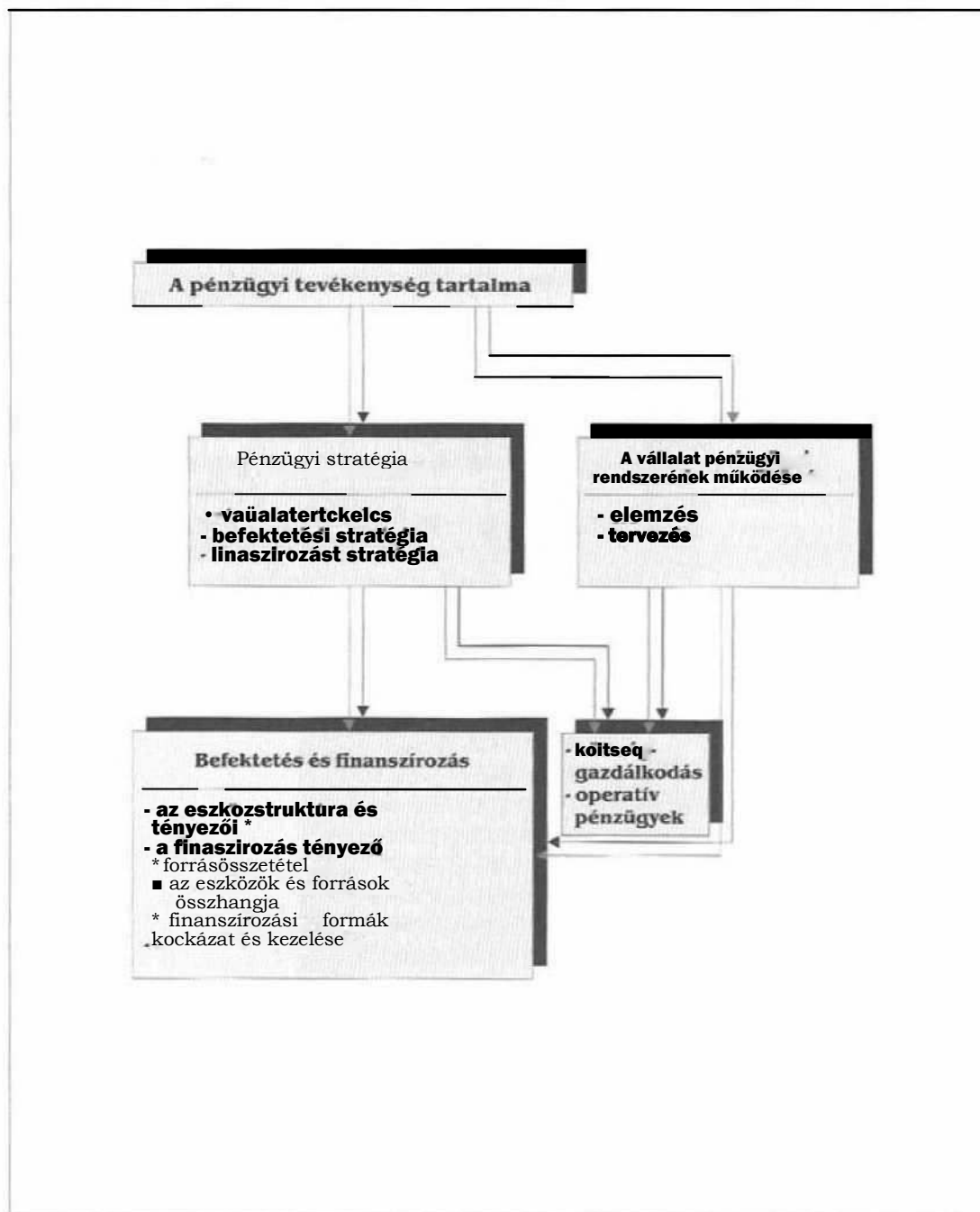


- 11. Milyen szervezeti egységek képviselőit hívná meg a termelési vezérprogramot megvitató ülésekre?**
- 12. Lehetséges-e készlet nélküli termelés?**
- 13. Mi a jelentősége az üzemben uralkodó rendnek a termelésirányítás szempontjából?**

Feladatok

- 1. Mondjon példákat a termelés és szolgáltatás egy vállalatban belüli együttes megjelenésére!**
- 2. Adjon meg több alternatív definíciót a termelés és a szolgáltatás fogalmára!**
- 3. Gondoljon át néhány ismert termelési folyamatot (acélgyártás, ruhágyártás stb.), és sorolja be őket az egyes gyártási rendszerekbe!**
- 4. Sorolja be egy utazási iroda szolgáltatásait a könyvben adott jellemzők szerinti csoportokba!**
- 5. Mondjon példákat arra, hogy a termelőberendezések technikai színvonala hogyan hat a termék minőségére!**
- 6. Értelmezze át az Integrált anyaggazdálkodási rendszer folyamatábráját egy szolgáltatási tevékenységre!**

3.7. vállalati pénzügyek





Új trend a Wall Streeten

Zűrös időket élnek manapság a legnagyobb amerikai társaságok befektetői. A General Electric 22 ' százalékkal javította ugyan a nyereségét Jeffrey R. Immelt vezérigazgató 2001. szeptemberi hivatalba lépése óta. ám az egykor irigyelt részvény elég bágyadtan teljesít. A Home Depot, a második legnagyobb amerikai kiskereskedelmi vállalat nyeresége 2001 óta több mint a kétszeresére nőtt. árfolyama ellenben mindössze 1.5 százalékkal erősödött. Az Intel esetében az elmúlt öt évben elért 173 százalékos profitnövekedésért az árfolyam 30 százalékos süllyedése volt a jutalom". Hasonló helyzetben van a Walt Disney, a Microsoft, a Pfizer, a Wal-Mart és még sok más cég a legkülönbözőbb ágazatokból. Vezetőik kétségbeesetten látják, hogy hiába a nyereségjavulás, a befektetők nem honorálják azt. Olyan erővel van dolguk, amelyeket nem tudnak irányítani.

Semmilyen törvény nem mondja ki persze, hogy az árfolyamok alakulásának pontosan követnie kell a nyereségeket. De a kettő most olyan erősen és tartósan különvált, hogy ez komoly kérdéseket vet föl a menedzsmentek, az alapkezelők és a részvényesek számára egyaránt. Vajon átmeneti jelenségről van szó. vagy szerkezeti változásról? Érdemes-e a kisbefektetőknek ugyanúgy kitartani a részvények mellett, mint az elmúlt években?

Az 1982-től 2000-ig tartó bikauralom alatt a legnagyobb amerikai részvények éves átlaghozama 16 százalék volt. ami messze meghaladta a vállalatok nyereségnövekedésének mértékét. E papírok átlagos P/E-mutatója (árfolyam/egy részvényre jutó eredmény) 1981-ben 8 volt, 2000-re viszont, amikor a technológiai boom nyomán sok árfolyam rekordszintre nőtt, felment 35-re. Még egy olyan konglomerátum is. mint a General Electric, 18-as mutatóval büszkélkedhetett, a mainak közel a kétszeresével.

A tőzsde szárnyalása az alternatívák hiányából adódott. Abban az időszakban a hosszú távú kamatok végig süllyedtek. így a kötvények kevésbé voltak vonzóak a befektetők számára. Az olaj, a többi nyersanyag és a nemesfémek ára szintén esett. Az ingatlanok sok befektető pórul járt, miután a lakások a kilencvenes évek közepén kétszer is lezuhantak. Maradtak tehát a részvények. Az egyenletes nyereségnövekedést mutató társaságok P/E-rátája egyre bővült, és a blue chippek példátlan népszerűsége tettek szert.

Aztán a profitnövekedés véget ért - s vele a blue chippek egyeduralma is. A Goldman Sachs kimutatása szerint az S&P 500-ba tartozó vállalatok egy részvényre jutó nyeresége 2000-ben még 50 dollár volt. 2002-ben már csak 17 dollár. A száz legnagyobb részvény árfolyama 53 százalékkal zuhant. Évi 8 százalékos hozammal számolva a Cisco Systemsnek 17. a Microsoftnak 10. a GE-nek 8, a Disneynek 6 évre lenne szüksége a 2000-es szint újbóli eléréséhez.

FORMS: Új trend a Wall Streeten Business Week - Figyelő 2006/18.- május 4.



Bevezetés

Money makes the world go around". azaz „A pénz forgatja a világot” - mondja az ismert musicalsláger, s ez nem csak kabaré: a péixz. mióta a föníciaiak feltalálták, alapvető szerepet tölt be az emberiség életében, nemeseik a slágerszerző, a vállalatgazdász sem tudja megkerülni - nem is akarja persze -, hiszen mindahhoz, amit meg akar tudni. illetve el akar mondani a vállalatról, szüksége van a pénz fogalmának használatára

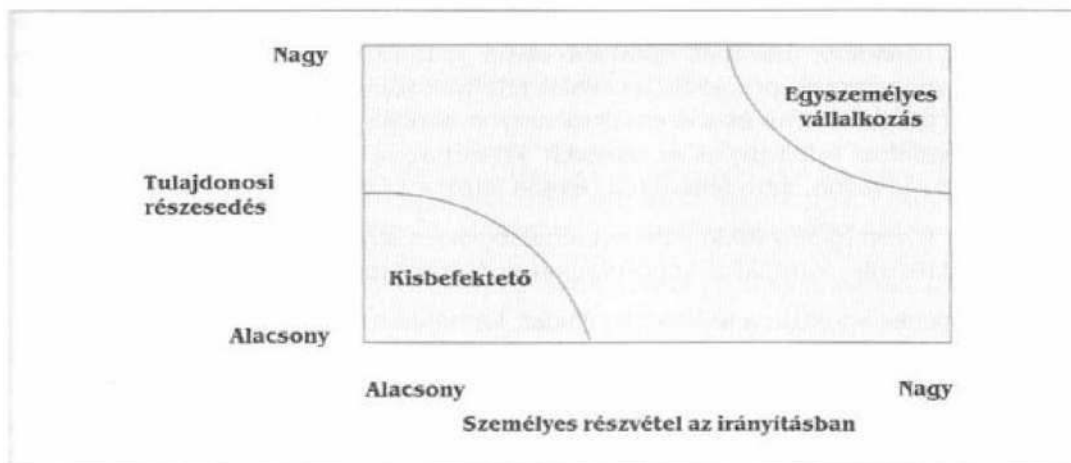
Részvény: egységnyi tulajdonrész egy vállalkozásban, ill. a társaság saját tőkéjének és a tulajdonosi jogosítványok egy részét megtestesítő értékpapír.

A pénz és helyettesítői a vállalati működés nélkülözhetetlen elemei, a vállalkozás üzemanyagai: nélkülük a motor leáll. Gondos vezető nem indul el hosszabb útra csaknem üres üzemanyagtartállyal, és aggódni kezd, ha az autó túl sokat fogyaszt. Lehet, hogy ezt csak kisebb meghibásodás (egy-egy alkatrész hibája) okozza, de lehet, hogy az egész koristrukció rossz. Lehet egy autó nagyon biztonságos, küllemre vonzó, de a tulajdonos számára legalább ilyen fontos a fogyasztás. Állíthat elő egy vállalat nagyon népszerű, kiváló minőségű termékeket, ha befektetései nem térülnek meg, ha napi pénzügyi gondjai támadnak, könnyen elbukik. Bár az analógia nem tökéletes, talán érzékelteti a pénzügyeknek a napi gazdálkodásban nélkülözhetetlen jelző szerepét.

3.7.1. A pénzügyi tevékenység tartalma

A pénzügyek a vállalati működés egészét átfogó tevékenységi kört jelentenek, hiszen a pénz mind a ráfordítások, mind az eredmények legáltalánosabb kifejezője, mércéje. Láttuk az 1. részben, hogy egy üzleti vállalkozás sokféle motivációval jöhet létre (nyereségszerzés, keresletkielégítés, foglalkoztatás, helyi fejlesztés stb.)-az azonban minden üzleti vállalkozás közös jellemzője, hogy létrehozása (és működtetése) tőkebefektetést igényel. A tőketulajdonos azért fekteti pénzét üzleti vállalkozásba, mert azt reméli, hogy ezáltal növelheti vagyonát. Ennek következtében érdekelt a vállalat nyereséges működésében - oly módon azonban, hogy' célja nem egyszerűen a profit, hanem a vállalkozás értékének maximalizálása. A profitnövelés a tulajdonos számára eszköz e cél eléréséhez, hiszen végső soron a profit a forrása a befektetéseknek (az igénybe vett idegen forrásokat is ebből téríti vissza), ugyanakkor pedig a nyereséges vállalatot a piac (kifejlett piacgazdaságban a tőzsde) magasabban értékeli. így tehát a nyereségnövelés és a vállalat értékének növelése nem ellentmondó törekvések, még ha rövid távon, konkrét döntésekben szembe is kerülhetnek egymással. Magának a tulajdonosi tőkebefektetésnek is feltétele a profitszerzési potenciál. Enélkül egy tulajdonos számára nem lehet racionális a tőkebefektetés, hisz nem növelheti vagyonának értékét.

**Természetesen tulajdonos és tulajdonos között nagyon fontos különbségek vannak. Té-
mánk szempontjából a legfontosabb ezek közül a tulajdonosi jogok gy akorlásához kap-
csolódik.**



1. ÁBRA. Tulajdonosi szerepkörök

A2 egyik véglet az az eset, amikor a vállalkozás egyetlen személy tulajdona. Ez esetben elvben teljes körű döntési lehetősége van (a jogrendszer adta keretekeken belül) a vállalkozás működtetésére, beleértve az eladás és a felszámolás lehetőségét is. Joga és lehetősége van arra, hogy döntési hatáskörét vagy annak egy részét más személynek vagy személyeknek (a menedzsereknek) adja át.

A másik véglet az a kisbefektető, aki a döntési hatáskörök szempontjából jelentéktelen részt birtokol egy vállalat részvényeiből, a működtetésbe semmilyen érdemi beleszólási lehetősége nincs, noha formálisan szavazhat a közgyűlésen. Szerepe arra korlátozódik, hogyha elégedetlen, megvált az adott vállalat részvényének birtoklásától.



„nagyon szívesen behívnálak,
Howard, de tíz perc múlva kezdődik a
kereskedés a hortgkongi tőzsdén.'

FORRÁS: www.cartoonbank.com



3. A VÁLLALAT Tr.VTKIrY5líqi Rr.PSDS

A Két csoport tehát teljesen eltérő módon viszonyul a vállalat értékének növekedéséhez: a „nagybefektető” általában hosszabb távon gondolkodik a vállalatot illetően, személyes vagyona összekapcsolódik a vállalat értékváltozásával. A kisbefektető esetén a kapcsolat a vállalat értéke és a személyes vagyon között eleve közvetett (például részvénytársaságnál az árfolyam és az osztalék, kft-nél az üzletrész értéke közvetít, amelyek, főleg rövid távon, nem feltétlenül pontos jelzői a vállalkozás egésze értékének).

A két véglet között igen sokféle átmenet lehetséges - a legfontosabbak épp azok, amelyeket a vállalkozási formákkal kapcsolatban az 1. fejezetben tárgyaltunk.

A modern gazdaságokban a fejlettebb vállalati formákban és a fejlett tőkepiacok esetében a tulajdonosok befektetési döntéseiknél nemcsak a megvásárolt vállalat vagy vállalatrész (részvény) értékváltozási perspektívája alapján értékelik a lehetőségeiket, hanem más, a tőketulajdonos szempontjából fontos kritériumok szerint is: pl. mérlegelik a befektetés (a részvény) likviditását (eladhatóságát) vagy a vállalkozásspecifikus, az adott vállalkozás konkrét helyzetéből adódó kockázatokat is. Ez utóbbi mérséklésére portfóliókat alakítanak ki (különböző vállalatok részvényeibe fektetik vagyonukat), aminek következtében csökken a tulajdonosnak az adott vállalathoz kötődő specifikus kockázata. Tehát fejlettebb tőkepiaccal rendelkező gazdaságokban a tulajdonosok vagyonin aximálása összetettebb kérdés annál, mint egy adott vállalat részvényének értékmaximálása.

Ennek ellenére, a vállalati pénzügyeket illetően igaz az, hogy azon vállalkozásoknál, ahol van(nak) domináns vagy jelentős tulajdoni hányaddal rendelkező tulajdonosok, azok általában közvetlenül befolyásolják a pénzügyi döntéseket, míg ezek híján a tulajdonosi befolyás csökken, a menedzsmenté nő.

Ahol a tulajdonosi és a menedzseri funkció szétválik, felmerül a képviseleti probléma (részletesebben I. az 1.3.1.1. szakaszban), amely talán egyetlen tevékenységi területen sem kap olyan közvetlen kifejeződést, mint a pénzügyben. Míg ugyanis a legtöbb tevékenységi körben még a stratégiai döntések nagy többsége is a menedzsment kezében van, a pénzügy-stratégiai döntések egy részét (legalábbis formálisan) a tulajdonosok fenntartják a maguk, ill. képviseleti testületeik (pl. az igazgatótanács) részére. A menedzsment stratégiára vonatkozó befolyása minden esetben igen jelentős, mivel a döntések előkészítése és végrehajtása továbbra is az ő feladata.

A családi cégek leverik a tőzsdei vállalatokat

A zártkörű részvénytársaságok, illetve a családi kézben lévő vállalatoknak jobb növekedési adataik vannak, mint a tőzsdei cégeknek - derül ki a Handelsblatt egy nemrégiben közreadott elemzéséből. Az összehasonlításban az európai uniós Dow Jones, illetve az EuroStoxx indexben szereplő ötven legnagyobb tőzsdei és az ötven legnagyobb magánkézben lévő zárt részvénytársaság egyéves forgalomműködését vetették össze a 2004-es adatok alapján. Az eredmény: átlagosan 11,1 százalék a zárt és 4,5 százalék a nyílt tőzsdei társaságok esetében. HypoVereinsbank összehasonlítása szerint, a nem nyilvános cégek növekedése éves átlagban 7 százalékkal haladta meg a tőzsdeindex növekedését Németországban. A Jó növekedési lehetőség előtt álló zárt részvénytársaságok akkor használják a tőzsdét, ha tőkeigényes szektorban tevékenykednek, mint az informatikai vagy az energiaszektor. A zárt részvénytársaságokra jellemző, hogy egy-két nagyobb részvényes, esetleg egy család tulajdonában állnak. Márpedig a saját kockázataira működő vállalkozó kisebb rizikót vállal.



a és kevésbé vakmerő a tőzsdei vállalatok menedzsmentjénél, illetve részvényeseinél, viszont ők nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a hosszú távú fejlődésnek.

v magyarországi családi cégekről lehetetlen megmondani, milyen a profitabilitásuk. Mivel a tőzsdei-tiukódéshez olyan pénzügyi adatokat kell nyilvánosságra hozni, amit sok zárt társaság titkol, jobban megbíznak bennük a befektetők. Ezért élhetnek az olyan nyilvános forrásbevonó akciókkal, mint a kötvénykibocsátás, a pótlólagos tőkeemelés részvénykibocsátás útján. Ezek mellett előny, hogy a hitelintézeteknél olcsóbban jut kölcsönhöz. A magyarországi családi vállalatok többsége ugyanakkor nem érne sokat a tőzsdei megjelenéssel, hiszen a pluszadminisztráció és a transz- parenciából adódó 'hátrányok' nem feltétlenül ellensúlyoznák a tőzsdei jelenlétből származó előnyöket.

To«Rtó: Világgazdaság, 2005.08.29.

Az előzőekből kiténik, hogy e fejezetben még a szokásosnál is nehezebb betartani, hogy a témát a menedzsment nézőpontjából tárgyaljuk, hiszen ezt a szemléletet erősen áthatják a tulajdonosi szempontok is. Ennek ellenére törekszünk a menedzsment szemlélet érvényesítésére, a döntési problémák kiemelésére. Itt említjük meg, hogy ebben a fejezetben több helyen támaszkodtunk Endrész (1989) írására.

3.7.2. A vállalat pénzügyi stratégiája

A pénzügyi menedzsment feladata tehát, hogy a befektetett tőke jövedelemtermelő képességét felhasználva növelje a vállalkozás értékét. Eközben két alapvető feladatot kell ellátnia:

- gondoskodnia kell az eredményes működéshez szükséges forrásokról;
- a rendelkezésre álló forrásokat hatékonyan kell elosztania a konkrét stratégia megvalósítását biztosító befektetési lehetőségek között.

A felsoroltakból következnek a pénzügyi vezetés stratégiai feladatai:

- a vállalkozás egészének, egyes részeinek, ill. a különböző eszközökre és forrásokra vonatkozó döntések értékelésekor alkalmazandó elveknek és módszereknek a meghatározása;
- a befektetési stratégia, a tőkeköltségvetés meghatározása;
- a finanszírozási stratégia, a vállalati tevékenység finanszírozására felhasználható források meghatározása.

37.2.1. A vállalat értékét meghatározó tényezők

A vállalat értékének növelését az egész vállalati tevékenység alapvető céljához kapcsoljuk. A nyereségre törekvés - mint az alapvető cél összetevője - a tulajdonosok szempontjából a vállalat értéknövelésének feltételeként jelenik meg. A vállalat értékének ismerete tehát nélkülözhetetlen az eredményesség megítéléséhez.



A világ legnagyobb tőzsdéi

A világ tőzsdéinek mérete 12 esztendő alatt több mint kétszeresére növekedett. Miközben 1990-ben az összkapitalizáció 10 900 milliárd dollárt tett ki, 2002-ben ez már meghaladta a 22 809 milliár- dot is, ami ráadásul 15.2 százalékos visszaesés 2001-hez képest. A nagyjából 6,3 százalékos éves átlagos növekedés jócskán felülmúlja az érintett országok gazdasági növekedésének átlagát.

A gyarapodás Észak-Amerikában és Távol-Keleten átlag feletti volt. Miközben Kanada, az Egyesült Államok és Mexikó 1990-ben a világ kapitalizációjának 36,7 százalékát mondhatta magáénak, 2002-ben részesedésük már 51,4 százalékos volt. Ez idő alatt Ázsia és Óceánia 26,5-ről 28.1 százalékra tornázta fel magát. A legnagyobb vesztes egyértelműen Európa: egykori 36,5 százalékos szelete 12 esztendő alatt 19,6 százalékra fogyott. A világ tíz legnagyobb tőzsdéje közül kikerült nem csak a holland, de a francia börze is.

Forgalom szempontjából a távol-keleti csodát követő ázsiai válság után 2002-ben Kolumbia és Teherán részvénypiaci forgalma emelkedett a leginkább: 104,1. illetve 90,6 százalékkal 12 hónap alatt.

Tőkebevonás szempontjából 2002 egyértelműen Európa éve volt. A világon összesen 262 milliárd dollárnyi friss tőkét vontak be. amiből 103,4 milliárd a vén kontinensnek jutott Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy 2001-hez képes csak Ázsiának és Dél-Amerikának jutott több friss tőke.

A világ tíz legnagyobb tőzsdéje a kapitalizáció alapján (2002)

Mrd dollár	Kapitalizáció	Éves változás	Forgalom	Jegyzett cégek száma
Hew York-i tőzsde	9015	-18,2%	20311	2366
TO Kló	2069	-8,6%	1564	2153
riasdaq (Egyesült Államok)	1994	-27,2%	7255	3649
London	1801	-16.8%	4001	2272
Euronext	1539	-18,6%	1988	U14
német tőzsde	666	-36.0%	1212	934
Torontó	570	-6,7%	408	1287
Svájci tőzsde	547	-12.6%	609	398
Olasz tőzsde	477	-9,6%	635	295
Hongkong	463	-8,5%	194	97B
Összehasonlításul: Budapest 13		25,6%	6	49

FORRÁS: World Federation of Exchanges: Annual report 2002, Dew York

Az értékelés egyik lehetősége - amely természetesen csakis az értéktőzsdén szereplő vállalatra érvényes -, hogy a vállalat tulajdonosi értékét a részvények adott időpontbe- li piaci összértékével azonosítjuk. A tulajdonból származó előnyök ez esetben a részvények árfolyamnyereségéből és az osztalékból tevődnek össze.

Az értéktőzsde nemhogy napról napra, de percről percre értékeli e vállalatokat - legalábbis a részvényárfolyam változásai ezt tükrözik. Fontos hangsúlyozni, hogy- miközben hosszabb távon a tőzsdei értékelés rendszerint valóban szoros kapcsolatban áll a vállalat értékével, a rövid távú ingadozások többnyire nem vállalatspecifikus tényezők (a piac egészének ingadozásai, eseti tranzakciók stb.) hatására alakulnak ki - ezeket nem kell s nem is szabad komoly szűrés nélkül üzletpolitikai döntések alapjaként tekinteni.



Eiektozsde: a részvényekkel és kötvényekkel való kereskedésre szolgáló szervezett piac.

nas a helyzet, amikor konkrét, jelentős esemény következik be a vállalat életében (ilyen például egy felvásárlás vagy egy új termék piacra vitele) -, illetve a negyedévente kötetted jelentés közzétételére kerül sor. Ilyenkor az elemzők sokoldalú vizsgálat tárgyává teszik a vállalat adatait, s következtetéseik komolyan és gyakran tartósan befolyásolják a részvényárfolyamot. Kétségtelen, hogy a vállalat tényadatai mellett igen nagy' a jelentősége a kommunikációs és lélektani elemeknek. Az értékelésre ugyanis nincs tökéle- es módszer, tág tere van a szubjektivitásnak - ezt pedig a jelentés minősége (áttekint- etőség, konzisztencia, az üzleti tervek érthetősége), sőt az elemzőkkel kialakított szakmai viszony is befolyásolja. A vállalatvezetők számára az eredményeik és terveik -özzétételekor kapott visszajelzések fontos visszacsatolást jelentenek. Általános elvként elmondható, hogy' az elemzők a kiegyensúlyozott nyereségelosztási politikát és fenntartható növekedést ígérő üzletvezetést díjazzák - ez ígéri a leginkább stabil jövőbeni hozamáramot.

A pénzvillág sajátossága, hogy egy esemény, illetve az eseményről tudósító hír azonos hatást fejt ki. A világ össztermelését több százszorosán meghaladó pénz és tőzsdei forgalom mellett nyilván nincs mód a kereskedőszoftvereken átfutó információk megalapozottságát elemezni. A gyors reagálásra való képesség egyrészt a tőkepiac hatékonyságát mutatja, másrészt a normál spekuláción túli komoly veszélyeket hordoz. Ez a tény a közelmúlt nem egy pénzügyi válságában játszott fontos szerepet.

A pénz időértéké: annak mértéke, mennyivel értékel a befektető nagyobbra egy mai kiüzetést vagy hozamot egy jövőbeninél.

Azon vállalatoknál, amelyek nem szerepelnek a tőzsdén, az értékelés még kevésbé egyértelmű.

Reszegi [1996] részletesen kifejti, milyen sokféle tényezőn múlik és egyáltalán mit jelent a „vállalat értéke” fogalom. E tényezők közül az egyes tulajdonosi jogokhoz való személyes viszonyulás és az értékelés tárgyát képező vállalat különböző tulajdonságai a legfontosabbak. A szóba jövő lehetőségek nagy száma és lényeges eltérései következtében mind a vállalatértékelés tartalma, mind módszerei igen sokrétűek, így többféle vállalatérték-fogalom alkalmazására van szükség.

A vállalat gazdasági értéké: az az ár, amit a befektetők hajlandók fizetni a tulajdonból származó jövőbeni előny birtoklásáért.

A cég értékelésének nyilvánvaló módja a mérleg, ami a vagyon könyv szerinti értékét mutatja. Tényleges cégfelvásárlás esetén ritka az ennek alapján való értékelés, de számos helyzetben (öröklés, jogi procedúrák során) nehéz ettől eltérő álláspontot képviselni. A számviteli törvény ugyanis a jog erejével „garantálja” a mérleg valóságát. Az ott felsorolt vagyonelemeknek azonban a piaci értéke ettől eltérhet, pl. rövid életciklusú iparágak termékei esetén (számítógép, autó).



Könyvszerinti érték: a vállalat egészenek, illi. egyes eszközeinek a mérlegben feltüntetett értéke.

A fenti szöges ellentéte a Kurrens tőzsdei érték, ami a pillanatnyi árfolyam és a részvények darabszámának szorzata. Ez ingadozik percről percre, sokszor a céghez nem kapcsolható hatásokra. Ezen értékelés nyilván csak a tőzsdei cégekre vonatkozhat, ami Magyarországot tekintve szűkre szabja használatának lehetőségeit. Megjegyezzük, hogy ez az érték is csak jelzésszerű, abban az értelemben, hogy ennyiért nem lehet hozzájutni az adott vállalathoz, mert a részvényárfolyam pusztán a felvásárlás hatására (sőt még annak hírére is) emelkedni kezd.

Az üzletrész forgalomban legáltalánosabb értékelési eljárás a cég jövedelem termelő képességéhez kötődik. Ez a diszkontált Cash flow alapú értékelés, ami végül is azt az egyszerű ténnyt kívánja modellezni, hogy a mai befektetéssel milyen értékű jövedelem-áramláshoz jutok, a belátható időszakon (5-7 év, iparágtól függően) belül.

A Cash flow (pénzáram): a vállalat adott időszakon belüli tényleges pénzbevételeinek és kiadásainak egybevetése, különbsége.

A jövedelemhez való jutás részint a várható jövedelmezőségtől, másrészt pedig azon jogok erejétől függ, amit a felvásárló gyakorolhat az új tulajdonosi szerkezetben. Fontos, hogy ez nem mechanikusan azonos a tulajdoni hányaddal, hanem alku kérdése.

A jövedelemtermelő képesség megítélésben fontosak a múltbeli adatok, de fontos a felvásárló kibenléte, szakmai, vagy portfólió befektetőről van-e szó? Kérdés, hogy a felvásárolt cég, vagy üzletrész továbbra is a szokott keretei között működik, vagy a felvásárló stratégiai lehetőségei azokat meghaladják? Lehet, sőt legtöbbször az motivál egy cégértékelést, hogy az új befektető nagyobb, vagy jobb piacokkal, másféle szinergikus hozamokkal (logisztika, marketing, szakértelem, stb.) rendelkezik, ezért számára a cég értéke nagyobb.

A vállalatértékelés ebben a bonyolult összefüggésrendszerben kettősen is szubjektív. Egyrészt szubjektív az érték azért, mert a vállalat jövőjére vonatkozó várakozások alakítják, másrészt szubjektív az érték annak alapján, hogy az értékelők jövőre vonatkozó stratégiája, várakozásai is különbözőek lehetnek, így különböző potenciális vásárlók számára különböző lehet ugyanannak a vállalatnak az értéke. (Fl. ugyanazt a vállalatot másként értékeli egy pénzügyi és egy' ún. szakmai, az iparágban működő befektető.)

Összefoglalóan: amikor egy befektető mérlegeli a vállalat értékét, akkor a következő tényezők esnek legnagyobb súllyal a latba:

- a vállalat stratégiája,
- a vállalat jövedelemtermelő képessége,
- a kockázatok mértéke,
- a befektető időpreferenciája
- és a választott értékelési technikák.



3 ~ 2.2. A befektetési stratégia, a tőkeköltségvetés

*** befektetés kategóriáját kettős értelemben lehet használni. A befektetés értelmezhe- a vállalat és a külső érintettek viszonylatában, valamint a vállalaton belül a források illokálása, a működéshez szükséges eszközök biztosítása oldaláról.**

Befektetés: pénz lekötése egy vállalkozás céljainak megvalósítására, nyereségszerzés reményében.

*** külső befektetés lényege, hogy valaki pénzt fektet abba, hogy az adott vállalat külde- ese megvalósulhasson. Ezt megteheti úgy, hogy ez a vállalat saját forrásait növelje (ek- n.or tulajdonossá válik, illetve, ha már az volt, növeli tulajdonosi részarányát), avagy hitel nyújtásával (ezt, szemben a saját forrásokkal, a vállalat csak ideiglenesen használja, s visszafizetési kötelezettség terheli).**

A befektetés ezen értelmezésben tőkepiaci művelet, amelynek konkrét körülményei a befektető szándékán kívül a külső érintettek helyzetétől és magatartásától (így a tőkepiac intézményi feltételeitől, a kormányzati politikától, illetve a pénz- és tőkepiac állapotától) függnnek.

Érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a pénzügyi piacok nemcsak közvetlenül a befektetéseket befolyásolják, hanem sokkal átfogóbban hatással vannak a vállalatok működésére. E funkciókat az alábbiakban foglaljuk össze:

- Tőkét nyújtanak az üzleti tevékenység beindításához, illetve kiterjesztéséhez.
- Támogatják a folyó kiadások finanszírozását.
- Befolyásolják a vállalat termékei iránti keresletet.
- A menedzsmentet ösztönzik a rövid távú jövedelmezőség szempontjainak hangsúlyos mérlegelésére.
- Lehetőségeket kínálnak a pénzügyi kockázat csökkentésére.
- Alkalmat adnak többletnyereség elérésére a szabad pénzeszközökkel való célszerű gazdálkodás esetén.

Miközben tehát a külső befektető megjelenését számos környezeti tényező befolyásolja, ez a befektetés nem független magától a vállalattól, különösen a pénzügyi menedzsmenttől: a pénzügyi vezetés az, amely meghatározza a vállalati pénzszükséglet mértékét és azt, hogy milyen formában célszerű a forrásokat bevonni a tőkepiacról, hogy az a vállalati értéknövekedést segítse.

Kockázó tőke

A kockázati tőke akkor tart jó befektetésnek egy társaságot, ha piaci pozíciója és az adott iparág helyzete alapján nagy a növekedési esélye, s a menedzsment képesnek látszik arra, hogy ezt hatékonyan kihasználja - olvasható a tőkecégeket összefogó Magyar Kockázati és Magántőke Egyesület (MKME) hitvallásában. Önálló tudással kifejlesztett technológia, Összehangoltan dolgozó menedzsment (amely esetleg korábban más sikeres cégekben is bizonyított), esetleg már meglévő, magas



presztizsú ügyfélkör, megalapozott üzleti terv - ha ezek megvannak, még a legkisebbeknek is van esélyük a tőkeinjekcióra.

Tehetséges cég sok van, ma mégis legfőljebb minden ötvenedik jut ily módon tőkepartnerhez. A hazai kisvállalatok közül még sokan húzódoznak attól, hogy külső partner szálljon be a (családi) cégbe, mások a bankhitellel vagy az állami tőketámogatással keverik ajánlataikat. A kockázati tőkecég pénzügyi részvétele, rizikója fejében mindig tulajdonrészt kér a céltársaságban, alapjainak munkatársai pedig legtöbbször igazgatósági, felügyelőbizottsági tagként részt vesznek, ha nem is a szakmai, de a szervezetfejlesztési, értékesítési és növekedési megoldások kidolgozásában. Annál a cégnél jó az együttműködés, amely maga is változni akar, nem kizárólag pénzre van szüksége - mutatott rá Bruckner Zoltán, a Primus Capital Fártners igazgatója.

A kilépésre (exit) általában a tőkeinjekciót követő 3-4 év elmúltával kerül sor. Ilyen évente 15-20 van Magyarországon. Ideje attól függ hogy a befektető mikor lát alkalmat a megfelelő hozammaximálásra. Akad eset 7 év utáni kiszállásra is, de az Euroventures már 2 év után távozott szép hozammal az Enigma Software nevű IT-cégből.

Az elvárt éves hozam ma a kockázati tőkepiacon legalább 20 százalék (ez jóval több a hazai állami tőkefinanszírozó cégek egy-két évvel ezelőtti, 8 százalék körüli megtérülési várakozásánál), a kiszállásnál ennek meglétére figyelnek. Persze ez függ a finanszírozó rizikójától is: egy induló, még nem sikeres cégbe való beszállásnál nagyobb a bukás esélye, ebben az esetben 30 százalék feletti megtérülést várnak el.

Forrás: Binder István: Kockázó tőke. Figyelőfiet 2006. február 3.

E külső befektetés megvalósításában mindkét szereplő (a pénztulajdonos és a vállalati pénzügyi vezetés) lényegében azonos, vagyis a tulajdonosi értékmaximalizálási kritériumok alapján dönt.

Lényeges különbséget jelent a befektetés indítékai és a befektető, valamint a vállalat (pénzügyi) vezetése szempontjából, hogy un. pénzügyi vagy szakmai befektetővel állnak-e szemben. A pénzügyi befektető célja kizárólag a tőkemegtérülés minél nagyobb mértéke, számára közömbös a vállalati tevékenység tartalma. A pénzügyi befektető ezért ritkán akar tevékenyen részt venni a vállalat működtetésében, viszont nagyon szigorúan követi a pénzügyi helyzet alakulását. Ezzel szemben a szakmai befektető számos egyéb célt is mérlegelhet, nem közömbös számára, hogy a vállalat mivel éri el az eredményes működést - neki ugyanis szempontjai lehetnek például a vállalat piacpolitikájával, termékstruktúrájával vagy logisztikai rendszerével kapcsolatban. Befektetési portfóliójának ugyanis rendszerint más, az adott iparághoz tartozó vállalatok is részei, s az ő érdekeltsége ezek együttes értékmaximalizálásában van.

A befektetés szó használatos egy másik értelemben is, a vállalaton belüli tőkeallokáció megvalósítására. Ebben az értelemben a befektetés pénz lekötése egy vállalkozáson belül a működéshez szükséges eszközökre azért, hogy működtetésük során nyereséget szerezzenek, A befektetés ezen értelmezése tehát vállalkozáson belüli döntésekre, a működéshez szükséges termelési tényezők beszerzésére vonatkozik.

A vállalat befektetéseinek s egész pénzgazdálkodásának megvalósulása tehát egy sor belső és külső érintett tevékenységének függvénye. Természetesen kiemelkedő szerepet tölt be e bonyolult struktúrában belül maga a pénzügyi vezetés, amelynek feladata a pénzügyi prioritások levezetése a vállalat céljaiból, helyzetéből; s annak biztosítása, hogy a vállalat e prioritások figyelembevételével működjön.



Alkat és funkció

A pénzügyi elemzők alkatukból kifolyólag többnyire védekező, konzervatív és pesszimista álláspontúak. Ári vannak, ellenlábasaik, az értékesítés és a marketing területén dolgozók, agresszívak, spekulánsok és optimisták. Mindig azt mondják: „Gyerünk, csináljuk meg!”, míg a számkukacok mindig óva intik az embert, miért ne csinálja. Egy vállalatnál szükség van a mérleg mindkét serpenyőjére, mert a két csoport közötti természetes feszültség megteremti a maga ellenőrző és egyensúlyozó rendszerét.

Forrás: *Iacocca, L.: Egy menedzser élete. Gondolat, 1988, 64-65. old.*

A befektetési lehetőségeket annak alapján lehet értékelni, hogy azok hozzá-e a vállalat által elvárt hozamot. Itt, miként a vállalatértékelésnél, ismét foglalkoznunk kell az időpreferencia és a kockázat problémakörével. A befektetésnek ugyanis értelemszerűen meg kell előznie a hozam keletkezését. Ebből következik egyrészt, hogy a jövő szükségképpen bizonytalansága miatt minden befektetés valamilyen szinten kockázatos. A kockázat mértéke jelentősen befolyásolja a befektetés értékelését.

Az időpreferenciát, illetve a pénz időértékét a jelenérték-számítás segítségével kezelhetjük. A jelenérték - a jövőben várt bevételek és kiadások jelenlegi időpontra vonatkoztatott nagysága - meghatározása az egyes felmerülési időpontokban szereplő értékek diszkontálásával történik. A diszkontráta valamilyen elvárt vagy kalkulált megtérülési ráta segítségével határozható meg, gyakran lehet például alternatív befektetési lehetőségek várható hozama, vagyis a tőke használdozat-költsége. A kockázatnak és a pénz időértékének egy idejű mérlegelésére ad módot, ha a diszkontrátát a kockázat függvényében növeljük.

A kockázat és az időérték figyelembevételére épülnek azok az elemzések, amelyek a befektetések mérlegelésére, illetve összehasonlítására vonatkoznak. A nettó jelenérték szabály alapján azokat a befektetéseket érdemes megvalósítani, ahol a várható hozamok és a kiadások nettó jelenértékének különbsége pozitív, míg a megtérülési ráta szabály alapján a használdozat-költséget meghaladó hozamot adó befektetések az elfogadhatók.

A tőkeköltségvetés elkészítése az egyes befektetési alternatívák azonosítását, elemzését és a köztük lévő választást foglalja magában. A tőkeköltségvetés tartalmát tekintve az alábbi folyamatot jelenti (*Van Horne-Wachowicz, 1992*):

Tőkeköltségvetés: a vállalat hosszú távu befektetési lehetőségeinek elemzése és a köztük való választás.

- a vállalat stratégiai célkitűzéseivel összhangban álló befektetési alternatívák kimunkálása;
- az egyes befektetési lehetőségek adózás utáni pénzáramának (cash-flow) becslése;
- a befektetési alternatívák hozzájárulásának elemzése a vállalat teljes pénzáramához;
- az egyes alternatívák elvárt hozamának és kockázatának értékelése;



- az alternatívák közötti választás a vállalatérték növelése mint döntési kritérium alapján;
- befektetési alternatívák menet közbeni újraértékelése, a befejezett projektek értékelése.

A tőkeköltségvetés meghatározásának kritikus lépései az elvart jövedelmezőség meghatározása, a pénzáram elemzése, ill. az egyes alternatívák közötti választásnál felhasznált kritériumok.

37.2.3. A finanszírozási stratégia, a forrásbiztosítás

A pénzügyi vezetésnek kell biztosítania, hogy az eszközbefektetésre vonatkozó elképzeléseket a másik oldalon megfelelő finanszírozási források tegyék megvalósíthatóvá. A befektetési terv egyúttal finanszírozási szükségletet is jelent, amelynek kielégítésére a vállalatnak szintén stratégiailag megalapozott elképzelésekkel kell rendelkeznie.

A finanszírozási stratégia kialakításakor a következő elveket kell szem előtt tartani:

- a *biztonság* követelménye, mely elsősorban a saját és az idegen tőke arányán keresztül közelíthető meg, de ezen belül is különbség van az egyes finanszírozási források kockázata között;
- a *jövedelmezőség*, mely függ a finanszírozás költségétől és a befektetés jövedelemtermelő képességétől, vagyis attól, hogy milyen pénzáramot képes biztosítani, de az eladósodottság mértékétől is (ez utóbbi állítás magyarázata a leverage vagy tőkeátvitel-hatás leírásánál található meg);
- a *likviditás* és a hosszú távú pénzügyi egyensúly szükséges feltételét a vállalati vagyon forrás- és eszközoldalának összhangja jelenti;

Likviditás: a vállalatnak az a képessége, hogy fizetési kötelezettségeinek időben eleget tud tenni.

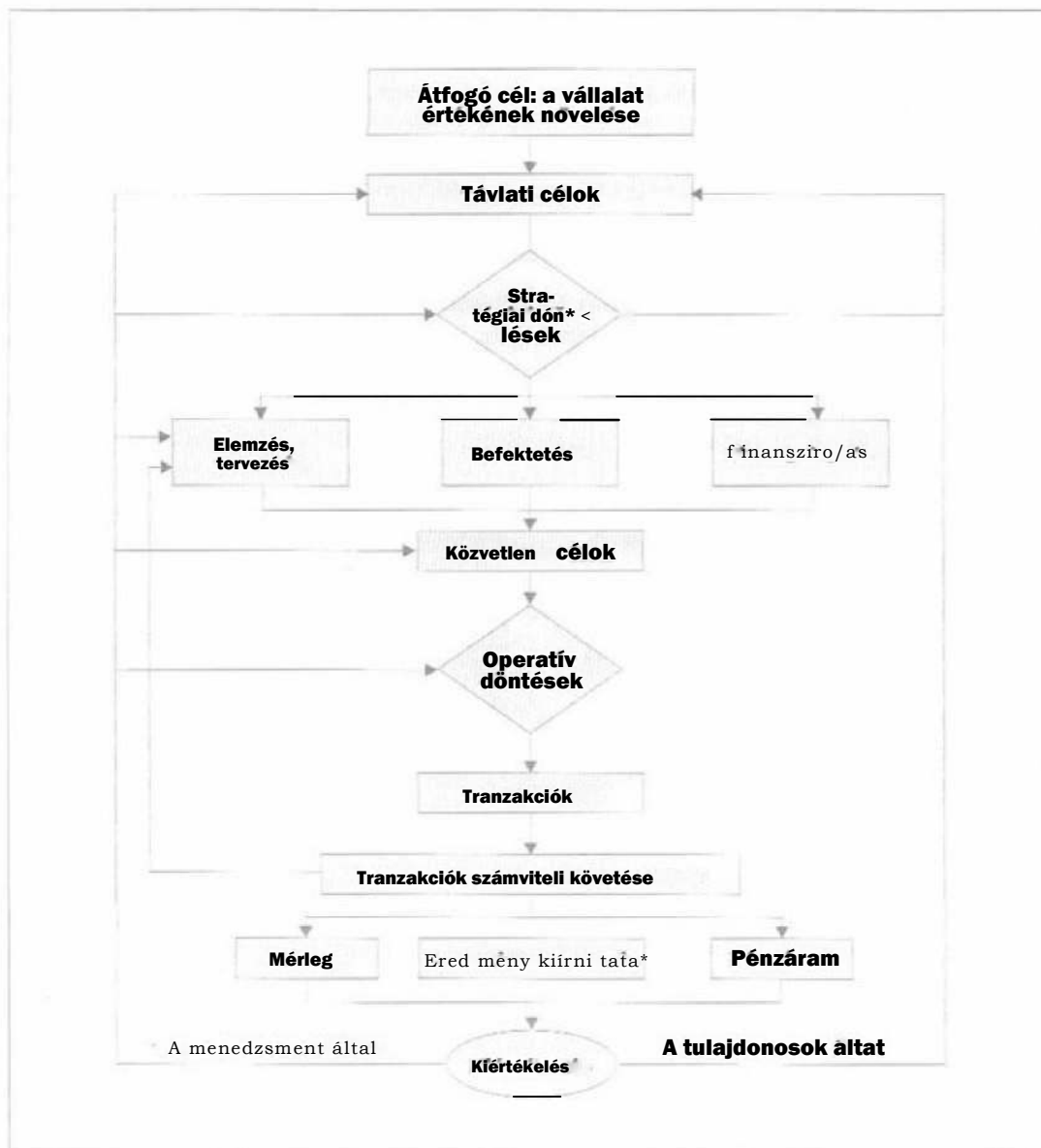
- a *függetlenség* kérdése: ez alatt a vállalati irányítás függetlenségét értjük a hitelezőktől és a befektetőktől a kialakított stratégia megvalósítása szempontjából. Az igénybe vett forrásokhoz a vállalat függetlenségét korlátozó „kööttségek” tartozhatnak: pl. a hitelező korlátozhatja hitele felhasználását, ill. a pótlólagos részvénnel együtt járó szavazati jog is beleszólást jelent a vállalati döntésekbe.

E szempontok kerülnek előtérbe a következő stratégiai kérdésekben, melyekre válaszolnia kell a vállalatnak, amikor a finanszírozásról dönt:

- Milyen legyen a tőkestruktúra, különös tekintettel a saját és az idegen források arányára?
- Hogyan teremthető meg a források és felhasználások összhangja (mennyiségileg és időbeli alakulásukat is figyelembe véve)?
- Milyen finanszírozási forma mellett dönt a két előbbi kérdésre adott válasz ismeretében?

3.7.3. A vállalat pénzügyi rendszerének működése

A vállalat pénzügyi funkciójának logikai struktúráját a 2. ábra mutatja. A pénzügyi döntések végül is különböző tranzakciókban valósulnak meg. Pénzmozgások a vállalat valamennyi tevékenységi területén hozott döntésekkel kapcsolatban vannak - így amikor a vállalati pénzügyek elemzését végezzük, lenyegében az egész vállalat működését tesszük vizsgálat tárgyává.



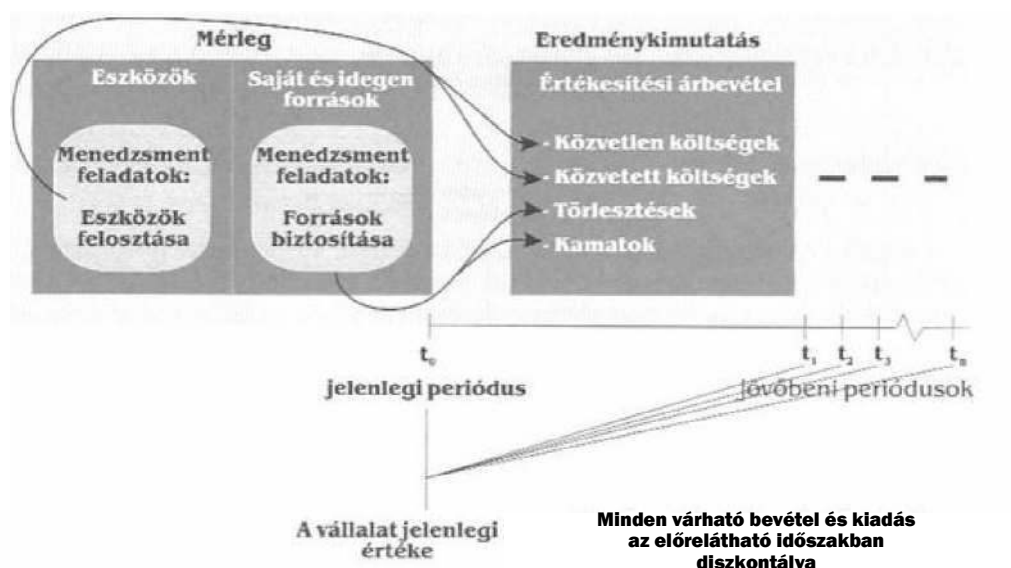
2. AURA. A vállalat pénzügyi funkciója

37.3.1. Pénzügyi elemzés

A Különböző tranzakciókat - mint a 2. ábrán láttuk - a vállalat számviteli rendszere dolgozza fel, s az általa szolgáltatott adatok alapján készülnek az elemzéshez felhasználható pénzügyi kimutatások. A számviteli rendszerből természetesen igen sokféle kimutatás készíthető; a legfontosabb közülük a mérleg, az eredménykimutatás és a pénzáram-kimutatás. E kimutatások logikáját szemléletesen ábrázolhatjuk, ha a 2. ábra alsó részében szereplő kimutatásokat kapcsolatba hozzuk egymással és a vállalat hosszú távú teljesítményértékelésével - ezek a 3. ábrán láthatók.

Az ábra jól szemlélteti, hogy a időpontban elkészített és a vállalat könyv szerinti értékét kifejező mérleg bal oldalán szereplő eszközök felhasználását kísérik a következő $U t,$ időintervallumban felmerülő közvetlen és közvetett költségek, amelyek mellett a jobb oldalon szereplő források használatából is felmerülnek költségek (törlesztések és kamatok). Ezek a ráfordítások teszik lehetővé az értékesítési árbevétel megszületését s a lezajlott tevékenységek következtében a $t,$ időpontban ismét előáll egy mérleg, amelyből folytatódik a folyamat. A vállalat jelenlegi értéke az e folyamat során előálló bevételek és kiadások diszkontált értékösszege.

A pénzügyi elemzéshez felhasználható főbb kimutatásokkal (mérleg, eredménykimutatás, pénzáram) a számvitel tárgyak keretében foglalkozunk.



3. ABR\, A mérleg, az eredménykimutatás és a vállalat értékének alakulása

Forrás: nyerges (1991)



i * 3 1.1. A mérleg, az eredménykimutatás, és a pénzáram* (cash flow) kimutatás

* .. alat működésének elemzésére természetesen számos különböző adatrendszer

%i>.rnálható. Mi ebben a pontban a három legfontosabbat: a mérleget, az ered-

- - /kimutatást és a pénzáramot tárgyaljuk. Ezek átfogó, összefoglaló jellegük követ-
fc ::eben alkalmasak a stratégiai célkitűzések megalapozására, ill. a célok megvalósí-
• t -anak értékelésére.

4 «érlig

1 számvitel kétféle szemszögből vizsgálja a vállalkozás számára rendelkezésre álló va-
2» mt: tárgyi megjelenésük alapján csoportosított eszközök (vagy aktívák), ill. szármá-
éi szempontból források (vagy passzívák) összességeként. Ez a kettős szempontú
/sgálat teszi lehetővé a mérleg két oldalának összeállítását.

Serleg: vagyona ható gazdasági műveletek hatásait rögzítő kimutatás, amely adott időpontra vonatko-
t*an pénzügyi értékekben tartalmazza a vállalat eszközeinek összetételét és azok forrását (eredetét), valamint
i nyitó és záró időpont között elért vállalati eredményt is.

*. vállalati eszközök, források számviteli értéke és üzleti értéke különböző lehet. Az
egyes eszközök és kötelezettségek értékelésére vonatkozóan a számvitel igen szigorú
- legtöbb országban törvényben is rögzített - előírásokat tartalmaz elsősorban a válla-
lat hitelezőinek, üzleti partnereinek védelme érdekében. Az eszközök számviteli és üz-
eti értéke közötti eltérés különösen jelentős lehet hosszú időn keresztül inflációs kör-
nyezetben történő működés mellett.

Eszközök: a vállalat által birtokolt, piaci értékkel rendelkező vagyoni elemek.

Források: a vállalat saját tőkéjének és külső tartozásainak összege; együttesen az eszközök finanszíro-
zását szolgálják.

Eredménykimutatás

Az eredménykimutatás a vállalat adott időszakban elszámolt bevételeinek és ráfordí-
tásainak egybevetése a vállalat múltbeli (egy adott gazdálkodási időszakra vonatkozó)
teljesítményének értékelésére használható.

Az eredménykimutatás jellemzője, hogy a jövedelmeket és a ráfordításokat a tényleges
gazdasági műveletek pénzügyi következményei alapján veszi figyelembe. Ebből szár-
mazik az az előnyös tulajdonsága, hogy- a teljesítményeket az elérésükért befektetett
ráfordításokkal méri össze, s így viszonylag jó értékelője a vállalat folyamatos működé-
sének. Ugyanakkor az eredmény elszámolását nem egy adott időszakban valóban lejaj-
lott pénzügyi mozgásokhoz köti, márpedig a vállalat csakis a ténylegesen rendelkezésre ál-
ló pénzeszközökből gazdálkodhat.



A pénzáram (cash flow) -kimutatás

Ennek az ellentmondásnak a feloldását szolgálja a pénzáram-kimutatás, ahol a nyereségnek, illetve a veszteségnek egy készpénzalapú megfelelője szerepel, amelyet az elangolosodott üzleti nyelvben gyakran cash flow kimutatásnak neveznek.

A pénzáram nagysága a jövedelemkimutatás egyes tételei mögött ténylegesen meghúzódo pénzbevételek és pénzkadások különbsége egy adott időszak (év, negyedév, hónap) alatt. A vállalat ebből törlesztheti adóságait, osztalékot fizethet, tartalékot képezhet, finanszírozhatja jövőbeli fejlesztéseit és forgótőkéjének növekedését.

A pénzáram és az adózás utáni nyereség eltérésének alapvető oka, hogy a bevételek és a költségek elszámolása, 11. a tényleges pénzbevételek és kifizetések időben eltérnek egymástól. Egy adott időpontban elszámolt jövedelem gyakran csak később jelent tényleges pénzbevételt. Ugyanakkor például az értékcsökkenési leírás (más néven amortizáció, amelyet részletesen a 7.5.2. pontban tárgyalunk) arra szolgál, hogy a korábban beszerzett tárgyi eszközökkel kapcsolatos, a beszerzéskor felmerült kiadást folyamatosan számoljuk el költségként, ahogy az átadja értékét az általa létrehozott új terméknek (szolgáltatásnak).

Fontos mutatók

„A Mól a publikált mutatóknál sokkal részletesebb belső mutatószámrendszert alkalmaz csoportszinten és üzletáganként is” - tájékoztat Áldott Zoltán stratégiai és üzletfejlesztési igazgató. Utóbbi számokat nem közük, mert ezek a versenytársak számára is értékes információt jelentenének. A külső kommunikációban - az olajipar nemzetközi gyakorlatát követve - a ROACE mutatóra [return on average capital employed: az átlagos lekötött tőke hozamai helyezik a hangsúlyt. A Mól valamennyi üzletága (kutatás-termelés, feldolgozás-kereskedelem, földgáz, petrokémia) nagy befektetést igényel, vagyis elvben jól leírja az EBITDA [earnings before interest, tax, depreciation and amortization: kamat- és adófizetés, értékcsökkenési leírás előtti eredmény]. Az olajtársaságnál mégsem szeretik ezt használni, mert az egyébként hatékonysági mutatóként alkalmazott EBITDA-marzs (az EBITDA és az árbevétel hányadosa) nem stabil egy olyan szektorban, melyben gyakoriak a nagy ármozgások. Fontosnak tartják a működési cash flow-t, a működési költségeket és a létszámadatokat. Nézik az eladósodottsági szintet is, ehhez a nettó hitelállományt viszonyítják a nettó hitelállomány és a saját tőke összegéhez. (...) Az olajiparban használják az úgynevezett volumetrikus növekményeket kifejező mutatókat is, például a föld alatt lévő készletek növekedését, az olaj- és gáztermelés éves változását. (...) A költségeket szétbontják a menedzsment által befolyásolható és nem befolyásolható részre, s évekre előre meghatározzák, hogy befolyásolható költségeknél milyen hatékonyság-növekedést kívánnak elérni. Ezáltal a jövőre vonatkozó számot közölnek a befektetőkkel. hasonló okból azt is nyilvánosságra hozzák, hogy adott időszak végére mekkora ROACE mutatót céloznak meg.”

Forrás: Vranai Katalin: Pénzügyi mutatók csapdái: átmeneti tündöklés. Figyelő, 2002. november 21-27. 56-57. old.

3.7.3 2. A pénzügyi terv készítése

A pénzügyi terv készítése során a vállalati stratégia a kiindulópont - ebből vezetjük le azokat a tevékenységeket, amelyeket a vállalat a tervidőszakban végre kíván hajtani, s ehhez fogalmazzuk meg a pénzügyi előirányzatokat. Más megfogalmazásban, a stratégiát lebontjuk funkcionális részstratégiákra (mint azt részletesen a IV. fejezetben tár-

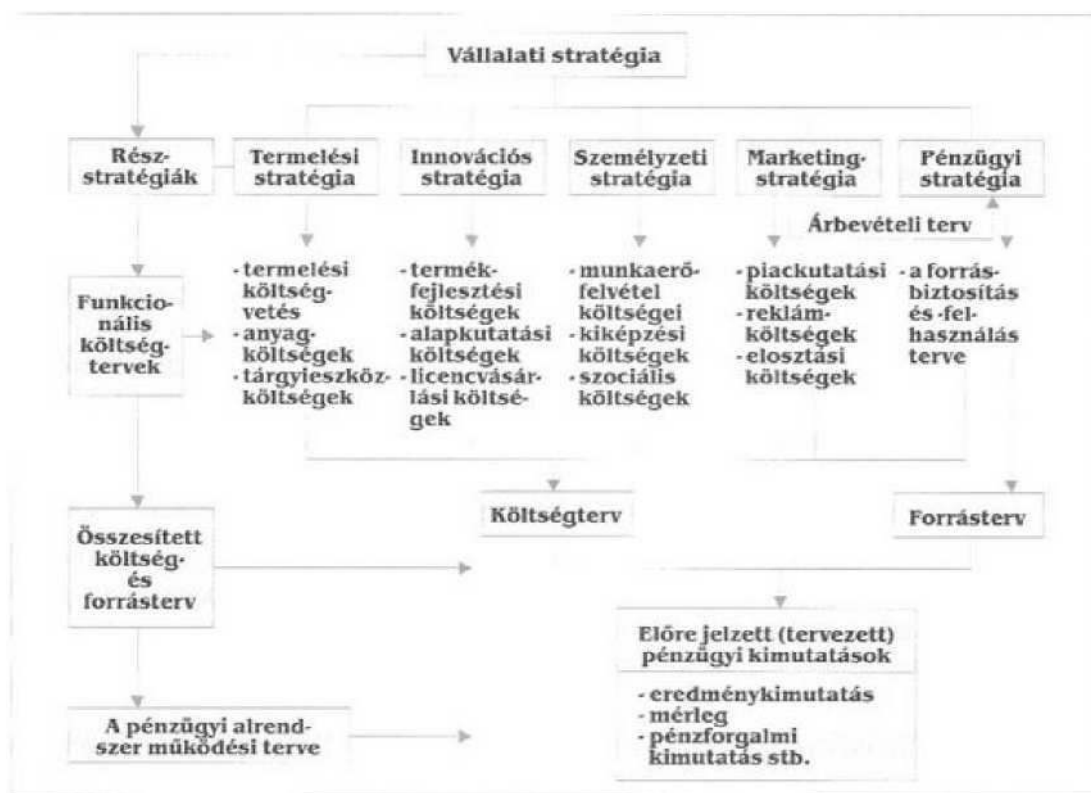
saljuk), s az ezek eredőjeként előálló pénzigénnyel számolunk, időben is ütemezve. A
 • rszstratégiák között a pénzügyi stratégia is szerepel, hiszen a vállalatnak lehetnek han
 kimondottan pénzügyi elképzelései is, amelyek nem csatlakoznak közvetlenül rgyik
 funkcióhoz sem (pl. a forrásszerkezet átalakítása kedvezőbb hitelek bevonásával).

¹ pénzügyi tervezés feladata tehát, hogy a vállalat stratégiáját, annak az egyes tevé-
 kenységekre vonatkozó következményeit, a ráfordítás- (költség-) igényeket, és a környezet
 várható alakulását figyelembe véve meghatározza a vállalat egészének és egyes
 részegységeinek finanszírozási igényét; összefoglalja az egyes tevékenységek hatása- • a
 likviditásra és a jövedelmezőségre; majd megfogalmazza a vállalatvezetés álláspontját
 azokról az eszközökről és eljárásokról, amelyek segítségével a tervezett tevékenységek a
 leginkább szolgálhatják a vállalat alapvető célját. A pénzügyi terv sszetevei a 4. ábrán
 kísérhetők nyomon.

Finanszírozás: forrásellátás.

Likviditás: a vállalatnak az a képessége, hogy fizetési kötelezettségeinek időben eleget tud tenni.

A tervezéssel összefüggésben feltétlenül meg kell említeni az infláció jelenségét, valamint
 a valutaárfolyam ingadozásait, amelyek az elemzési és a tervkészítési szakaszt
 nagymértékben megnehezítik, mivel értelemszerűen jelentős hatással vannak az egyes



4. ábra. A pénzügyi terv tényezői, példákkal az egyes tényezők belső összetevőire



pénzügyi kimutatásokra, ezek a hatások azonban a bonyolult tovagyrúzések miatt igen nehezen vehetők figyelembe. Az infláció - elemzéstorzító hatásán kívül - legalább ilyen jelentős szempont a tervezésben, mivel sok bizonytalanság forrása lehet azon keresztül is, hogy megváltoztatja a gazdasági szereplők magatartását, prioritásait.

3.7.4. Költséggazdálkodás

A vállalati működés különböző területeivel foglalkozva természetes módon kezeltük azt a tényt, hogy az egyes műveletek ráfordításokkal járnak, költségük van. Ideje, hogy összefoglaljuk e költségek hatását a vállalati működésre.

A költséggazdálkodás nem sorolható egyértelműen a vállalat pénzügyi funkciójához. Gyakran tárgyalják a számvittel összekapcsoltan (beszélnek költség-számvitelről, „cost accountingról” is), s mindenképpen szerves részét képezi a kontrolling funkciónak. Aligha vitatható stratégiát befolyásoló szerepe, hisz a stratégiai döntések általában később felmerülő kiadásokat, költségeket indukálnak. Így például a logisztika folyamatos költségeit döntően meghatározza az üzemelrendezésre, raktárkialakításra, elosztási csatornákra vonatkozó stratégiai döntés. Könyvünkben épp átfogó jellege miatt tárgyaljuk a funkciókat záró pénzügyi fejezetben. Ennek megvan természetesen az elvi alapja is, hiszen a ráfordítások mértéke, illetve ezeknek a velük elért eredményekkel való egybevetése (a költségek mérése, illetve a költség-haszon elemzés) jelenti az alapot az egyes vállalati tevékenységek, funkciók hatékonyságának értékeléséhez, a velük kapcsolatos döntésekhez.

A költségek mérése és befolyásolásának lehetősége számos elvi és gyakorlati kérdést vet fel. A menedzseri szintű költséggazdálkodási rendszereknek az alábbi követelményeknek kell eleget tenniük:

- a menedzsment szempontjait is figyelembe vevő költség-számbavételi eljárás kialakítása a vezetői számvitel keretein belül;
- kapcsolat teremtése a teljesítmények és az eléérésükhöz szükséges ráfordítások között;
- az általános költségek ok-okozati alapon történő felosztása; a releváns költségek megkülönböztetése;
- a használdozat költség (opportunity cost) kezelése, ami annak az elmaradt haszonnak az értéke, amit akkor értünk volna el, ha pénzünket egy másik módon használtuk volna fel (például készletek felhalmozása helyett marketingre költöttük volna).

A költség-számítás és a költséggazdálkodás természetesen hosszú múltra tekint vissza, hiszen a racionális kalkuláció egyik fontos alapja. Fejlődése során számos eljárás kialakítására került sor, a mai menedzsment gondolkodásban az átfogó költséggazdálkodás (total cost management) jelenti az élvonalat, amely három fő összetevőre támaszkodik (Ostrenga et al 1997):

- a vállalati folyamat-elemzésre, amely a korszerű integrált vállalati működés logikájára építve lebontja a működést folyamatokra, ezeket pedig tevékenységekre, és meghatározza ezek jellemzőit;



3.7. Vállalati pénzügyek

259

a **tevékenység alapú költség számításra (activity-based costing, ABC)**, amely tevékenységekre, illetve objektumokra (folyamatelemek, termékek, szolgáltatások, elosztási csatornák, szállítók stb.) lebontva határozza meg a ténylegesen felhasznált erőforrások nagyságát;

a **folyamatos fejlesztés (continuous improvement)**, amely a teljesítmények mérésére, a kívánatos szinttel való összehasonlításra és a szükséges javítási lehetőségek meghatározására terjed ki. Ezt segítik az olyan, a közelmúltban elterjedt eljárások, mint az életciklus-költség számítás (amely egy termék teljes élettartama során felmerülő költségekkel számol) vagy a cél költség számítás (amely a tennék „megengedhető” költségét számítja ki, s ezt normaként alkalmazza).

Az átfogó költség gazdálkodás segít abban, hogy a vállalat stratégiáját megvalósító tevékenységekre összpontosítsunk, a hozzájuk tartozó költségeket megismerve ezeket befolyásolni tudjuk, illetve ezek alapján megfelelő döntéseket (ár, beszerzés stb.) hozunk. Az egyes tevékenységek és a stratégia viszonyának meghatározásakor (ami a ráfordítások elfogadható szintjének alapvető tényezője) pedig abból kell kiindulni, hogy az egyes tevékenységek mennyiben járulnak hozzá a vevő által elfogadott érték növeléséhez.

3.7.5. Befektetés és finanszírozás

A vállalat pénzügyi funkcióinak megvalósításáról szóló fejezet bevezetéseként visszatérünk a 3. ábrával kapcsolatban elmondottakra: a vállalat pénzügyi vezetésének feladata a vállalat működéséhez szükséges pénzforrások biztosítása és a pénz gazdaságos felhasználása. Azaz: részt kell vennie a befektetésekre vonatkozó döntésekben és a finanszírozás feladatának megoldásában. Ebben az alfejezetben ezekről írunk részletesen, előtte azonban két megjegyzést teszünk:

- a befektetéssel és a finanszírozással kapcsolatban fontos szerepet játszik az idődimenzió: a hosszú és rövid táv mindkét oldalról jól megkülönböztethető;
- a befektetésről és a finanszírozásról való döntések nem választhatók el egymástól, hiszen a befektetés jövedelmezősége - s egyáltalán a szóba jöhető alternatívák köre - függ a már rendelkezésre álló és az elérhető (ill. majdan elérhető) finanszírozási forrásoktól. Ugyanakkor fordítva is igaz az összefüggés: a finanszírozás módjának megválasztása a befektetés céljának, várható megtérülésének is függvénye.

3.7.5.1. A befektetések

A befektetés a vállalat pénzeszközeinek meghatározott célra való lekötése. Megjegyezzük, hogy a befektetés - tágabb értelemben - nemcsak pénzformában jelenhet meg. Lényegében befektetés bármilyen erőforrás vállalkozási célra való elkülönítése. Mivel azonban ezen erőforrások megszerzése korábbi pénzbeni befektetésekre vezethető vissza, ill. értékük a befektető számára rendszerint pénzben is megjeleníthető, így - különösképpen pénzügyi szempontból - megengedhető, hogy a befektetést pénzlekötéssel azonosítsuk.

Mint már említettük, az idődimenzió a befektetésekben fontos szerepet játszik. A rövid és hosszú távot aszerint különböztetjük meg, hogy a befektetett tőke mennyi idő alatt



térül meg, mennyi idő után hozhat új döntést a vállalat a befektetés formájára vonatkozólag. E megkülönböztetés alapján általában hosszú távú befektetésnek kell tekinteni a tárgyi eszközökbe, a tartósan lekötött (azaz a vállalat működéséhez folyamatosan szükséges) forgóeszközökbe, más vállalatok részben vagy egészében történő felvásárlásába, hosszú lejáratú értékpapírokba, a vállalat eszmei értékének (a goodwillnek) növelésébe fektetett eszközöket - ezzel szemben rövid lejáratú befektetés a működési költségekbe, a forgóeszközök ideiglenesen lekötött állományába, a mobil értékpapírokba fektetett pénz. Meg kell mondani, hogy a rövid lejáratú befektetések meghatározott állománya mindig jelen van a vállalatnál, ennek finanszírozására is tartósan rendelkezésre álló pénzmennyiségre van szükség.

Harc a kisbefektetői jogokért

A Heineken Holding M.V. 2003 májusában állapodott meg az osztrák Brau-Beteiligungs AG-vel, hogy megvásárolja tőle a szintén osztrák Brau Union AG részvényeinek 63,4 százalékát, majd - nyilvános ajánlat keretében - a kisbefektetők részesedését is. Ez utóbbi összességében a 6,6 milliárd forint jegyzett tőkéjű magyarországi leánycégnél közel 15 százalék, felerészt osztalék kifizetésére (szavazatra azonban nem) jogosító Brau-papír tulajdonosát érintette. A többi részvényt az osztrák Brau birtokolja, amely pakett összesen 93,2 százaléknál szavazatot biztosított a számára. Az osztrák kisbefektetők 2004 februárjáig kaptak is részvényenként 127,27 eurót (ami akkor 33 727 forintot ért), a magyaroknak azonban ennek kicsit több mint a harmadával kellett volna beérniük: a törzsrészeseknek 12 297 forinttal, az osztalékelsőbbiségieknek pedig 12 806 forinttal. Ez vágta ki a biztosítékot a TÉBÉSZ-nél (Tőzsdei Egyéni Befektetők Érdekvédelmi Szövetsége), amely az osztrákokkal azonos árajánlatot követelt, míg a nála valamivel szerényebb, 4 százaléknál Brau-részes Concorde Befektetési-alap-kezelő Zrt. részvényenként .csak' 27 ezret.

Reménnyel kecsegtethette a kisbefektetőket, hogy a Heineken - Európa legnagyobb sörgyártójához méltatlanul - meglehetősen amatőr módon intézte magyarországi ügyeit...Kezdődött azzal, hogy a hollandok- magyarországi leánycégükön, az Amstel Sörgyárak Magyarország Rt.-n keresztül - 2003 szeptemberében anélkül szereztek befolyásoló részesedést a magyar sörcégben, hogy ahhoz előzetesen engedélyt kértek volna a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletétől (PSZÁF). Ráadásul rejtélyes okból megsemmisült annak a 2004. tavaszi közgyűlésnek a hangfelvétele, amelyen a kisbefektetők felszólalásaikban vitatták a Brauban szerintük jogellenesen befolyást szerző Heineken-leány cég szavazati jogát, továbbá a közgyűlés összehívásának és levezetésének szabályszerűségét.

2004 augusztusában a Fővárosi Bíróság érvénytelenítette az Amstel alacsony árú Brau-felvásárlási ajánlatát. Az ezt követő felügyeleti felszólításra Immár a szintén Heineken-tulajdonú Brau Immobilien GmbH által közel másfélszeresére, 17 200 forintra emelt vételárat ugyanis a kisbefektetők döntő többsége elfogadta, így a fő tulajdonos részesedése 99,5 százalékosra nőtt.

Foix: Csabai Károly: Kinek keserű? Harc a kisbefektetői jogokért. HVG 2006. május 27. 103-105. Old.

A befektetések értékelésére, hatékonyságuk jellemzésére használt módszerek mind az eredménykategória (nyereség vagy cash flow), mind pedig az alkalmazott technikák szerint igen különbözőek, leginkább három alapvető módszer alkalmazása terjedt el:

- **Megtérülési idő:** azt jelzi, hogy az éves hozamok összegéből mikor térül meg a befektetés. Problémás mutató: ha nem alkalmaznak diszkontálást, akkor igen pontatlan (hisz nem veszi figyelembe a pénz időértékét), ha alkalmaznak, akkor már a jelenérték-számításról van szó.



yettő jelenérték: az éves pénzbevételek és pénzkiadások különbségének diszkontált összege, már említettük a 7.2. fejezetben.

Belső megtérülési ráta: az a diszkontráta, amely mellett a diszkontált hozadékösszeg nulla,

E módszereknek számos változata elterjedt; különösen fontosak azok, melyek a pénz időértéke mellett a kockázati tényezőket is figyelembe veszik.

3.7.5.2. A finanszírozás

■ \ finanszírozás tárgyalásakor a stratégiai kérdések sorrendjét követjük; a forrásszerkezetet, az eszközök és források összehangolását, valamint a különböző finanszírozási formákat tárgyaljuk.

37.5.2.1. Forrásösszetétel

A finanszírozási politika egyik fontos feladata a saját és idegen források arányának alakítása, vagyis a forrás összetételéről való döntés.

Saját forrás a vállalat tőkéjének azon része, melyet visszafizetési kötelezettség nem terhel. Származhat külső és belső forrásokból: az alaptőkéből, a visszatartott nyereségből, állami támogatásból, növelhető új részvények kibocsátásával vagy más vállalattal való egyesüléssel, esetleg felvásárlással. Minél nagyobb a vállalat saját tőkéjének részaránya, annál nagyobb a pénzügyi önállósága, hitelezői kevésbé szólnak bele működésébe. A jelentős arányú saját tőke krízisállóbbá is teszi a vállalatot. Miután a veszteség a saját vagyont csökkenti, ha az magas, a vállalat átmenetileg jobban el tud viselni akár jelentős veszteségeket is. A hitelezők számára is a saját tőke jelenti a biztonságot: minél nagyobb a részaránya, annál kevésbé kockázatos, s így annál vonzóbb a kölcsön nyújtása. Az elsődleges saját forrás a jegyzett tőke, amit az évente visszatartott nyereség növel. Az alaptőke emelhető pótlólagos részvénykibocsátással vagy más formában megvalósított vagyoni hozzájárulással, pl. végleges tőkeátengedéssel.

Saját forrás: a vállalat forrásainak az a része, amelyet nem terhel visszafizetési kötelezettség (ellentettje az idegen forrás).

ha a vállalat fejlesztéseit meglévő saját forrásokból valósítja meg, akkor önfinanszírozásról beszélünk. Ez esetben a fejlesztések korlátját az adott időszaki pénzáram nagysága határozza meg. Előnyei: azonnal rendelkezésre áll, nincs a forrásnak explicit költsége, nem jár visszafizetési kötelezettséggel, növeli a vállalat fizetőképességét. Hátrányai: korlátok közé szorítja a vállalatok növekedési ütemét, struktúrakonzerváló lehet, a pénzt ugyanazon területen fektetik be, ahol keletkezett, gyengíti a jövedelmezőségre való törekvést (nem kell a forrás után kamatot fizetni, sikertelenség esetén pedig a már létrejött jövedelmet veszíti el a vállalat).



Forrásai:		Felhasználása:
• Tulajdonosi befektetések (equity financing)		• Működéssel kapcsolatos kiadások anyagi erőforrások. - bérek, személyi, kifizetések. - szolgáltatások vásárlása, adók
• Kölcsönök (debt financing) - bankhitel. - kereskedelmi hitel, - egyéb hitelek		• Finanszírozáshoz kapcsolódó kiadások - hiteltörlesztés. - kamatfizetés, - osztalékfizetés
• Saját bevételek - értékesítési árbevétel. - tárgyi eszközök értékesítése, - pénzügyi befektetések (pl. Értékpapírok)		• Befektetés-jellegű kiadások - beruházások tárgyi eszközökbe, - pénzügyi befektetések (pl. Értékpapírok, más vállalatok)

5. 5.1. A pénzügyi erőforrások

Az idegen tőke szerzésének a tőkepiac által adott lehetőségeken belül a vállalat jelenlegi és jövőbeli jövedelemtermelő képessége (melyet a pénzáram testesít meg, hiszen ebből törleszti az idegen forrásokat) szab határt.

Az idegen forrást tehát visszafizetési kötelezettség terheli. Származhat más vállalatától, pénzintézettől, az államtól, magánszemélyektől, intézményektől. Miután ezt visszafizetési kötelezettség és rendszerint kamat is terheli (a „spontán” forrásokat, mint például a szállítók felé való tartozásokat kivéve), a hitelező kockázatot vállal hitel nyújtásakor, de a tulajdonosok kockázata is nő igénybevételekor. Ugyanakkor gyakran az idegen forrás-igények teszik lehetővé egyik oldalról a jövedelmező vállalkozásokba való tulajdonosi befektetést, másik oldalról a piaci részesedés megtartását, a gyors piaci alkalmazkodást.

A források saját vagy idegen volta mellett érdemi megkülönböztetést jelent az is, hogy azok megszerzéséért a vállalatnak ki kell-e lépnie a tőkepiacra, vagy azok belső folyamataiból származnak. Ezt a különbségtételt mutatja be a 6. ábra, az egyes esetekhez tartozó legfőbb példákat feltüntetve.

A pótlólagos forrásigények kielégítése tulajdonosi tőkenöveléssel (saját tőke) vagy visszafizetési kötelezettséggel terhelt idegen forrással olyan finanszírozási döntés, amely része a vállalati értékmaximalizálásnak, ezen belül is a vállalat tulajdonosi értékmaximalizálásnak. Az idegen tőke bevonásának hatékonyságát jelző mutató a tőkeáttétel (leverage).

A finanszírozás struktúrájáról való döntést a vállalatvezetés kockázatvállaló hajlandóságán kívül számos tényező befolyásolhatja. Az értékesítési forgalom jövőbeli növekedése alapján dönthető el, hogy érdemes-e a folyó termelés növelésébe pénzt fektetni. A

A forrás eredete	Külső forrásból	Belső forrásból
Jellege		
Idegen forrás (visszafizetési kötelezettségei)	Hitel, Kötvény	Tagi kölcsön (Kft-ben)
Saját forrás (visszafizetési kötelezettség nélkül)	Részvény, Üzletrész	Mérleg szerinti eredmény

6. ABRA* A források típusai

haszonkulcsok megbízhatósága is befolyásolja a vállalat adósságtörlesztő képességét. Ha szabad a belépés a piacra, ez még a bővülő piac által nyújtott magas haszonkulcsokat is valószínűleg szűkíti.

A vállalatvezetés választását a függetlenség megtartása is befolyásolhatja, nagyvállalatok esetében az új részvények kibocsátása csak jelentéktelen mértékben hat az ellenőrzésre

- éppen e vállalatok méreténél fogva. Ezzel szemben a kisvállalatok tulajdonosai igyekeznek elkerülni a részvénykibocsátást (amire egyébként is korlátozottabbak a lehetőségeik). Végül a forrásstruktúrát természetesen a kölcsönadók magatartása is befolyásolja, ők
- egyébként azonos feltételek mellett - elsősorban az iparági átlaghoz viszonyítják a vállalat tevékenységét jellemző mutatókat (közülük kiemelten az eladósodottság mértékét), s ennek alapján ítélik meg, mennyire kockázatos kölcsönt nyújtani.

A saját és idegen tőke arányát befolyásolja az is, hogy a nyereség mekkora részét vonják el adó formájában, ill. mekkorák a hitelkamatlábak. Az olcsó hitel kedvez az idegen forrás bevonásának. A pénzügyi intézmények működése is befolyásolja a külső források megszerzésének lehetőségét. Németország és Japán gazdasága elsősorban a bankoktól függ, ellentétben az Egyesült Királysággal és az USA-val, ahol a finanszírozásban nagyobb a pénzpiacok szerepe. Ennek megfelelően Németországban és Japánban alacsonyabb a

A tőkeáttétel (leverage)

A tőkeáttétel (leverage) mutatója az idegen források felhasználásának hatékonyságát jelzi. A perdöntő ebben a kérdésben az, hogy a hitel révén elért nyereség nagyobb lesz-e, mint az érte fizetendő kamat? Ha a tőkeáttétel jól működik, a tőkearányos nyereség nagyobb lesz, mint ha nem használtunk volna fel hitelfinanszírozást. Egy egyszerű példával: Legyen a befektetett saját tőke 10 millió Ft, a nyereségráta 15%. Vegyünk fel 30 millió Ft hitelt 10% kamatláb mellett, s tételezzük fel, hogy a teljes tőkét továbbra is 15% nyereségrátával tudjuk működtetni: Ez esetben az éves nyereség $(10 + 30) \times 0,15 = 6$ millió Ft, a kifizetendő kamat (a hitelfelvétel költsége) $30 \times 0,1 = 3$ millió Ft. A „tisztá” nyereség ekkor $6 - 3 = 3$ millió, vagyis a saját tőkére vetítve 30%-os jövedelmezőséget értünk el. Ezt az idegen tőke hatékony bevonásának köszönhetjük, a leverage jól működött. Ha azonban a kamatláb nem 10. hanem 20%, s a teljes tőkét továbbra is az eddigi 15% nyereségrátával működtetjük, akkor a kifizetendő kamat $30 \times 0,2 = 6$ millió, a tiszta nyereség zérus, így az idegen tőke bevonása nem gazdaságos.



3.7.5.2.2. A tárgyi eszközök elszámolása, az amortizáció

A tárgyi eszközök a vállalat befektetett tőkéjének ágazatonként, vállalatonként eltérő, de mindenképpen igen jelentékeny részét képezik. A termeléssel foglalkozó 7. fejezetben már volt szó a tárgyeszköz-gazdálkodás stratégiai kérdéseiről - ott a természetes szemlélet volt a domináns, a tárgyi eszközök elsősorban a termelési kapacitás hordozóiként jelentek meg. E fejezetben az értékoldalakkal: a tárgyi eszközök értékelésével és elszámolásával, az amortizációval foglalkozunk.

A tárgyi eszközök aktuális értékének meghatározásához az elhasználódás nyomon követésével és kompenzációjával jutunk el. Az értékcsökkenési leírás (amortizáció) a tárgyi eszközök értékcsökkenésének költségként való elszámolása. A tárgyi eszközökbe történő befektetés fokozatosan térül meg, annak során, hogy az eszköz segítségével értéket teremtünk - ezt ismeri el az értékcsökkenési leírás.

Értékcsökkenési leírás (amortizáció): a tárgyi eszközök értékcsökkenésének költségként való elszámolása a.

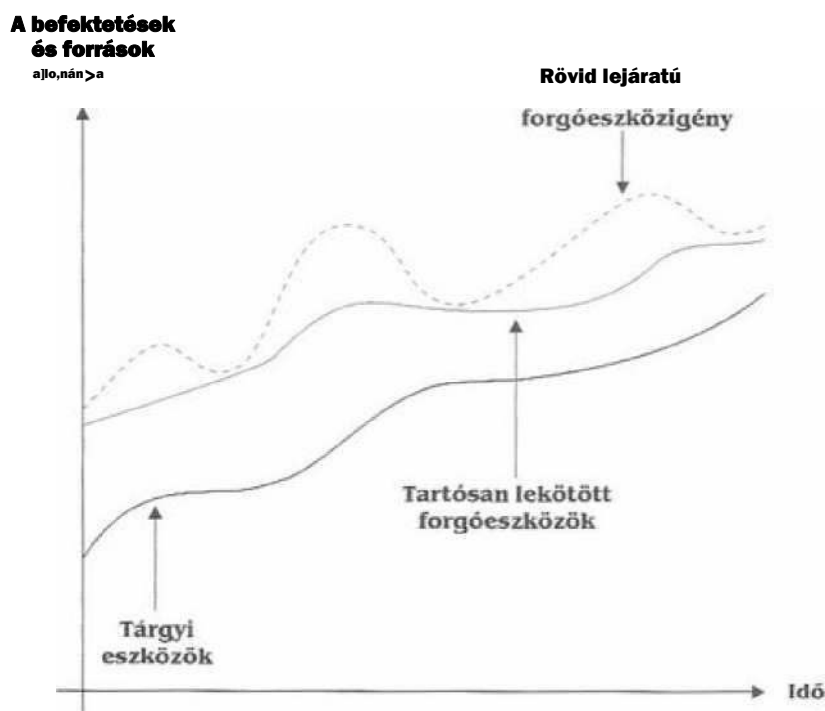
A vállalat szempontjából az amortizáció ár- és költségbefolyásoló tényező: az elszámolt amortizáció ugyanis növeli a termelési költségeket. Egyúttal - logikailag - az amortizáció az elhasználódott tárgyi eszközök pótlásának fedezetére is szolgál. Valójában természetesen nem akkor keletkezik új forrás, amikor az amortizációt elszámolják, hanem csak ekkor ismerik el adózás szempontjából a korábbi eszközbeszerzéssel kapcsolatos kiadást.

Az elhasználódó eszközök pótlását célzó befektetési döntés ezáltal független az amortizáció elszámolásától, az a tényleges tárgyeszköz igényektől és a rendelkezésre álló forrásoktól függ.

Az állami befolyásolás szerepét elsősorban az adóhatóság tölti be. Mivel az elszámolt amortizáció csökkenti a nyereségadó alapját, az adóhatóság általában meghatározza az amortizáció mint tökefogyasztás elszámolható felső határát. Ezzel befolyásolja a vállalatok jövedelmezőségét és beruházási kedvét. Az amortizáció elszámolása tehát a jogszabályi kereteken belül alapvető üzletpolitikai kérdés.

3.7.5.2.3. Eszközök és források összhangja

A finanszírozás módjáról való döntéskor mérlegelni kell azt is, hogy a forrás milyen eszköz fedezeteként szolgál. A hosszú távú pénzügyi egyensúly egyik feltétele, hogy a mérlegben kimutatott eszközök pénzzé tételi lehetősége és a források esedékessége között összhang legyen. Ez olyan elvi követelményt állít a finanszírozás elé, hogy tartósan lekötött eszközök forrásául csak tartósan rendelkezésre álló idegen tőke (ez nemcsak hosszú lejáratú kölcsön, hanem rövid lejáratú, de folytonosan megújítandó hitel, egyéb tartozás is lehet) és saját forrás szolgáljon. Ez vonatkozik tehát a tartósan lekötött forgó- és tárgyi eszközökre. Az is követelmény, hogy legalább a beruházott vagyon (a tárgyi eszközök) származzék a vállalat saját forrásaiból, és hogy a folyó likviditás érdekében a rövid lejáratú aktívák fedezzék a rövid lejáratú tartozásokat.



7. ABRA. A befektetések és források állománya

Külön kell választani a folyó gazdálkodás és a fejlesztés céljára rendelkezésre álló pénzeszközöket. Megteheti ugyan a vállalat, hogy beruházást valósít meg folyó üzleti tevékenysége számára szolgáló pénzeszközeiből. Ekkor azonban a legkisebb zavar is elegendő a fizetéseképtelenség előidézéséhez, holott a beruházás nagyon ígéretes lehet a jövedelmezőség szempontjából. Különösen veszélyes lehet ez azoknál a vállalatoknál, ahol ráadásul a saját tőke részaránya is alacsony. Rövid lejáratú hitelt sem ajánlatos tartósan lekötésre használni, mert ennek törlesztése, az előző esethez hasonlóan, a folyó tevékenységet szolgáló pénzeszközöket csökkentené.

A hosszú és rövid lejáratú befektetések és finanszírozások kapcsolatát mutatja a 7. ábra. A fekete vonal a tárgyeszköz-befektetéseket mutatja, a szaggatott vonal a tartósan lekötött forgóeszközök állományát jelzi az idő függvényében. Ezek együtt a vállalat tartós eszközigénye, amelyeket hosszú távú forrásból célszerű finanszírozni. A kék vonal és a szaggatott vonal közötti rész a rövid lejáratú (pl. szezonálisból eredő) forgóeszköz-változásokat mutatja: ezek rövid távú befektetések, amelyek rövid távú forrásokat igényelnek.

A likviditás

A bevételek és kiadások időbeli összevetése alapján a vállalat sok esetben már előre fel tud készülni a várható likviditási hiányokra, erőfeszítéseket tehet a be- és kiáramló pénzek összehangolására, az „úton lévő” követelések csökkentésére. Az egyes akciók ütemezésekor eleve érdemes figyelembe venni a likviditás szempontjait. Ha a vállalatnál átmeneti pénzihiány vagy túlzott likviditási többlet keletkezik, az a gazdálkodás hiányos-



ságaira utal. Az átmeneti likviditási gondoknak természetesen lehetnek külső okai is, pl. a hitelezési feltételek megváltozása, a vevők fizetőképтелensége.

A pénzhiány különböző intézkedésekkel csökkenthető:

- A vállalat csökkenti vagy későbbre halasztja kiadásait. Ennek érdekében lassítja készletbeszerzéseit, megpróbálja költségeit visszafogni, kockázatot vállalva feléli pénz- és készlettartalékait.
- Bevételeinek előbbre hozásával vagy növelésével igyekszik úrrá lenni átmeneti pénzügyi zavarán. A kapcsolatok jobb kihasználása mellett növeli termelését és eladását, kiárusítja késztermékkészletét, ha másképp nem megy, kedvezőbb eladási feltételekkel és plusz szolgáltatásokkal értékesíti felesleges eszközeit.
- Dönthet rövid lejáratú hitel felvétele mellett is.

A választás során a vállalat igyekszik a számára legkedvezőbb, legkisebb ráfordítást és erőfeszítést igénylő megoldást választani. Ha pl. az elkövetkezendő időszakok valamelyikében likviditási többletet várnak, az annak terhére felvett hitel célszerű megoldásnak tűnik, nagyobb tőkeerejű vállalatok gyakran képeznek likviditási tartalékot.

Ha nem átmeneti, hanem tartós likviditási gondokkal küzd a vállalat, az a gazdálkodás egészének hiányosságairól, mélyebben gyökerező problémákról árulkodik. Az okok feltárása és orvoslása a csőd elkerülésének záloga (pl. a jövedelmezőség növelése, a felesleges eszközök hasznosítása, a finanszírozási kérdések átgondolása, a profilileépítések stb.). Ezek azonban már meghaladják a szűkebben vett pénzgazdálkodás kérdéskörét.

A forgási sebesség

A forgási sebesség fokozása elsősorban a forgóeszközökre, ezen belül a készletekre, ill. a vevőállományra vonatkozó feladat. (A forgási sebesség inverze a forgási idő, ami azt fejezi ki, hogy' mennyi idő alatt térül meg a befektetett tőke.) A készletek alacsony forgási sebessége azt jelzi, hogy' a vállalat túl sok tőkét tart lekötve kihasználatlanul a készletekben. A vevőállomány szintén tőkelekötést jelent. Ezek felszabadítása a pénzáramot növeli, vagyis felhasználható újabb befektetésekben, beruházásokban, tehát visszaáramoltatható a jövedelemképzés folyamatába. Ha tehát a készletekben vagy' a vevőállományban lekötött tőke egy' részét sikerül felszabadítani, az szabad pénztőkeként jelenik meg. Ez növeli a vállalat likviditását, a készpénz (forgótőkén belüli) növekvő részaránya nagyobb pénzügyi rugalmasságot jelent; de jövedelmező vállalkozásoknak és a termelés növelésének is forrása lehet.

Forgási sebesség: a vállalati eszközök adott időszakon belüli megtérüléseinek száma

Ideiglenesen szabad pénzeszközök

A vállalati működés során gyakran keletkeznek olyan pénzeszközök, amelyeknek felhasználása abból a szempontból kötött, hogy egy meghatározott célra későbbi időpontban lesz szükség rájuk (pl. adófizetésre, nagyobb beszerzésre vagy importletét fizetésére); addig azonban a vállalat rendelkezésére állnak. A vállalat érdeke a likvid eszközök hasznosítása: ha azok átmeneti jellegűek, célszerű kis kockázattal járó befek-



3.7. Vállalati pénzügyek

267

tetőseket megvalósítani vagy kockázat nélküli értékpapírokba (pl. államkötvénybe, kincstárjegybe) fektetni. A tartalékforrásokat is érdemes jövedelmező és piacképes - tehát könnyen pénzzé tehető - értékpapírokban tartani.

37.5.2.4. Finanszírozási formák

Tekintsük át ezek után azokat a finanszírozási formákat, melyek közül a vállalat választhat a saját vagyonát meghaladó forrásigények kielégítésére. Megismerve ezek előnyeit és hátrányait (a költségek nagyságát, kötöttségét és kockázatát), megszülethet a döntés, hogyan biztosítja a vezetés a pótlólagos forrásigényt. A választható lehetőségek eltérőek a finanszírozás időtartama szempontjából.

Rövid táv

A rövid lejáratú pénzzükséglet általában egy évnél rövidebb időre szól. Kielégítésének fő forrásai:

- **Rövid lejáratú bankhitel.** Költsége a kamat. A kamatteher tényleges nagysága függ a kamatláb nagyságától, az igénybe vett hitel összegétől és a hitel futamidejétől. Megszerzésének feltétele a hitelképesség bizonyítása. Gyakran fedezetet is követel a bank. növeli a költségeket, ha van bankjuttalék.
- **Kereskedelmi hitel.** A szállító nyújtja a vevőnek azzal, hogy leszállítja az árut (elvégzi a szolgáltatást), de a vevő csak később fizet, nincs általános szabály, hogy drágább vagy olcsóbb, mint más pénzforrás, nagysága, időtartama, kamata megegyezés tárgya. Az is kaphat, aki esetleg más hitelt nem tud felvenni. A kereskedelmi hitel egyik sajátos formája a váltó. Többnyire rövid lejáratú, fizetési ígérvenyt tartalmazó értékpapír. Lényeges tulajdonsága, hogy forgatható. Ennek köszönhető kettős természetű: hiteleszköz és fizetőeszköz egyszerre. A szigorú váltószabályok következtében a váltókövetelések általában gyorsabban és biztonságosabban behajthatók, mint más követelések.

Kereskedelmi hitel: a szállító által a vevőnek nyújtott hitel, azáltal, hogy az általa leszállított áruért a vevőnek csak később kell fizetni.

Valló: rövid lejáratú, fizetési ígérvenyt tartalmazó értékpapír.

- **Leszámlítás.** Azokat a vállalati kintlevőségeket, melyek váltókövetelésként testesülnek meg, a bank (vagy valaki más) a lejáratig még hátralévő időre eső kamatok levonásával megveszi, majd azt a vevőtől behajtja. Költsége a kamatokról, ill. azok egy részéről való lemondásból származik. Kockázata abból ered, hogy ha az adós nem fizet, a vállalat kénytelen ennek terhét magára vállalni (kamatostul).

Leszámlítás: valamilyen követelés, ill. a követelést megtestesítő értékpapír megvásárlása az esedékességig járó kamat összegének levonásával.

- **Factoring (követelésmegvásárlás):** a felkért bank vagy faktorcég végzi a hitelbírálatot, a hitelnnyújtást, és viseli a kockázatot. Az eladó a szállítás után rögtön megkapja



annak ellenértékét a banktól vagy faktorcégtől. Ezért kamatot, a hitelbírálatért pedig jutalékot fizet. A követelés esetleges behajthatatlanságának vagy a késői fizetésnek a kockázatát a bank (faktorcég) viseli.

Factoring: rövid lejáratú követelés megvásárlása a kereskedelmi kockázat átvállalásával

Középtáv

A középlejáratú finanszírozás egy-három év közötti időre szól. Formái a következők:

Középlejáratú pénzhitel (bankhitel). Költsége a kamat. Miután a pénzintézet itt már hosszabb távra köti le tőkéjét, garanciákat keres. Különböző megkötésekkel nyújt hitelt (pl. minimális forgótőkenagyság előírása, új beruházások tilalma, személyi változások engedélyhez kötése).

Tartós bérlet. Lehet szolgáltatás bérlete (pl. gépkölcsönzés) vagy pénzügyi bérlet (ha a szóban forgó beruházást, tárgyi eszközt egy ún. lízingtársaság veszi meg, akitől a vállalat bérbe veszi, s ezért fix bérleti díjat fizet).

Lízing: vagyontárgyak tartós használatba adása meghatározott díj ellenében: a díjak megfizetése után a vagyontárgy rendszerint használója tulajdonába megy át.

A lízingnek fontos szerepe van a vállalati források kímélésében, a tőkehiány mérséklésében, a felesleges beruházások elkerülésében. Egyszeri nagy kiadást helyettesít, és a beruházáshoz képest általában adóelőnyökkel jár. A lízing lejártá után a lízingelt eszköz általában a vállalat tulajdonává válik.

Hosszú táv

A hosszú lejáratú finanszírozás rendszerint három évnél hosszabb időre szól. Ide sorolhatók:

Részvények. Adásvételük és kibocsátásuk többnyire az értéktőzsdén folyik. Nincs lejáratuk. A részvénykibocsátás - mint vállalati tőkeszerzési forma - előnye, hogy a kibocsátás költségén felül nincs fix költsége (kamata), nincs lejárat, nem kell visszafizetni, növeli a vállalat saját tőkéjét és ezzel hitelképességét is. Hátránya, hogy a saját tőkével szembeni hozamelvárás ekkor a legnagyobb. Ez végül is a vállalati működés implicit költségét jelenti. Stratégiai fontosságú, hogy a részvénykibocsátással megváltozik az eddigi tulajdonosi struktúra is.

A kötvény közép- vagy hosszú lejáratú adósságlevél, mely tulajdonosa számára hitelezői jogot testesít meg. A kibocsátó kötelezettséget vállal a visszafizetésre és a kamat fizetésére, előre meghatározott ütemezés szerint. Ennek fejében a lejáratig használja a kötvénytulajdonosok pénzeszközeit. A kibocsátó szempontjából a kötvény előnye, hogy a tőke költsége (kamata) pontosan meg van határozva, maga a kibocsátás általában olcsóbb, mint a részvényeké, és a kötvénytulajdonos nem vesz részt a vállalat irányításában. Hátránya, hogy a befektető szempontjából a hosszú időre szóló elkötelezettség kockázatot rejt magában.



3.7. Vállalati pénzügyek 269

Kötvény: hosszú lejáratú, fix vagy változó kamatozású értékpapír, amelynek birtoklása nem jár tulajdonosi jogokkal.

A hosszú lejáratú fejlesztési, beruházási hitel a finanszírozás harmadik formája. Itt még hangsúlyozottabban jelentkeznek a közép lejáratú hitelnél már leírtak, mivel még nagyobb a bank kockázata, s ennek viseléséért még nagyobb árat kér. Ugyanakkor a hosszú lejáratú hitel olcsóbb lehet, mint a saját tőke és a kötvény, mivel a hiteltulajdonos különleges jogokat, előnyöket köthet ki pl. a vállalat felszámolásának esetére (pl. jelzálogjog stb.)

Az egyes finanszírozási formák gyakran olyan előnyökkel járnak, hogy az a vállalat számára az egyedül jó megoldást jelenti (pl. adott esetben a bérlet vagy a kereskedelmi hitel). Az ismertetett szempontok - jövedelmezőség, biztonság, likviditás és függetlenség - a vállalat helyzetétől függően különböző súllyal esnek latba.

37.5.3. A kockázat és kezelése

Régi közmondás, hogy „kockázat nélkül nincs üzlet” - ez természetesen a vállalati tevékenységre is igaz. A kockázat igen sokféle, a működés nagyon sok területén fellép - az új termék piaci fogadtatásától a termelésben jelentkező baleseteken át a valutaárfolyam kedvezőtlen alakulásáig. Ezek két alaptípusba sorolhatók (Kindler, 1990):

- a tiszta kockázat, amely a veszélyeztetett cselekvéseitől, szándékától függetlenül létezik, s ahol csak kedvezőtlen kimenetel lehetséges (ilyenek például a természeti csapások, egy külföldi partner országában bekövetkező váratlan események);
- a spekulatív kockázat, amelyet önként vállal a döntéshozó egy lehetséges kedvező kimenetel reményében - ilyenek többnyire a piaci kockázatok.

A vállalatoknak a felmerülő kockázattípusok mindegyikére nézve kell legyen tudatos kockázatkezelési politikája, amely segít abban, hogy a kedvezőtlen körülmények bekövetkezése esetén minél kisebb megrázkódtatás érje a vállalatot. A kockázatkezelési politikákat négy alcsoportra osztjuk (Shapiro-Titman, 2002):

- biztosítás kötése (főleg a tiszta kockázat eseteire);
- határidős ügyletek (a kamatlábak, a valutaárfolyamok, bizonyos, például árutőzsdén forgalmazott termékek árának ingadozásának kivédésére);

Biztosítás: a későbbiekben esetleg bekövetkező kárt biztosítási díj fizetésével fedező ügylet.

Határidős ügylet: adott időpontban kötött megállapodás egy későbbi időpontban lebonyolítandó ügyletre vonatkozólag.

a hitelfelvétel korlátozása (a külső feltételektől való függés csökkentésére); kockázatos termékfejlesztések, piaci és termelési műveletek tudatos kerülése



A korábbinál több kockázati tőke jött hazánkba

Az elmúlt hét év alatt 2005-ben valósult meg a legnagyobb értékben kockázati és magántőke befektetés Magyarországon - áll a Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület (MKME) lapunkhoz eljuttatott közleményében.

A magyar kockázati és magántőke iparág 2005-ös fejlődésére vonatkozó véglegesített adatok szerint az ismert befektetések száma 30 volt. ebből a statisztikákban 26 befektetés adatai szerepelnek, ezek összértéke pedig 131 millió euró volt.

A közlemény szerint az Európai Magán- és Kockázati-tőke Egyesület (European Private Equity and Venture Capital Association - EVCA) adatai szerint minden idők legjobb eredményét érte el az európai kockázati és magántőke iparág a 2005-ös évben megvalósított 43 milliárd euró összegű befektetéssel.

A kockázati és magántőke alapok tavalyi tőkegyűjtése is kiemelkedő eredményt hozott, mintegy 60 milliárd eurót vontak be a fund raising-ek során, amely a 2004-es bázis több mint kétszerese. A ki-szállások értéke is növekedett. 2004-ben ez 19,6 milliárd eurót tett ki, míg 2005-ben ez 24 milliárd euró volt.

Az MKME véleménye szerint azzal, hogy tavaly módosult a tőkepiaci törvény, lehetővé válik, hogy a kockázati tőkebefektetésektől eddig elzárt intézményi befektetők - így például nyugdíjalapok, biztosítók - az új szabályozás hatálya alatt létrehozott alapokba tőkét allokáljanak. Ezzel több tízmilli-árd forint összegű hazai forrás bevonása válik lehetővé.

FORRÁS: A korábbinál több kockázati tőke jött hazánkba. Figy előfiet 2006. április 5.

E kockázatsökkentő eszközök egymástól függetlenül alkalmazhatók, hiszen többnyire nincs az egyes kockázati tényezők között ok-okozati, esetleg láncreakciószerű össze-függés. Van azonban egy pont, ahol mindezek a hatások összegeződnek, és ez az együttes pénzügyi hatásuk. Mindegyik befolyásolja a vállalati összkockázatot, s ezek hatásainak közös pénzügyi eredője van. Ezért helyes a vállalat pénzügyi funkciójának részeként egy összvállalati kockázatkezelési stratégia kialakítása, amely analitikusan építhető fel az egyes, fentebb jelzett kockázati források kezeléséből (Shapiro-Tuman. 2002).

Osszefoglalás

Valamennyi üzleti vállalkozás indulásához és működtetéséhez pénzbefektetésre van szükség. A befektetők célja, hogy pénzüknél minél nagyobb legyen a hozadéka - ez hosszú távon a vállalkozás értékének növelésében teszi őket érdekeltté, az értéknövekedés feltétele pedig a vállalat nyereséges működése. A tulajdonosi érdekelttség konkrét megnyilvánulásai jelentősen különböznek a tulajdonosi részesedés függvényében, nagyon eltérő például a kisbefektetők és az egyszemélyes tulajdonosok esetén.

A vállalat befektetéseinek s egész pénzgazdálkodásának megvalósulása egy sor belső és külső érintett tevékenységének függvénye. Kiemelkedő szerepe van természetesen a pénzügyi vezetésnek, amely elemzések és pénzügyi terv ek elkészítésével, a hosszú és



rövid távú finanszírozás megvalósításával az egész vállalat eredményességét döntően befolyásolja.

A vállalat pénzügyi stratégiájának három fő tényezőcsoportja a következő: a vállalatér-
•ekelés elveinek és módszereinek kialakítása; a befektetési és a finanszírozási stratégia. Amennyiben a tulajdonosok főként a vállalat értékének növekedésében érdekeltek, úgy nagy figyelmet kell fordítani a vállalatérték alakulására. Ez fejlett piacgazdaságokban - a vállalatok meghatározó részét illetően - a tőzsdén megy végbe. Ezen országokban is vannak vállalatok, amelyek nem jelennek meg a tőzsdén, s így értéküket csak analitikus eszközökkel lehet meghatározni. A lényeg az, hogy a vállalat értékét nem jelenlegi eszközei, hanem a jövőre vonatkozó stratégiája és a várható hozamok határozzák meg. A befektetési stratégia alapját a tőkeköltségvetés képezi, amelynek során az elvárt jövedelmezőség, a kockázat és az egyes lehetséges befektetési projektektől várt pénzáram figyelembevételével döntenek a befektetési lehetőségekről. A finanszírozási stratégia a forrásösszetételt, a források és felhasználásuk összhangját és a vállalat által választandó finanszírozási formákat foglalja össze.

A pénzügyi elemzés a vállalat tevékenységének pénzügyi vetületét és következményeit tárja fel különböző kimutatások, mutatók segítségével. Ezek közül kiemelkedő szerepe van a pénzügyi kimutatásoknak, elsősorban a mérlegnek, az eredménykimutatásnak és a pénzáram-kimutatásnak. A pénzügyi terv az elemzésekre és a vállalati stratégiára támaszkodva meghatározza a vállalat egészének - és egyes részegységeinek - finanszírozási igényét, majd a likviditás és a jövedelmezőség szempontjainak figyelembevételével meghatározza a gazdálkodás fő elveit és teendőit.

A pénzgazdálkodás feladata a finanszírozási szükséglet meghatározása, a források biztosítása és a pénz gazdaságos felhasználása. A befektetés a vállalat pénzeszközeinek meghatározott célra történő - rövid, közép-, vagy hosszú távra szóló - lekötése. A pénzügyi terv másik oldalának kialakításakor - a finanszírozási politika meghatározásakor - a vezetésnek a biztonság, a jövedelmezőség, a likviditás és a függetlenség szempontjait kell mérlegelnie. Az e feltételeket kielégítő finanszírozási politikának a forrásösszetételről (ezen belül főként a saját és idegen források arányáról), a források és felhasználások összhangjáról (a likviditás biztosításáról, a forgási sebesség növelésének lehetőségeiről és az ideiglenesen szabad pénzeszközök használatáról) és a különböző időtartamra szóló, pótlólagos forrásigényt kielégítő finanszírozási formákról kell állást foglalni.

A pénzügyi vezetés feladata azon műveletek lebonyolítása is, amelyek segítségével csökkenthető, 111. kezelhető a pénzügyi kockázat. A spekulatív kockázat kezelésére a határidős ügyletek, a tiszta kockázat hatásainak kivédésére pedig a biztosítás a legfontosabb eszköz.

Fogalmak

részvény	likviditás
értéktőzsde	saját forrás
a vállalat gazdasági értéke	idegen forrás
a pénz időértéke	amortizáció
könyv szerinti érték	forgási sebesség
befektetés	kereskedelmi hitel
tőkeköltségvetés	váltó
mérleg	leszámitolás
eszközök	faktoring
források	lízing
eredménykimutatás	kötvény
pénzáram (cash flow)	biztosítás
finanszírozás	határidős ügylet

Kérdések

1. Hogyan viszonyul egymáshoz a profílnövekedésben és a vállalat értékének növelésében való érdekelttség?
2. Melyek a pénzügyi stratégia fő összetevői?
3. Mi a különbség a vállalat könyvszerinti és piaci értéke között?
4. Mennyiben befolyásolja az időpreferencia a vállalat értékét?
5. Mi a nettó jelenérték?
6. Mi a különbség a nyereség és a pénzáram (cash flow) között?
7. Mikor tekinthetünk egy vállalatot önfinanszírozónak?
8. Miben tér el tartalmilag a saját forrásra és az összes forrásra vetített nyereség mutatója?
9. Melyek azok a vállalati eszközök, amelyeket saját tőkével, ill. hosszú lejáratú forrásokkal célszerű növelni?
10. Miért szükséges, hogy a rövid lejáratú befektetések egy meghatározott állománya mindig jelen legyen a vállalatnál?
11. Milyen összefüggés van a vállalat innovációs képessége és pénzügyi tervének tartalma között?
12. Hogyan vehetők össze az egyes finanszírozási források a finanszírozási politika általános elveivel?



Összefoglalás

- 13. Melyek az önfinanszírozás előnyei és hátrányai?**
- 14. Hogyan lehet védekezni a likviditási zavarok ellen?**
- 15. Milyen okai lehetnek a tartós (ismétlődő) likviditási zavaroknak?**
- 16. Milyen jelentősége a forgási sebesség növekedésének?**
- 17. Milyen keletkezhetnek egy vállalatnál ideiglenesen szabad pénzeszközök?**
- 18. Milyen különbség a váltó, a leszámítolás és a faktoring között?**
- 19. Milyen esetekben célszerű határidős ügyleteket kötni?**

Feladatok

- 1. nézzon utána, milyen törekvések léteznek Magyarországon a tulajdonosok és a vezetők érdekeltiségének összehangolására!**
- 2. Mondjon példákat a bevételek és kiadások elkönyvelése és tényleges megtörténte közötti eltérésekkel!**
- 3. Soroljon fel a vállalat pénzgazdálkodásának elemzésére felhasználható, a tankönyvben nem szereplő mutatókat!**
- 4. Elemezze az éves pénzügyi terv kapcsolatát a vállalat egyéb résztevékenységének éves tervével!**
- 5. Soroljon fel néhány olyan problémát, amit a magas infláció okoz a pénzügyi elemzésekben!**
- 6. Keressen a sajtóban olyan eseteket, amikor megkérdőjelezték egy vállalatértékelés realitását. nézzon utána, mi történt a cikk megjelenését követően!**
- 7. Mondjon példákat a finanszírozási politika általános elveinek gyakorlati megjelenéséről!**
- 8. Értékelje a hitelhez jutás mai hazai feltételeit!**
- 9. Mondjon példákat arra, hogy fejlesztési célt szolgáló pénzt folyó üzleti tevékenység finanszírozására használnak!**
- 10. nézzon utána a hazai lízingpiac fejlődésének! Mely területeken elterjedt a lízing, s milyen okokat tud erre felhozni?**
- 11. nézzon utána, hogy milyen cégek kínálnak faktoring-szolgáltatást Magyarországon!**

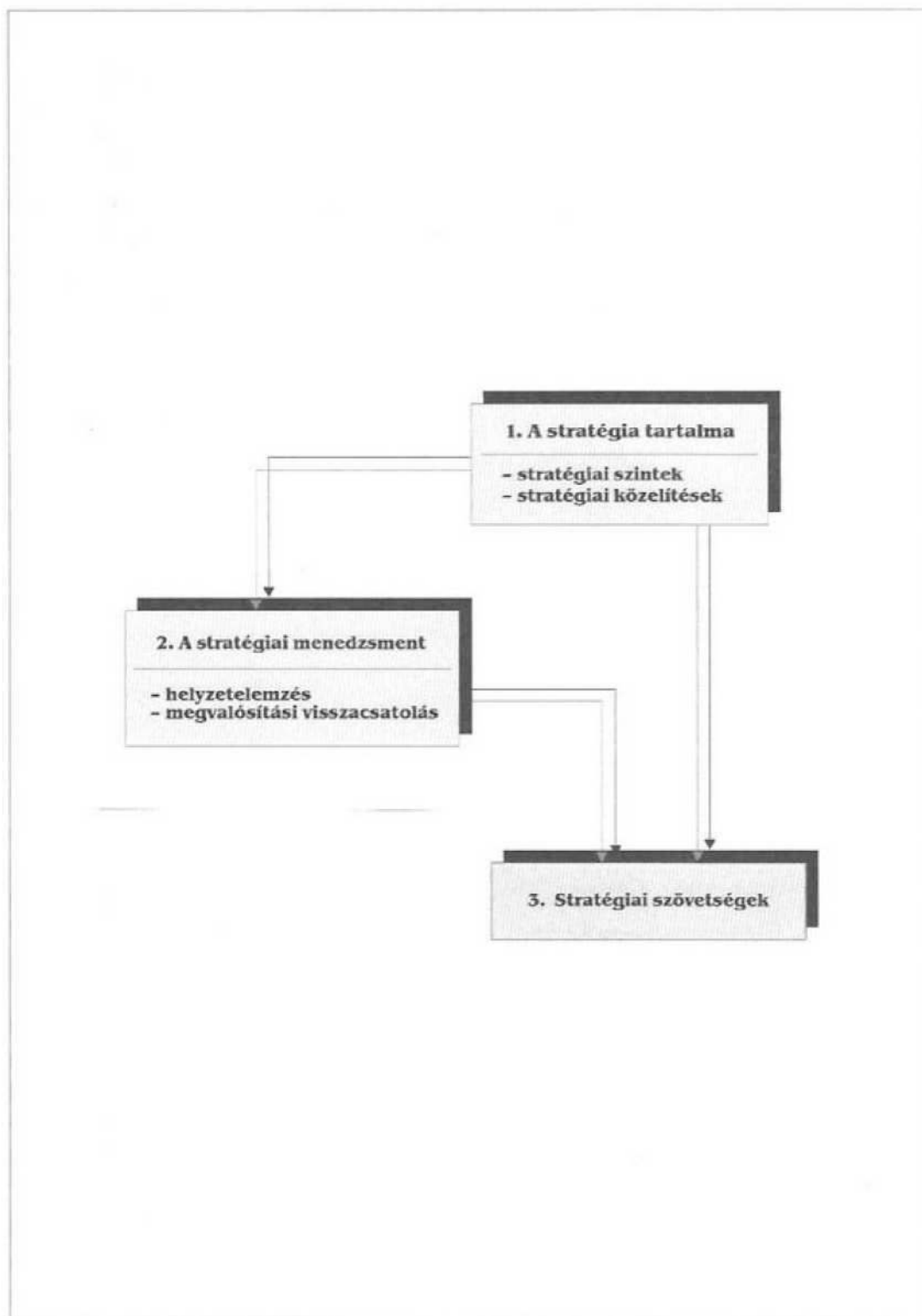


A vállalat stratégiája

4

FEJEZET

- 4.1. A vállalati stratégia tartalma
- 4.2. A stratégiai menedzsment folyamata





Amerikába mentek

Ösztönösen jó vállalati stratégia volt Richter Gedeon, aki 102 évvel ezelőtt vállalkozását a gyógyszerészet egyik legdinamikusabban fejlődő szegmensére, az általi szervek feldolgozásából származó készítmények gyártására specializálta. Így olyan piaci rést talált, amelyben kevesebb versenytárral kellett megküzdenie ahhoz, hogy a piac élmezőnyébe tornázza fel magát. Számítása bejött, a Richter Gedeon Rt. az 1920-as évek végére 100 országra kiterjedő nemzetközi kereskedelmi hálózattal rendelkezett.

Tavaly a társaság minden korábbi meghaladó árbevétel mellett rekorderedményt ért el. pedig az elemzők többsége meglehetősen pesszimista volt az idei számokat illetően. A szakértők arra számítottak, hogy a Richter exportárbevételét a dollár és az euro erősödése, hazai piacát pedig a hároméves megállapodásból következő áremelések elmaradása érinti majd negatívan. A forintban számított árbevétel azonban a forinterősödés dacára is bővült (ami számottevő volumennövekedésre utal).

A hazai piacon elért sikert Beke Zsuzsámra, a Richter kommunikációs igazgatója a termékpaletta fokozatos megújulásával, az elmúlt hat évben kifejlesztett termékek sikerével magyarázza, amihez hozzájárult a nemrég megerősített értékesítési hálózat Jó munkája is.

A külpiazi siker egyértelműen a Richter hosszú távú, az 1996-as orosz válság óta hangsúlyt kapott több lábon állás stratégiájának köszönhető. A cég már a privatizációt követő újjászervezőkor el-tökélte, hogy a nőgyógyászati készítmények hatóanyagát képező szteroidok szegmensében nemzetközi szinten piacvezetővé válik. Úgy tűnik, ez a hosszú távú stratégiai cél most kezd beérni. A szteroid alapú hatóanyagok szegmensében elért - a kutatásokon és technológiai fejlesztéseken alapuló - sikernek köszönhető az amerikai szállítások idei megduplázódása. Az amerikai export ma megközelíti a 60 millió dollárt. ám e mögött sokéves kemény piaci munka volt. A Richter rendkívül nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy a magyar társaság a nőgyógyászati termékeket gyártó nagy amerikai cégek beszállítójaként jelenhessen meg. Egy korábbi partnerüket felvásárolta egy rendkívül dinamikus terjeszkedő, agresszív piacszerező stratégiát folytató cég, a Barr Laboratories Inc. Ma ez az amerikai nőgyógyászati készítmények piacait tetemes részesedéssel bíró társaság a Richter stratégiai partnere, a tízéves szállítási szerződést egy profitmegosztási (profitsharing) megállapodás egészíti ki. További fontos tengerentúli partnerük, a Johnson&Johnson, Amerikában már bevezetett egy fogamzásgátló tapaszt, amelynek törzskönyvezése több országban most van folyamatban.

Elképzeltető, hogy néhány éven belül az amerikai export értéke felülmúlja az oroszországi (tavaly 66.9 millió dollárra rúgó) kiszállításokét. A cég korábbi sikerpiaca, az orosz, ahol a rendszerváltást követően is kitarítottak, 2002-ben a leggyengébbek közé tartozott, amit a gyorsjelentés a 10 százalékos áfa 2002. januári bevezetésével magyaráz. Ezt azonban ellensúlyozza, hogy a Richter oroszországi pozíciója rendkívül stabil, továbbra is az első három gyártó között van a hatalmas piacon. Éppen e pozíció megőrzése érdekében dinamikus fejlesztették ottani értékesítési hálózatukat és fokozták promóciós tevékenységüket.

Forrás: Berger Zsolt: Amerikába mentek. Figyelő. 2003. február 13-19., 50-51. old.



Bevezetés

Az e heti „nagy mérkőzés”-re készülve az edző tologatja a játékosokat jelző korongokat a mágnes táblán. A leendő ellenfél balhátvédje lassan fordul, ellentámadáskor tehát hosszú labdákat kell mögé küldeni. Ezalatt a másik oldalon...

A menedzsment tanácsadó cég átformálja marketingtevékenységét. Ennek részeként a szaklapokban megjelent hirdetések szántát csökkenti, munkatársainak a különböző konferenciákon tartott előadásai ezzel szemben gyakoribbak lesznek. A változás következtében radikálisan csökkennek a hirdetések költségei, ezzel szemben részvételi díjakat, szállást, étkezést kell fizetni...

A vegyipari óriáscég új disztribúciós elvekre kíván építeni az áruterítésben. Azon folyik a vita, hogy (esetleg meghatározó) részesedést szerezzenek-e egy meglévő kereskedelmi vállalatban, vagy saját országos telephelyhálózatot alakítsanak-e ki?

A stratégia részekből áll - ezeket meg-, illetve ki kell találni, rendszerbe szervezni, a megvalósításra hivatottakkal el kell fogadtatni, meg kell valósítani, s az eredményért csak ezután lehet jelentkezni. De a „kasszírozással” egyidejűleg már gondolkodni kell az újabb ötleteken - hiszen az ellenfélnek is vannak sztárjai, s a versenytársak is újabb és újabb megoldásokkal állnak elő.

A stratégiai menedzsment ezt a folyamatot foglalja keretbe - a stratégiai tervkészítés, megvalósítás, visszacsatolás tevékenységeinek folyamatos láncolatát. Erről szól tanulmányunk záró fejezete.

A stratégia eredete

A stratégia szó eredeti ógörög értelmében hadművészetet jelent, amit a stratégusok műveltek, és ami abból állt, hogy a hadviselés közben szerzett tapasztalataik alapján meghatározták haderejük jelenlegi és jövőbeli helyzetét, az ellenfelek várható akcióit, s ezek tükrében döntöttek saját magatartásukról. Ugyanakkor a hadművészet, mint minden művészet, nem jelentett mindennapi rutint vagy tudományt, ahol az objektív ismeretek és döntések túlsúlya kívánatos a szubjektív szempontokkal szemben. Éppen ebben különbözik a hadművészet a hadvezetéstől vagy a hadtudománytól, hiszen a stratégiában az intuitív elemeknek is fontos szerepük van.

4.1. A vállalati stratégia tartalma

Láttuk, hogy a vállalat piaci viszonyok között úgy juthat el alapvető céljának megvalósulásához, hogy tevékenysége során versenyelőnyt képes szerezni, azaz a fogyasztó igényeinek kielégítéséhez másoknál jobb megoldásokat ajánl. Annak feltétele ugyanis, hogy a fogyasztó a versenyző piaci szereplők közül épp egy adott konkrét vállalatot válasszon, az, hogy ez a vállalat magasabb fogyasztói érték előállítására legyen képes.

4.1. a uátlatati stratégia tartalma _____ 279

A vállalat valamennyi, az előző fejezetekben tárgyalt funkcióját e feladat szolgálatába állítja. Ugyanakkor a vállalat erőforrásai is korlátozottak - így messzemenőleg nem mindegy neki, milyen ráfordítások árán éri el, hogy a fogyasztó tetszését elnyerje.

A meglehetősen komplex feladategyüttes áttekintését, megszervezését, folyamatos működését a vállalati stratégia hivatott keretbe foglalni - abban az értelemben, ahogyan azt a 3.1. fejezetben definiáltuk.

A stratégia feladata, hogy azt követve olyan cselekvési sort valósíthasson meg a vállalat, amelynek segítségével a kiválasztott célpiacon nagyobb értéket nyújthat a fogyasztóknak, mint amire a versenytársak képesek. A dolgot természetesen bonyolítja, hogy a fogyasztói igények állandóan változnak (azaz, változik a fogyasztók értékelése az egyes, vállalatok által kínált megoldásokról), új versenytársak lépnek be, s a régiek is keresik az új megoldásokat. Ezért a stratégia csakis dinamikus fogalomként értelmezhető. Azt a folyamatot, amelynek során a vállalat állandóan újraértékeli helyzetét és a jövőre vonatkozó várakozásait, ennek alapján megformálja stratégiáját s gondoskodik az abban foglalt cselekvési tervek megvalósításáról, stratégiai menedzsmentnek nevezzük. Logikai lépéseit az 2. ábrán láthatjuk.

Stratégiai menedzsment: a stratégia alkotás, a stratégiamegvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés.

Felhívjuk a figyelmet arra, hogy a stratégiai menedzsment itt ábrázolt elemei nem egy' önmagába visszatérő folyamat, hanem sokkal inkább egy spirált jelentenek: az ellenőrzés, visszacsatolás után új stratégia kialakítására kerülhet sor, amelynek alapján a vállalat nem megismétli a korábbi tevékenységeket, hanem új, magasabb szinten igyekszik ezeket elvégezni.



I. \BRA. A stratégiai menedzsment logikai lépései

FORRÁS: Czakó, E.: [Alapok] In: Könczöl E. (szerk. 2006.): Vállalati stratégiaalkotás

**STRATÉGIÁM**

Az ily módon értelmezett stratégia normatív: előírja, érvényesíti és kiértékeli a cselekvési alternatívákat. Tartalmaz:

- egy helyzetértékelést a vállalat jelenlegi helyzetéről és a várható jövőképről;
- algoritmust, illetve algoritmusokat arra nézve, hogyan juthat el a vállalat egy kedvező jövőkép megvalósulásához, illetve hogyan képes azt elősegítő cselekvési alternatívák végrehajtására;
- egy teljesítményértékelő és visszacsatoló mechanizmust a tervezett és tényleges kiemetelek viszonyáról, a kedvezőbb állapothoz vezető korrekciós cselekvésekről.

A Sony a hardverekre koncentrál - és csökkenti a munkaerőt

Tokióban a Sony Corp. elnöke, Nobuyuki Idei bejelentette, hogy stratégiai váltásra határozta el magát a vállalat. Valóban, a Sony egykori dicsfényét elhomályosítottak az árversenyző versenytársak egyre javuló pozíciójáról, ami a cégvezetést a változtatásra kényszerítette.

A cég egyrészt most újrászervezéssel és karcsúsítással próbálja javítani a helyzetét. Ez 20 ezer fő elbocsátását jelenti, ami a világszerte foglalkoztatottak 13%-át teszi ki (a Sony összesen 161 ezer embert alkalmaz) - ebből 7000 fő a Japánban dolgozók közül fog kikerülni. Az elbocsátások az elkövetkező három év folyamán fokozatosan valósulnak meg. Európára vonatkozó változás, hogy a marketinget egyetlen központba vonják össze Nagy-Britanniában. Másrészt a költségcsökkentés mellett (melynek része a munkaerő csökkentése) a stratégiaváltásnak az is a lényege, hogy a Sony hagyományos erősségeit a szórakoztatóelektronikai iparban jobban ki tudják aknázni a hálózatos és a vezeték nélküli elektronika területén.

Az új stratégia egyik fókuszpontja a hardver, pontosabban azok a csipek, amelyekkel az otthoni szórakoztatóelektronikai eszközöket (videó, DVD, videojátékok, Hi-Fi berendezések, szerverek de akár lapos képernyős tévék is) együttesen lehet irányítani. A központi termék a PSX lesz, mely tévétunert, DVD-felvevőt és egy merevlemez is magában foglal, mely utóbbi egyben PlayStation2 játékkonzolként is szolgál. Japánban az év végén kerül piacra a PSX, kezdő ára 720 USD körül várható. Nobuyuki Idei elnök-vezérigazgató rávilágított: a házimozizáshoz, zenehallgatáshoz, videózáshoz szükséges eszközöket gyártó divízió üzleti potenciálja meglehetősen javul, ahogyan egyre több zenét és filmet töltenek le az interneten keresztül.

Az elemzőkre kevésbé az új piaci lehetőségek hatottak meggyőzően, a költségmegtakarítások annál inkább. A kérdés szerintük csak az marad: „Ezt az egyszerű, érthető és tiszta stratégiát meg tudják-e majd valósítani?”

Forrás: *Daily Herald* (Chicago), 2003. október 29., *Associated Press*

A stratégiai menedzsment folyamatos tevékenység. A tényleges vállalati működésben e folyamatnak vannak kitüntetett állomásai, amikor a körülmények olyan lényeges változásokat tesznek szükségessé a stratégiában, amelyek miatt azt a vállalat „új” stratégiának tekinti: az e pontokon létrejött stratégiák hosszabb időre meghatározzák a vállalat működésének kereteit. Hogy mi számít „hosszabb időnek”, az vállalat- és helyzetfüggő. Ezen pontokon feltétlenül újra kell gondolni a formális stratégia három fő elemét:

- Meg kell határozni a vállalat **küldetését**, és ebből kiindulva le kell vezetni a vállalat **működési körét**. A küldetés megfogalmazásában általánosan szerepel az, hogy milyen igényt és hogyan akar a vállalat kielégíteni (pl. olcsó órákat kereső fogyasztókat kiterjedt üzlethálózatban) - azonos fogyasztói igényeket is sokféle termékkel ki lehet azonban elégíteni, s ezen termékek köre s az igénykielégítés módja időben



4.1. a vállalati stratégia tartalma 281

is változó. A stratégia feladata, hogy e lehetőségek közül kiválassza a ténylegesen megvalósíthatót, azaz konkretizálja a vállalat működési körét.

- Mint a piaci viszonyok tárgyalásakor erre már utaltunk, a vállalatnak a küldetését úgy kell végrehajtania, hogy lehetőleg tartós versenyelőnyre tegyen szert. Ehhez az szükséges, hogy ne egyszerűen csak azt vizsgálja, mit akar és mit tud végrehajtani, hanem azt, hogy mit tud másoknál jobban végrehajtani. Össze kell tehát vetnie a piaci lehetőségeket és fenyegetéseket saját erős és gyenge pontjaival, s működési körét ennek megfelelően kell meghatározni.
- Az érintettek tevékenységét és saját erőforrásait úgy kell összehangolni, hogy felépjen a szinergia (Ansoff, 1965), miszerint egy rendszer több a részek egyszerű összegénél (Ansoff: a szinergia az együttes hatás mértéke). Ez az összhang konkrétan a szervezet megfelelő kialakításában, az erőforrások megfelelő szintjének és elosztásának biztosításában jelenik meg.

Szinergia: az együttes hatás mértéké, amely abból adódik, hogy az egész több, mint a részek egyszerű összege.

4.1.1. A vállalati stratégia szintjei

Vállalati stratégia: a vállalat átfogó céljaival, szervezeti struktúrájával és az egyes szervezeti egységek és a központ közötti kapcsolattal foglalkozik.

A vállalati gyakorlat és az elemzés számára is célszerű a stratégia három szintjét megkülönböztetni, s ennek alapján beszélni

- a vállalatok egészének stratégiájáról;
- az egyes üzleti egységek stratégiájáról;
- a vállalat funkcionális részegységeinek stratégiájáról.

Kisvállalatok esetén ezek a stratégiai szintek egybeeshetnek, minél nagyobb és összetettebb azonban egy vállalat, annál világosabban el kell és el lehet őket választani.

A vállalati stratégia a további stratégiai döntések alapjaként szolgál, részét képezik az önálló termék/piac jellemzőkkel rendelkező stratégiái, az üzleti egységek stratégiái.

A stratégia lebontásához a vállalatot stratégiai üzleti egységekre osztjuk.

Stratégiai üzleti egységek: olyan egymástól jól elkülöníthető üzleti területek a vállalaton belül, amelyek jól definiálható termék-piac kombinációkat képviselnek, versenyhelyzetük és eredményességük önmagukban is értékelhető (Könczöl. 1989)



Az egyes üzleti egységek stratégiai annak lehetséges módjait határozzák meg, hogy miként tud az adott üzleti egység sikert elérni a fogyasztói igénykielégítésben, azaz hogyan tud a piaci versenyben helytállni.

A harmadik szinten, a *funkcionális stratégiák* szintjén helyezkednek el a korábban tárgyalt vállalati funkciók (marketing, innováció stb.) stratégiai, amelyek azt tartalmazzák, hogyan támogathatja az egyes funkciók működése a vállalati szintű és az üzleti egység szintű stratégiákat. Ezeket az egyes funkciók tárgyalásánál, a könyv III. Részében áttekintettük, e fajzetben további részletezésük nem szükséges.

A három stratégiai szint szorosan összefügg, sőt egymás nélkül nehezen értelmezhetők. Az összvállalati stratégiának van prioritása, a másik két szint stratégiájának ezt kell szolgálnia.

4.1.1.1. A vállalati szintű stratégia

A vállalati szintű stratégiának két fő feladata van:

- meghatározza a vállalat egészének működési módját, és kommunikálja azt a tulajdonosok és a külső érintettek felé;
- koordinálja az üzletági és a funkcionális stratégiákat.

A vállalati szintű stratégia meghatározása és végrehajtása a vállalati központ feladata. Vállalati központon itt mindazoknak a szervezeti szinteknek az együttesét értjük, amelyek a stratégiai üzleti egységek felett helyezkednek el. Ez a vállalati központ általában nincs közvetlen kapcsolatban a fogyasztókkal, az értékteremtő folyamatok és a fogyasztói kapcsolatok a stratégiai üzleti egységek szintjén valósulnak meg. így jogosan felmerül a kérdés, mit ad hozzá a központ a stratégiai üzleti egységekben folyó értékteremtéshez, mi indokolja, hogy a stratégiai üzleti egységek együttesen, egy vállalatot alkotva működjenek.

A kérdésre nem adható általános válasz, a konkrét esetek a vállalat határaitól a II. fejezetben mondottak alapján ítéltethők meg. Amennyiben a központ segítségével hatékonyabb erőforrásallokáció és információcsere valósulhat meg. mintha az egyes egységek a piacon keresztül kerülnének egymással kapcsolatba, azaz ha a tranzakciós költségek alacsonyabbak az üzleti egységek kapcsolatában, mintha központ nélkül lennének, akkor érdemes a vállalatot együtt tartani. *Johnson-Scholes [2002]* a következő négy kérdésre adott válasz alapján javasolja kialakítani és kiértékelni a vállalati központ stratégiai szerepét.

Üzletági portfólió: eltérő termék/piac kombinációval jellemezhető tevékenységi köreinek összessége

- a) Mi a központ stratégiai szerepe, hogyan járul hozzá az értékteremtéshez?
- b) Milyen mértékben diverzifikált (milyen eltérő tevékenységi területeken működik) a vállalat?
- c) Mi a vállalat üzletági portfóliójának a logikája?
- d) Megfelel-e a központi irányítás módja és stílusa a stratégiának?



4.1.1.1.1. A központ stratégiai szerepe

Johnson-Scholes [2002] szerint a vállalati Központ négy fő szerepkört tölthet be. Ezeknek a valóságban rendszerint valamilyen kombinációja működik, de nagyon fontos, hogy legyen egyértelmű: melyik a domináns szerep, mi a szándéka a központnak az üzleti egységekkel való kapcsolatot illetően. A négy fő szerepkör a következő:

- A központ, mint portfóliómenedzser, a pénzügyi piacok és a részvényesek ügynökeként lép fel. Az üzleti egységek vezetése nagy önállósággal működik, a központ pénzügyi eredményességük és kilátásaik alapján irányítja őket.
- A központ, mint átstrukturáló, alacsony központi költséggel és apparátussal működik. és kevésbé avatkozik be az üzleti egységek működésébe. Amikor azonban meglát egy lehetőséget, akkor vagy vesz egy üzleti egységet, amelyet alkalmasnak talál az új feladatra, vagy átszervezi valamelyik saját üzleti egységét, így rendszeresen változtatva a vállalat egészének szerkezetét.
- A központ, mint szinergiámenedzser, az egyes üzleti egységek közötti kapcsolatokat elemzi, és keresi azokat a lehetséges kombinációkat, amelyek révén az összvállalati hatékonyság a legnagyobb lehet. Ez a központ szerepének legtöbbet említett változata. Ekkor a központ aktívan beavatkozik az egyes üzleti egységek életébe, tevékenységébe a szinergiák keresése és menedzselése érdekében.
- A központ, mint fejlesztő, a saját kompetenciáit kihasználva közvetlen támogatást nyújt az üzleti egységeknek tevékenységük fejlesztéséhez. Ennek sikeréhez nagyon fontos, hogy a segítségnyújtás módja és terjedelme pontosan legyen definiálva, hiszen ez a kapcsolattípus közvetlen beavatkozást jelent az üzleti egység működésébe.

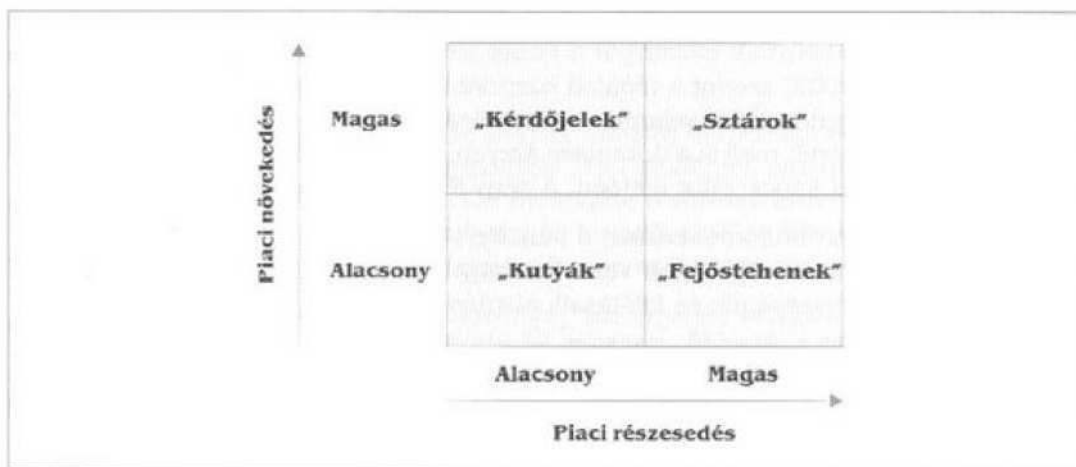
4.1.1.1.2. Az üzletági portfólió

A vállalati szintű stratégiának választ kell adnia arra a kérdésre, miért épp a meglévő stratégiai üzleti egységek szerepelnek a portfóliójában, s mi a szándéka ezen üzleti egységek további fejlődését illetően. E kérdéskör elemzésére a szakirodalomban igen sok eszköz megtalálható, ezek általában a következő kritériumoknak való megfelelés mértékét vizsgálják:

- a portfólió kiegyensúlyozottsága;
- az egyes üzleti egységek értéke a vállalat számára, főleg nyereségesség és növekedési potenciál szempontjából;
- az üzleti egységek közötti szinergia.

Az elemzési módokat illetően a legelterjedtebb a különböző kétdimenziós mátrixok használata, amelyek két szempont kombinálásával értékelik az egyes üzleti egységeket. Az irodalom nagyon sok ilyen mátrixot ismer, mi itt példaként a legismertebb „klasszikus” közelítést, a Boston Consulting Group (BCG) növekedés/részesedés mátrixát mutatjuk be (2. ábra).

- A sztárok magas részesedéssel rendelkeznek egy' gyorsan növekvő piacon. A sztárokat a vállalati központnak támogatnia kell, például a növekedés finanszírozási igényének vagy a terjeszkedés marketing költségeinek biztosításával.



2. ábra. A BCG portfoliomátrixa

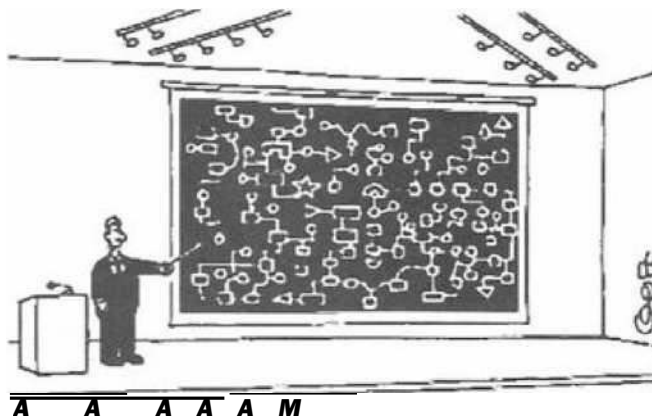
- A **kérdőjelek** magas növekedésű piacokon alacsony részesedést mutatnak. A központnak döntenie kell, milyen mértékben akarja támogatni az egyelőre bizonytalan helyzetű üzleti egységet. A támogatás kockázatos, de szerencsés esetben a sztárok közé kerülés lehetőségét hordozza.
- A **fejőstehenek** stabil, alacsony növekedésű piacon hozzák a korábbi befektetések pozitív következményeit. Jelentős befektetésre már nincs szükség, de biztosítani kell, hogy az üzleti egységek alacsonyan tudják tartani a költségeiket - rendszerint ezek az üzletágak teremtik meg a fejlesztés vállalati szintű forrásait.
- A **kutyák** a legnehezebb helyzetben lévő üzleti egységek, alacsony részesedéssel, alacsony növekedésű piacon. El kell gondolkodni, meddig érdemes fenntartani az érintett tevékenységeket. Az általuk elérhető csekély eredmény ellenére a kutyák fenntartása indokolt lehet például a versenytársak távoltartása érdekében.

Egyéb megközelítésekre példaként megemlíjtük a General Electric portfóliómátrixát, amely a versenyhelyzet és a piac vonzereje (a vállalat szempontjából értelmezett fontossága) alapján értékeli az üzleti egységeket. Az üzleti egységek portfóliójának értékeléséhez a vizsgálat céljának függvényében több elemzés együttes eredményét célszerű figyelembe venni.

4.1.1.1.3. A központi irányítás módja, stílusa

E kérdéskör azokat a vezetési-szervezési feltételeket tartalmazza, amelyek a központ és az üzleti egységek kapcsolatának harmonizálásához, hatékonyságának fokozásához vezetnek. Ezek közül már az előzőekben többször említettünk (például a központ lehetséges szerepvállalásával kapcsolatban.).

A vállalat versenyhelyzetét két szinten kell értelmeznünk. Az alapszint, amellyel a 2.1.2.2. fejezetben foglalkozunk, a fogyasztói igények kielégítéséért való verseny, amely az üzleti egységek szintjén folyik a különböző vállalatok azonos piaci szegmensekben működő üzleti egységei között.



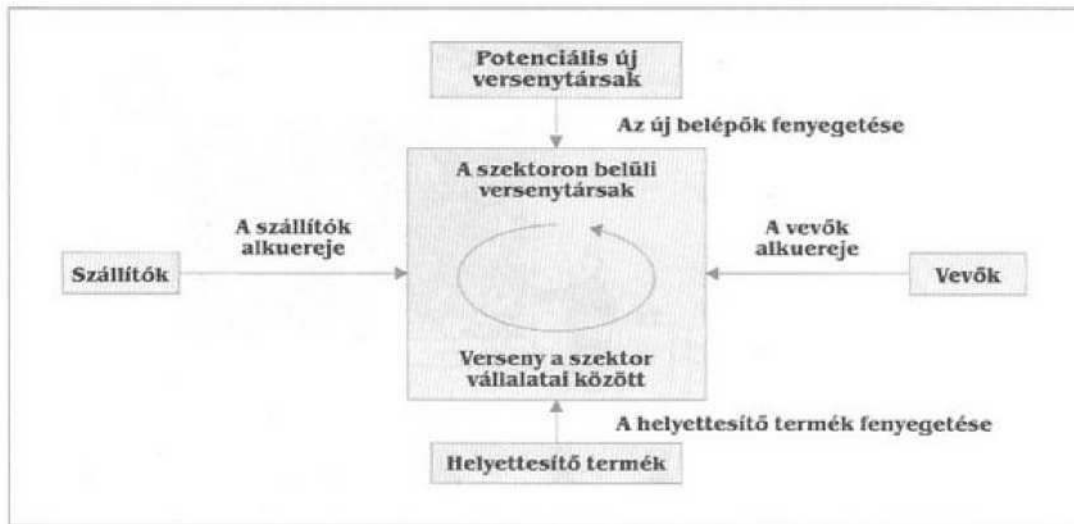
„Íme a következő ezer évre
szóló tervünk.”

Van azonban verseny a vállalatok között is, lényegében a stratégiai üzleti egységek piacon tartása és nem utolsó sorban tulajdonlása érdekében. Annak a vállalatnak, amely nem képes az e fejezetben tárgyalt stratégiai feladatok sikeres végrehajtására, ki kell vonulnia előbb egyes üzletágakból, majd esetleg teljesen fel kell adnia tevékenységét. A versenyben sikeres vállalat ezzel szemben bővül és diverzifikálódik, nem utolsó sorban annak révén, hogy a tulajdonosok egyre több pénzt akarnak és tudnak befektetni. Az ilyen vállalat természetesen a pénzügyi befektetők számára is vonzó, igyekeznek tulajdonossá válni (bővítve ezzel a vállalat pénzügyi lehetőségeit), vagy arra törekszenek, hogy felvásárolják a vállalatot.

A verseny két szintje tehát szorosan összekapcsolódik. Térjünk most át az üzleti egységek szintjére.

4.1.1.2. Az üzleti egységek stratégiája

A stratégiai üzleti egységek definíciójából következik, hogy egymástól eltérő fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni, tehát rendszerint más és más piacon vagy piaci szegmensben működnek, ahol más vállalatok stratégiai üzleti egységeivel versenyeznek. Porter (1980), akinek munkássága alapvető befolyást gyakorol napjaink stratégia-felfogására, industrynak (magyarra - az ipar szó tág értelmezése mellett - leginkább iparágként fordítható) nevezi az azonos vagy egymást közvetlenül helyettesítő termékeket előállító vagy szolgáltatást nyújtó vállalatok csoportját. Világos, hogy az egyes vállalatokat ebben a versenyben az adott profillal rendelkező stratégiai üzleti egységek képviselik. A versenystratégiák meghatározásához alapvető fontosságú kiindulópontot jelent Porter híres iparág elemzése, amelynek célja az, hogy az iparág egészének közgazdasági és gazdaságossági viszonyait elemezze, előre jelezze, s ezzel a vállalatok számára feltárja az egyes iparágakban való működés, illetve az egyes piacokon való megjelenés következményeit.



3. ÁBRA. A szektorbeli verseny tényezői
FORRÁS: Porter (1980)

A porteri modell logikáját a 3. ábra foglalja össze.

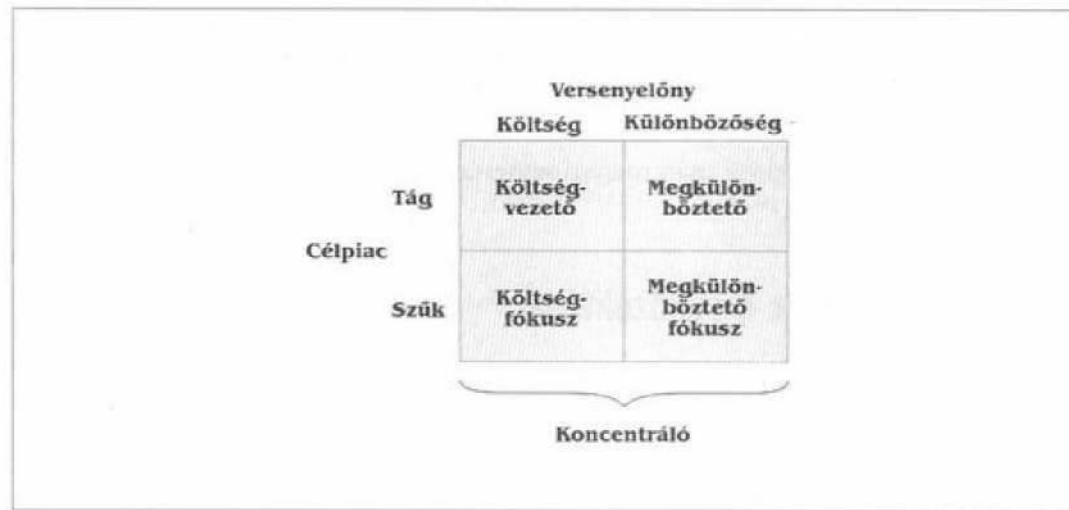
A modell alkalmazásához a következő szempontokat célszerű figyelembe venni:

- A modell tényezőinek jövőbeni alakulását kell vizsgálni a stratégiaalkotás teljes idő-horizontján.
- Különös figyelmet kell fordítani a tényezők folyamatos alakulását megszakító, hirtelen bekövetkező, nagyléptékű változásokra, amelyek a vállalattól esetleg hirtelen várnak el jelentős változtatásokat.
- A modell tényezői nem függenek egymástól, részben egymást befolyásolják, részben pedig közös tényezőktől függenek.
- A versenyképes vállalat nemcsak tudomásul veszi ezen tényezők alakulását, hanem igyekszik azokat aktívan befolyásolni is.

Ami az egyes piacokon folyó versenyben követendő stratégiát illeti, Porter megközelítésének alapja, hogy a piacon minden stratégia versenystratégia, s a stratégiai menedzsment fő feladata a tartós versenyelőny biztosítása. Porter (1980) szerint a versenyelőny szerzésének két alapelethetősége van:

- ha olcsóbban állítunk elő hasonló terméket vagy szolgáltatást, mint a versenytársak, s a kedvező árral tudjuk megnyerni a fogyasztót - ekkor a versenyelőny az alacsony költségekre épül.
- ha a termékünknek vannak olyan egyedi, a versenytársak termékéhez képest megkülönböztető tulajdonságai, amelyekkel a vevők valamely csoportjának különleges igényeit felárral tudjuk kielégíteni - ekkor az egyediségre vagy megkülönböztetésre épül a versenyelőny.

Ha ezt a két lehetőséget összekapcsoljuk azzal a szemponttal, hogy milyen terjedelmű célpiacon, vagy - más megfogalmazásban - milyen termékválasztékkal próbál a válla-



4. ÁBRA. Alapvető versenysztratégiák
Forrás: Porter (1980) alapján

lat versenyelőnyhöz jutni, a 4. ábrán lévő lehetőségekhez - és az így megfogalmazható alapvető versenysztratégiákhoz - jutunk. Az ábrában szereplő stratégiai alternatívák a következőket jelentik:

A **költségvezető** stratégiájának lényege, hogy széles termékskálával jelenik meg a vállalat, s az alacsony költség következtében vagy nagyon nagy piaci részesedést tud kivívni egy viszonylag alacsony árral (nagy forgalom, kis fajlagos haszon) - vagy pedig, ha másokkal azonos áron kínálja termékét, magasabb lesz a fajlagos hozama.

A **megkülönböztető** stratégia azon alapul, hogy a termék valamilyen, a fogyasztók által széles körben fontosnak tartott jellemző alapján egyedülállóan jó, s ezért hajlandók érte felárat fizetni. A megkülönböztetés alapja sokféle lehet (az áru vagy szolgáltatás minősége, az áruval járó szolgáltatás, az igénykielégítés megbízhatósága, gyorsasága stb.).

A **fókuszáló** stratégia a piac meghatározott szegmensére vagy szegmenseire összpontosít, és a megcélzott szegmensekhez igazodóan az alacsony költségből vagy az egyediségből eredő versenyelőnyt épít. Ebben a leglényegesebb, hogy a vállalat minél hatékonyabban tudjon alkalmazkodni egy meghatározott piaci szegmenshez.

Bármelyik stratégiát választja is a vállalat, illetve a stratégiai üzleti egység, ez csak akkor lehet eredményes, ha az általa szerzett versenyelőny minél hosszabb távon fenntartható. Ehhez arra van szükség, hogy a vállalat versenyelőnyét olyan lényegi képességekre, illetve képességekre építse, amelyet a versenytársak nem tudnak lemásolni. Segíthet a versenyelőny Fenntartásában az is, ha a vállalatnak sikerül piacra lépési korlátokat állítani, vagy amennyiben a vállalatnak sikerül szektorális standard rangjára emelnie az általa kínált megoldást (miként a Microsoftnak sikerült elérnie ezt a Windowszal, vagy a Betamaxnak a VHS-sel). Ilyenkor ugyanis a kapcsolódó szektorok mind ezt a standardot használják, s a más megoldásra, termékre való áttérés rendkívül költséges lehet.



Végül, de nem utolsósorban értékelni kell a stratégiákat a szervezethez való illeszkedés, a várható fogadtatás, a belső érintettek viszonyulása szempontjából. A szervezeti ellenállás (ami bármilyen jó alternatívát képes megölteni) várható mértéke, az ösztönzés lehetőségei képezik itt az elemzés tárgyát.

A fenti tényezők mérlegelése után megszülethet a vezetés döntése a választott stratégiáról,

4.1.2. A stratégia megközelítései

A mértékadó szakirodalomban feltűnő egyetértés mutatkozik abban, hogy a vállalati stratégiának három, egymástól lényegesen különböző megközelítését célszerű tárgyalni. A vállalati stratégiaalkotás egyik klasszikusa, *Mintzberg* [1979] ezeket vállalkozói, adaptív és tervezői megközelítésnek nevezi. *Johnson és Scholes* [2002] napjaink vezető európai tankönyve azt mondja, hogy a vizsgálat tárgya lehet a stratégia, mint ötletek halmaza, mint tapasztalat és mint terv (design), míg *Vecsenyi* [1999] szellemes hasonlattal a háromféle stratégiát hajónevekkel illusztrálja, s *Kolombusz Santa Mariájával*, a vikingek csónakjaival és a *Titanickal* jelöli meg a három megközelítést. Mi a kifejtésben *Mintzberget* követjük, azzal a megjegyzéssel, hogy az idézett három forrás között nincs lényegi különbség az egyes megközelítések tartalmának kifejtésében.

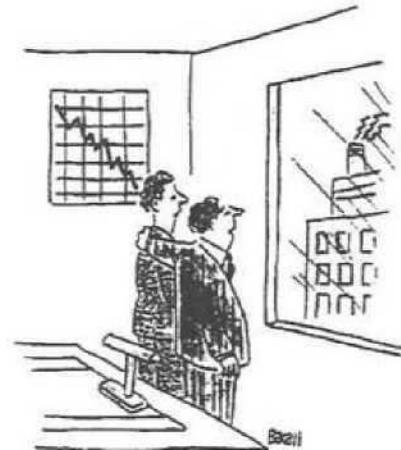
Hangsúlyozzuk, hogy könyvünk általános megközelítésének megfelelően a különböző stratégiákat a felső vezetés nézőpontjából vizsgáljuk.

4.1.2.1. A vállalkozói megközelítés

A vállalkozói megközelítés azokra a vállalatokra jellemző, amelyeknek meghatározó szereplője a tulajdonosi és menedzseri funkciókat jórészt egy személyben kézben tartó magánvállalkozó, az erős vezető, aki merész és kockázatos akciókat tud és akar kezdeményezni.

A vállalkozói közelítésnek négy fő jellemzője van:

- a) A stratégiát az új lehetőségek keresése határozza meg. A vállalkozó gondolkodásának középpontjában a pozitív lehetőségek állnak, a lehetséges problémákat másodlagosként kezeli.
- b) A hatalom és a felelősség egyértelműen a vállalkozó kezében összpontosul, hiányoznak a formális eljárások, nincsenek kinyilvánított, rögzített elemei a működésnek. Minden a vállalkozó rendszerint nagyon is határozott (vagy legalábbis annak tűnő) elgondolásaitól függ.
- c) A vállalkozói stratégiát a „nagy lépések politikája” jellemzi, bátor szembenézés a bizonytalansággal. Az üzletmenetben megvalósított ugrásszerű előrelépésekkel a nagy nyereség reményében vállalják a jelentős kockázatot.
- d) A stratégia meghatározója, központi célja a növekedés. A vállalkozói teljesítménynek az üzleti vállalkozás növekedése a legegységesebb jelzője, a döntéshozót ez motivál.



„Egy napon, fiam, ez mind nem lesz a tiéd.”

ja elsősorban. Felmérések sorozata mutatja, hogy a vállalkozót sokkal inkább egy vállalkozói „birodalom” kiépítése érdekli, mintsem a személyes célra felhasználható pénz. (Ezzel nem akadjuk az állítást, hogy minden vállalkozás növekedésorientált. Számos olyan kisvállalkozást ismerünk, amelyeknél a - rendszerint családi - vállalkozás célja a tisztas folyamatos jövedelem biztosítása, s nem a vállalkozás növekedése.)

A vállalkozó stratégiája azt a szemléletet tükrözi, hogy a környezet formálható, olyan közeg, amellyel szembe kell nézni, és amelyet uralni lehet. Ez a szemlélet az alapja a döntéshozó bátorságának. Meg kell jegyezni, hogy ez a közelítés nem minden olyan vállalkozásra jellemző, ahol a tulajdonos és menedzser azonos - a kisvállalkozók nagy részére inkább az adaptív közelítés a jellemző.

4.1.2.2. Az adaptív megközelítés

Az adaptív megközelítés azokra a vállalatokra jellemző, amelyek a stratégiai döntéshozók felfogása szerint átláthatatlanul bonyolult környezetben működnek és tartózkodnak a jelentős változásoktól. *Lindblom (1959)* „átevickélő” döntéshozója vagy a *Cyert- March [1965]* híres könyvében leírt üzleti vállalkozás így viselkedik. Ekkor a döntéshozók adottságként fogják fel a „status quo”-t és a szervezet világos, tartós céljainak hiányát. A gyorsan változó környezet egymást követő kihívásainak próbálnak megfelelni, konfliktusfeloldó eljárásokat alkalmazva a környezet és a szervezet között, ill. a szervezeten belül. Mindezt nem azért teszik így, mert gyávák vagy következtelenek: „éles eszű és eszközökben gazdag problémamegoldók ők, akik bátran küzdenek a környezettel, csupán belátnak, hogy az túl nagy falat számukra” (*Lindblom 1968, 27. old.*).

Az adaptív közelítés fő jellemzői *Mintzberg [1979]* alapján a következők:

- a) *nincsenek világosan meghatározott célok*, a stratégia egy komplex szervezeten belüli koalíciók közti hatalom megosztását tükrözi. Érintettek sokasága kívágya itt érdekeit érvényesíteni, nincs „központi” hatalom vagy egyértelmű központi cél. A célrend-



2904. A VÁLLALAT STRATÉGIÁJA

szert az érintettek alkudozása alakítja - hol ez, hol az „nyer” az egyes kérdésekben. A vállalat ezért ad hoc módon kialakuló célok sorozatát követi, nem törődve azzal sem, hogy ebben a magatartásban inkonzisztenciák vannak. Természetesen ilyen körülmények között szó sem lehet semmiféle cél szerinti maximalizálásról (sem profit, sem növekedés, sem más) - a problémák kielégítő megoldásait keresik.

- b) Az adaptív stratégiát a „reaktív megoldások” (reagálások) jellemzik a „proaktív” lehetőségekkel (a „kezdemenyezéssel”) szemben, azaz a jelentkező kihívásokra adandó válaszokat (felmerülő problémák megoldását) keresik az új lehetőségek felkutatása helyett. A bonyolult környezet által támasztott újabb és újabb kihívások nem adnak időt az új lehetőségek keresésére, de még ha idő lenne is, a világos célok hiánya lehetetlenné teszi a proaktív megközelítést. A döntéshozók a minél stabilabb, biztonságosabb megoldásokat keresik, törekszenek a bizonytalanság csökkentésére.
- c) Az adaptív vállalati stratégiát a *kis lépések politikája* jellemzi. A bonyolult környezetben igen nagy súlyt helyeznek a visszacsatolásra, arra törekszenek, hogy újabb és újabb döntéseikkel a korábbi biztonságos magatartással elért viszonylag stabil helyzetüktől ne távolodjanak el túlságosan. Úgyelnek arra, hogy a visszacsatolások révén lépéseik könnyen korrigálhatók legyenek.
- d) A stratégiát az össze nem kapcsolódó döntések jellemzik. A sokrétű kihívásokra adott sokféle válasz nem kapcsolódik össze, a döntéshozók nem is képesek ezeket egymással összhangba hozni. Hem is igen törekednek rá, hiszen, mint láttuk, az ilyen stratégiára építő vállalat belső koalíciók konfliktáló tevékenységét feltételezi. A sorozatos döntések így egymástól többé-kevésbé függetlenül születnek, kevés figyelmet fordítanak a koordinációra. Ebben a helyzetben a stratégia széttöredezett, a döntéshozók azonban rugalmasak, amit felfogásuk szerint a környezet meg is követel tőlük.

4.1.2.3. A tervezői megközelítés

A tervezésre építő szemlélet azon a feltételezésen alapul, hogy a döntéshozóknak vannak jól körülhatárolható céljaik, amelyeket csak akkor érhetnek el, ha aktívan befolyásolják az eseményeket. A tervezés a döntéshozó klasszikus közgazdasági megközelítés szerinti racionális magatartását feltételezi: a mérhető célok pontos megfogalmazását és az ezek elérése érdekében történő tudatos cselekvések sorozatát. Az ily módon értelmezett tervező céljaival és elemzési eszközeivel együtt jól ismert a közgazdasági elméletből.

A tervezői stratégia megközelítés fő jellemzőit az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- a) A tervezői stratégia megközelítés *kulcsszereplője* az elemző, akinek a felső vezető közvetlen munkatársaként jelentős felelőssége van a stratégiaalkotási folyamatban. Az ő szerepe, hogy ismerje és alkalmazza a tervezéshez szükséges módszertani eljárásokat. Ezzel a stratégia egyik oldalról nyer (többszemponthuságot, többféle közeleltést), más oldalról veszít (az érték- és érdekeltérések torzító hatása következtében).
- b) A stratégiaalkotás a *rendszer szemléletű elemzésre* épül, különösképpen a versenyző javaslatok, döntési alternatívák *költség-haszon* elemzésére. A formális tervezés



4.2. A stratégiai menedzsment folyamata 291^

az új alternatívák keresését és a problémamegoldást egyaránt magában foglalja, és lényege a szisztematikus módszertan alkalmazása. Ez segít a felmerülő kérdések, összefüggések strukturálásában, ami olyan lehetőségekre (pozitívakra és negatívakra egyaránt) rámutathat, amelyek ezen elemzések nélkül nem kerültek volna felszínre.

- c) A tervezői stratégia megközelítés legfőbb jellemzője a **stratégia és a vele kapcsolatos döntések Integrációja**. A tervezés lényegében azért folyik, mert a vezetés úgy véli, hogy az egymással összefüggésbe hozott döntések összességükben hatékonyabb működést tesznek lehetővé. A tervezés rákényszeríti a vállalatvezetést az átfogó gondolkodásra és a stratégiai irányok explicit megfogalmazására.

A tervezői stratégia tehát rendszeres, átfogó elemzésre épül, és arra a feltételezésre, hogy az elemzések révén oly mértékben megismerjük a környezetet, hogy befolyásolni is tudjuk.

4.1.2.4. A stratégiamegközelítések összevetése

A gyakorlatban természetesen szinte soha nem találkozunk a fentiekben leírt „tisztá” megoldásokkal: a vállalatok stratégiájának elemzésekor a fenti jegyek keverten jelennek meg, rendszerint felfedezhető azonban a fenti közelítések valamelyikének dominanciája. Az, hogy egy adott vállalatnál melyik közelítés alkalmazható, többnyire nem önkényes döntés kérdése, hanem a vállalat és a környezet tulajdonságaiból származtatható következmény. Ez a keveredés a részstratégiákat illetően is megjelenhet úgy, hogy például a marketing vállalkozói, míg a termelés inkább tervezésorientált - vagy más dimenzióban, hogy a vállalati központ tervező, valamelyik divíziója azonban átevic- kelő stratégiát folytat.

A három megközelítési mód mindegyikében eltérő módon alakul ki a vállalati stratégia. A vállalkozói közelítés esetén a stratégia lényegében a vállalkozó egyéni szándékainak Összessége, amely szándékok az üzletre vonatkozó hosszú távú várakozások és pillanatnyi impulzusok eredőjeként alakulnak. Az adaptív közelítés esetén a stratégia folyamatos alkufolyamat eredménye, míg a tervezői közelítésben rendszeres elemzés végén áll elő.

4.2. A stratégiai menedzsment folyamata

Az előző fejezetben tárgyalt mindegyik megközelítés esetén fel kell tételeznünk a vezetői tudatosságot azon kérdések megválaszolásában, amelyeket a stratégia tartalmával kapcsolatos fejezetben elmondottunk (pl. a küldetésre, a versenyelőny szerzésére és a szinergia biztosítására vonatkozólag). Komoly vállalatot ma már nem lehet e tudatosság nélkül, csupán intuícióra építve vezetni. A tudatosság természetesen eltérő konkrétumokban jelenik meg a három közelítésmód esetén, mindenesetre tartalmaznia kell

- egy jövőképet, értékelést magáról a vállalkozásról, annak különböző érintettjeiről és ezekhez való viszonyáról, ill. mindezek kívánatos jövőjéről;

STRATÉGIÁJA

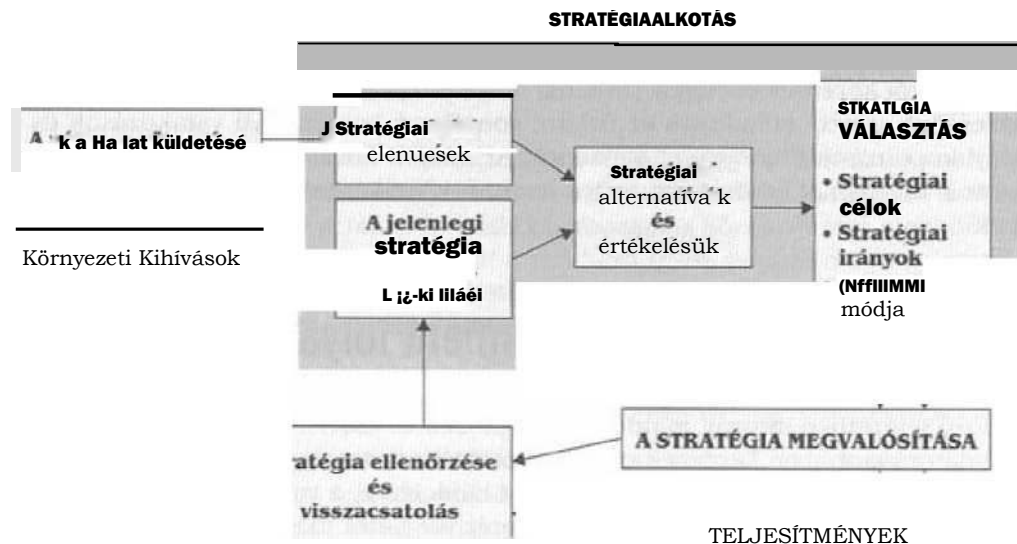
- egy tervet a stratégiai elképzelések megvalósítására;
- egy visszacsatolós mechanizmust a stratégia alkalmazásával elért eredményekről, 111. ezek összevetéséről az eredeti szándékokkal.

E három elem (a jövőkép kialakítása, a célok eléréséhez szükséges tervek és a visszacsatolási mechanizmusok) együttes integrált alkalmazását stratégiai menedzsmentnek, stratégiai vezetésnek nevezzük (a két kifejezést szinonimaként használjuk). Integrált alkalmazáson azt értjük, hogy az egyes elemek nem elkülönülten, hanem egyidejű kölcsönhatásban jelennek meg a vállalatnál.

A stratégiai menedzsment állandó, folyamatos tevékenység, amelynek szigorúan véve nem definiálható az eleje vagy a vége, hiszen visszacsatolásokat tartalmazó körfolyamatok vannak benne. Az 5. ábrán látható folyamat lényegében a tervezői megközelítés logikáját mutatja, ami a valóságban színesedik a másik két megközelítés elemeivel. Ezzel együtt is célszerű a kifejtésben az 5. ábrán látható folyamatot követni, s ezt teszi a legtöbb stratégiai menedzsmenttel foglalkozó könyv is, mert világos logikája jó keretet ad mind a folyamatok jobb megértéséhez, mind pedig a további tényezők integrálásához.

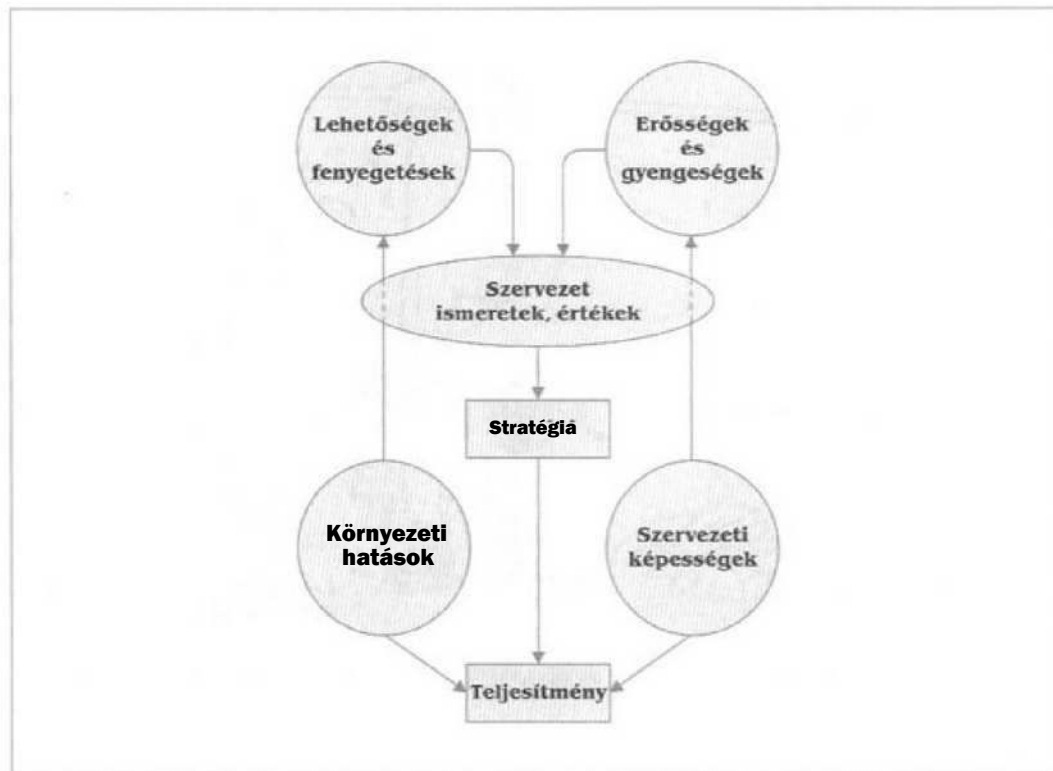
E könyvben a normatív megközelítést helyezzük a középpontba, s azt vizsgáljuk, hogyan határozza meg a vállalat a követendő célokat és az ezekhez vezető utakat. Illusztrációként ugyanakkor bemutatunk leíró megközelítéseket is.

Mielőtt a stratégiai menedzsment folyamatát részleteiben elemeznénk, két általános megállapítást teszünk:



5. ÁBRA. A stratégiai menedzsment folyamat

Fowws: [Czakó, E.: A stratégiai választás és a stratégia megvalósítása] In: Könczöl E.: szerk. 2006: Vállalati stratégiaalkotás



6. ABKA. A szervezet és a valóság befolyása a stratégiára és a teljesítményre

FORRÁS: Johnson-Scholes (2002)

J. A folyamatok jellegét nagymértékben meghatározza, hogy együttesen hatnak benne szubjektív és objektív elemek. A 6. ábra érzékelteti, hogy mind a környezeti kihívások, mind magának a vállalatnak a jellemzői, tulajdonságai átmennek azon a szűrőn, amelyet a szervezet értékeiből és ismereteiből állít, s a döntéshozók ezeken keresztül határozzák meg a stratégiát. Szükségszerű tehát, hogy a tényleges teljesítményt a szubjektív szűrőn átment stratégia és a tényleges viszonyok együtt alakítják.

2. A stratégia és a teljesítmény kapcsolatát a szándékok és tények közötti viszony is befolyásolja. Az eltervezett stratégia egyes részletei nem valósulnak meg, viszont olyan cselekményeket is végrehajt a vállalat, amelyek eredetileg nem álltak szándékában. A teljesítményt tehát közvetlenül a megvalósult stratégia befolyásolja, amely esetenként jelentősen eltér az eredetitől. Ezek a módosulások lehetnek kedvezőek és kedvezőtlenek. felmerülésükkel azonban mind a tervezés, mind az értékelés fázisában számolni kell.

A vállalati stratégiák elemzésében az eltervezett és a megvalósult stratégiáknak egyaránt fontos szerep jut, de eltérő nézőpontból. Az eltervezett stratégiák a vállalat (illetve vezetők) szándékait tükrözik, előzetes és normatív (előíró) állítások alkotják. Azt fejezik ki, mit és hogyan kíván a vállalat megvalósítani. Ezzel szemben a megvalósult stratégia a vállalat tényleges cselekvési rendszerében nyomon követhető vezérfonalat



-Jói van, akkor most újra átvesszük a stratégiát: kerülj a közelébe, és vedd péppé a fejét."

FORRÁS: Bell International English School Workbook

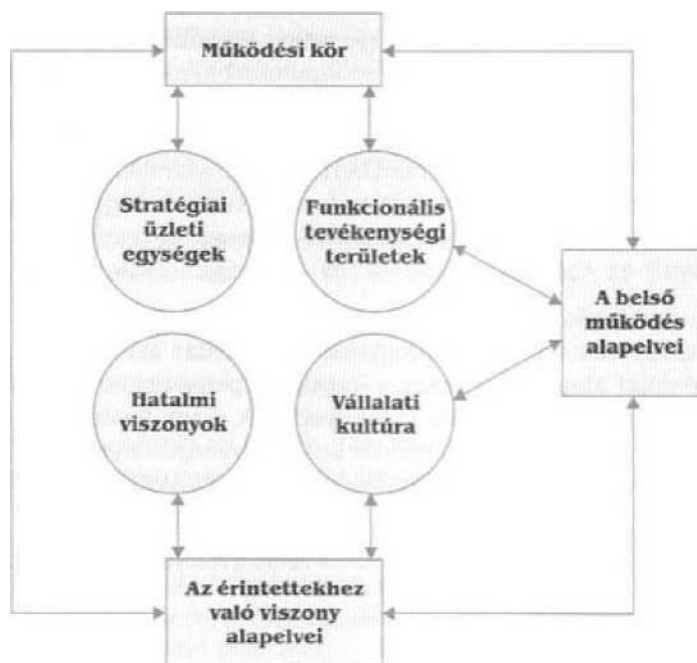
mutatja meg, állításai utólagosak és leíró jellegűek. Az eltervezett stratégiák a „mit kell tennünk és milyen cél érdekében?” kérdésre válaszolnak, míg a megvalósult stratégiák a „mit tettünk és mik a következmények?” kérdésekre adott válaszokat jelentik.

4.2.1. A helyzetelemzés

A könyvben alapul vett kontingenciaelméleti megközelítés szerint (lásd a könyv bevezetőjét) a stratégia meghatározását a külső és a belső környezet elemzésére épített helyzetmeghatározással kell elkezdni. A belső környezetet a vállalat küldetése jelenti, ez fejezi ki a vállalat szándékait. Az, hogy ezeket a szándékokat miként, hogyan tudja megvalósítani, az döntően a külső környezet alakulásától, befolyásától függ. E két tényezőcsoport alapján ítéltető meg a vállalat helyzete, amelyből kiindulva az eltervezett stratégia kialakítható. Megjegyezzük, hogy a stratégiakészítés a stratégia mindhárom korábban tárgyalt szintjére (a vállalat egészére, valamint az üzleti és a funkcionális egységekre vonatkozó stratégiában) egyetlen folyamatként tárgyalható.

A küldetés kapcsolata a stratégiával

A küldetésről részletesen írtunk az 1.1.2. fejezetben, arra is kitérve, hogy annak a belső működésre és a külső érintettekkel való kapcsolat alapelveire egyaránt ki kell térnie. Az elemzés fő tényezőit a 7. ábra foglalja össze - ez az eddig kifejtett összetevők mel-



7. ÁBRA. 4 küldetés elenizésének összetevői és az összetevők kapcsolata

lett tartalmazza a stratégiai szempontból alapvető Két olyan tényezőt, amely nagy mértékben meghatározza a vállalat „egénységét”: a hatalmi viszonyokat és a vállalati kultúrát (7. ábra).

Az általános környezeti feltételek

A környezeti kihívások feltárásakor mindig a vállalat releváns környezetéről kell beszélnünk, azokról a tényezőkről, amelyek közvetlenül vagy belátható áttételeken át befolyásolják a vállalat működését. E környezeti kihívások számára az olyan globális trendek, mint amelyeket a 2.4. fejezetben megfogalmaztunk, a keretet képezik - ezen túlmenően, az alábbi környezeti szegmensekre kell a fő figyelmet fordítani:

- politikai tényezők,
- technikai környezet,
- gazdasági trendek,
- természeti környezet,
- társadalmi tényezők,
- jogi feltételrendszer.

A fenti tényezőket mérlegelve készíthetők el azok a forgatókönyvek (gyakran használt idegen szóval: scenáriók), amelyekből levezethetők a vállalat számára a jövőben nyíló lehetőségek.

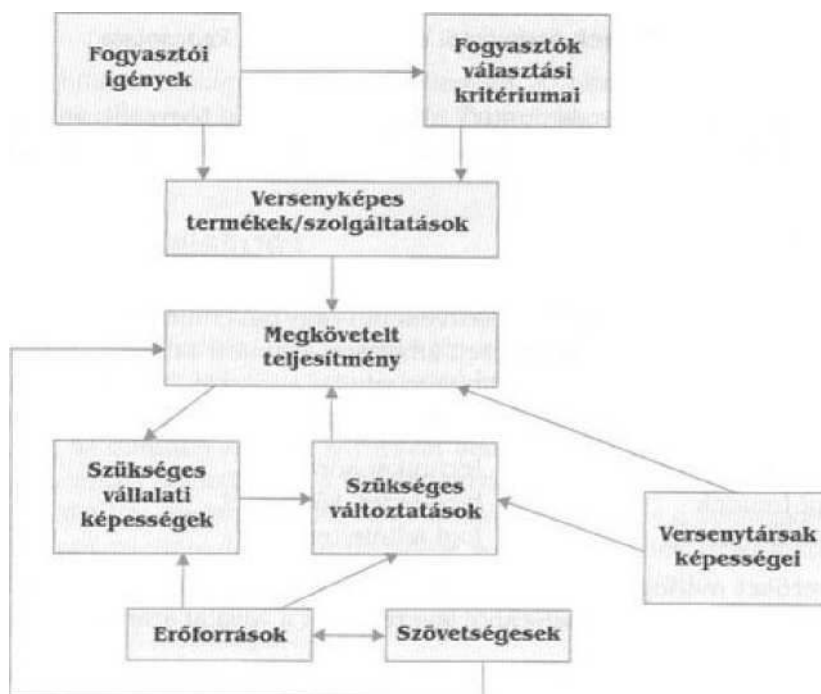
Scenáriók: a stratégiai menedzsmentben a környezet jövőbeni alakulásának előrelátható változatai.

**A vállalat versenyhelyzete**

A vállalat versenyhelyzetének elemzésekor a 8. ábrán látható folyamat szerint célszerű eljárni. Ez azt igényli, hogy a fogyasztói igényeket és választási kritériumokat megismerve meghatározzuk, mely termékekkel/szolgáltatásokkal van esélyünk a sikeres piaci szereplésre. A következő lépés annak meghatározása, vajon rendelkezik-e a vállalatunk az adott termékek/szolgáltatások piacra viteléhez szükséges képességekkel - és ha nem, képes-e ezek kialakítására. Eközben a versenytársakra is figyelni kell, vajon nem jobbak-e az ő esélyeik, illetve eléljük tudunk-e kerülni. Végezetül, hajónak minősítjük a potenciális esélyeket, fel kell mérnünk, képesek vagyunk-e (esetleg szövetségesek bevonásával) az esélyek realizálásához szükséges erőforrások mozgósítására.

E kérdéskörökre (amelyeknek sematikus kapcsolatát a 8. ábra mutatja) adott válaszok alapján dönthető el, mik (illetve mik legyenek) a vállalat azon „lényegi képességei”, amelyekre stratégiáját alapozza. Ezeket a lényegi képességeket ki kell alakítani, esetleg jelentős befektetések árán - amiből az következik, hogy- stratégiai előnye a vállalatnak azokból a képességekből lesz, amelyek tartós versenyelőnyt biztosítanak, ezeknek pedig innovatívnak, az egész releváns piac működését átalakítóknak kell lenniük.

Lényegi képességek: a vállalatok számára fenntartható versenyelőnyt biztosító sajátos képességek.

**8. \BRA. A vállalat versenyhelyzetének elemzése**



4.2. A stratégiai menedzsment folyamata

297

A stratégiai megfelelés lényeges összetevője a külső környezet, a belső erőforrások és a szervezet olyan összehangolása, amely biztosítja a vállalat küldetésének eredményes megvalósítását. Az eredményesség feltétele a stratégiai megfelelés (strategic fit) mértéke, ami azt fejezi ki, hogy a vállalat erőforrásai és szervezeti adottságai mennyiben felelnek meg a környezet adottságainak a küldetés megvalósíthatósága szempontjából. A megfelelés mértéke mellett a stratégiai célok megvalósíthatósága szempontjából igen lényeges az erőforrások és a szervezet értékelése a stratégiai kiterjeszkedés (strategic stretch) lehetősége szerint.

A stratégiai megfelelés, illetve kiterjeszkedés mértékének meghatározásához a vállalatnak két fő kérdéskört illetően kell elemzéseket végrehajtania:

Stratégiai megfelelés: a vállalati és a környezeti adottságoknak, ill. ezek változásainak olyan összekapcsolása, amely a legnagyobb szinergiát biztosítja.

A stratégiai kiterjeszkedés: mértéke azt fejezi ki, hogy mennyire képes a vállalat új lehetőségek kihasználására versenyelőny létesítése vagy fenntartása érdekében.

- a) Feltárják a vállalat erőforrásait, azok mennyiségét, szerkezetét, felhasználásuk jellemzőit, történeti tendenciáit, várható alakulását, az erőforrások piacának jellegzetességeit, az itt folyó verseny feltételeit, összefoglalva: a vállalat erőforrás-gazdálkodásának jelenlegi és várható helyzetét.
- b) Megvizsgálják a vállalat szervezeti struktúráját: a vállalati funkciók szervezeti elhelyezését, a köztük lévő formális és informális kapcsolatokat, a döntési, hatásköri, érdekeltégi rendszert, lényegében elvégeznek egy teljes szervezetelemzést.

Az elemzések célja, hogy a vállalat belső működési sajátosságainak feltárásával háttérrel adjanak a stratégiai alternatíváknak. Nem hagyható figyelmen kívül ezeknél az elemzéseknél az az elv, hogy a stratégiai lehetőségek kimunkálásánál nem elég azt megvizsgálni, hogy mit tudunk végrehajtani, legalább két vonatkozásban tovább kell menni:

- egyrészt azt kell alapul venni, hogy mit tudunk másoknál jobban végrehajtani;
- másrészt, mint azt már többször hangsúlyoztuk, azt kell megvizsgálni, mit fogunk tudni végrehajtani a jövőben.

A vállalati helyzet és a kilátások átfogó értékelése - a SWOT-elemzés

A helyzetelemzés során a vállalatnak nagyon kritikusnak kell lennie saját helyzetének értékelésében. Meg kell határoznia, mik a vállalat erős és gyenge pontjai, illetve milyen kihívásokkal kell szembenéznie tervei megvalósítása érdekében. Ehhez az elemzéshez számos segédeszköz áll rendelkezésre, legismertebb az úgynevezett SWOT-elemzés.

SWOT elemzés: a vállalat erősségeinek és gyengeségeinek, illetve lehetőségeinek és fenyegetettségének összefoglaló elemzés

A SWOT- (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats: Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Fenyegetések) elemzés rendszerint a vállalat stratégiai helyzetelemzésének

A SWOT-elemzés - Néhány ajánlat arra, hogy mit kell megvizsgálni

Belső	
Erősségek Különleges versenyképesség Megfelelő-e a pénzügyi erőforrások Versenyképes-e a szakértelem Vásárlók jó véleménye Elismert piaci vezető szerep Jól kidolgozott funkcionális stratégia Méretgazdaságosság Erős verseny ösztönző nyomása Fejlett technológia Költségelők Termékinnovációs képesség Bizonyított már a menedzsment Más	Gyengeségek nincs egyértelmű stratégiai irányvonal Romló piaci pozíció Elavult létesítmények Gyengébb nyereségesség, mert... Menedzseri mélység és tehetség hiánya Hiányzó kulcsszakértelem vagy versenyképesség Belső működési problémák Piaci nyomásra érzékeny Visszaesett k + f tevékenység Dagyon szűk termelési vonal Gyenge piaci imázs Versenyhátrány Az átlagosnál gyengébb piaci szakértelem Pénzügyi erőforrások hiánya a stratégiaváltáshoz Más
Külső	
Lehetőségek Más vásárlói csoportok kiszolgálása Belépés új piacokra vagy szegmensekbe Termékvonal kiterjesztése a szélesebb vásárlói igények kielégítésére Diverzifikálás hasonló termékek irányába Komplementer termékek hozzáadása Vertikális integráció Lehetőség jobb stratégiai csoportba kerülésre Blégedettség a rivális vállalatok körében Gyorsabb piaci növekedés Más	Fenyegetések Új versenytárs belépése Helyettesítő termékek növekvő értékesítése Lassuló piaci növekedés Kedvezőtlen kormányzati politika Verseny fokozódó nyomása Sebezhetőség válság és üzleti ciklus esetén Vásárlók és szállítók javuló alkupozíciója Vásárlói igény és ízlés változása Kedvezőtlen demográfiai változások Más

FORRÁS: Thompson-Strickland [1984], 178-179. old.

mintegy záróakkordja. Az elemzésnél a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy minden belső tényezőt (erősséget, gyengeséget) és várható külső hatást (lehetőséget és fenyegetést) felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy' felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával. Ez ráadásul még mindig nem elég, hiszen néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet a stratégia építésénél vagy a piaci helyzet szempontjából, mint a többi, és ugyanez áll a lehetőségek és a fenyegetések csoportjára is. Alapvető tehát, hogy kiértékeljük a SWOT-listát abból a szempontból, hogy milyen következményei vannak a stratégiára nézve, és a stratégia alkotásánál milyen területeket kell még feltárni.



4.2.2. Megvalósítás és visszacsatolás

A stratégiai menedzsment folyamatának Következő fő része a stratégia megvalósítása és a kiértékelésére épülő visszacsatolások.

A stratégia megvalósítása a vállalat külső környezetének és belső viszonyainak közegében folyik - ezt a közeget próbálta a vezetés feltérképezni és figyelembe venni a stratégia kialakításakor és megválasztásakor. Mint a stratégiai megfelelés, illetve terjeszkedés tárgyalásánál láttuk, a stratégia sikeres megvalósításának fő feltétele éppen az, mennyire hozható a tényezőknek e két csoportja összhangba egymással. Mivel a külső környezet változásai lényegében a vállalat tevékenységétől függetlennek tekinthetők, ami nem azt jelenti, hogy bizonyos határok között a vállalat maga is ne tudna hatni a környezetre, ezért a stratégia megvalósítása során arra kell figyelnünk, milyen lépéseket kell tennie a menedzsmentnek, hogy a szervezet és környezet összehangoltsága, a stratégiai megfelelés minél jobban megvalósuljon, s meglegyenek a terjeszkedés feltételei.

A stratégia megvalósításának négy lépését emeljük ki (Könczöl E., 2006):

1. **A szükséges erőforrások meghatározása, biztosítása és elosztása.** A stratégia megvalósítása többé-kevésbé jól meghatározható mennyiségű és struktúrájú erőforrás biztosítását igényli. A meglévő, ül. megszerezhető erőforrásokat el kell osztani a vállalatban belül a különböző üzleti egységek, funkciók, szervezeti egységek, tevékenységek között.
2. **Szervezetalakítás.** A stratégia kialakításakor a meglévő szervezeti adottságok nagy szerepet játszottak, ugyanakkor a stratégia megvalósítása gyakran szervezetalakítással is jár, a szervezetet kisebb-nagyobb mértékben hozzá kell igazítani a stratégia által meghatározott egyéb tényezőkhöz.
3. **Irányítás, vezetés.** A stratégia megvalósítása a mindennapos vállalati működés folyamatában megy végbe. Ennek a működésnek a stratégiával összhangban lévő szemlélettel és módszertannal történő irányítása a stratégia megvalósításának fontos tényezője.
4. **A teljesítmény értékelése.** A működés során a vállalat mérhető és nem mérhető tényezőkkel leírható teljesítményt nyújt. E teljesítmény színvonala a stratégia értékelésének alapja, mivel erre épülnek azok a visszacsatolások, amelyek a stratégiai menedzsment folyamatát teljessé teszik.

A fenti négy lépés a legszorosabb kölcsönhatásban áll egymással. Az erőforrások szükséges mennyiségét nagymértékben befolyásolják a szervezet sajátosságai, a vezetésben alkalmazható módszerek függnek a rendelkezésre álló erőforrások mennyiségétől és struktúrájától, a visszacsatolások megvalósulása erősen szervezetfüggő.

A stratégia alkotás és a megvalósítás kapcsolatát jól szemlélteti a 9. ábra (Bonoma, 1984). A megvalósítás sikere érdekében a vezetésnek határozottan kell fellépnie a stratégia alkalmazásában, az előzőekben említett feladatok végrehajtása érdekében. Reed-Buckley [1988] felhasználásával a következő teendőket foglalhatjuk össze:

- I. Fogalmazzuk meg, milyen előnyökkel jár a stratégia megvalósítása a vállalat számára; hogyan következnek ezek az előnyök a vállalat jelenlegi helyzetéből, és ezek alapján fogalmazzuk meg a stratégiai teendőket.



9. ÁBRA. A stratégiaalkotás és -megvalósítás kapcsolata

Forrás: Bonoma (1984)

2. A stratégiai teendőket fordítsuk le konkrét akciókra a vezetés valamennyi szintjére; az akciókat részletesen tervezzük meg az adott szervezeti egység számára.
3. Határozzuk meg az egyes szinteken, feladatkörökben a kritikus sikertényezőket.
4. A kritikus sikertényezők alapján fogalmazzuk meg az egyes vezetők személyes feladat- és ösztönzési terveit.
5. Fordítsunk különös gondot a részvétel fontosságának megértetésére, a részletes kommunikációra a szervezet valamennyi tagjával.
6. Kísérjük folyamatosan figyelemmel a tervek megvalósulását és esetleges megváltoztatásának szükségességét.

A stratégia megvalósításának alapvető kulcskérdése a vállalati tervezés rendszerének színvonalas kialakítása és működtetése. A 3.5. fejezetben láttuk, hogy korszerűen szervezett vállalatoknál a tervezés a kontrolling funkció részeként jelenik meg. A kontrolling azonban csak a szervezeti és módszertani kereteket biztosítja a tervek elkészültéhez (megoldja továbbá a tervek teljesítésének ellenőrzését) - a tervek tartalmát azonban (a vállalatvezetés által meghatározott stratégiai kereteken belül) az egyes funkcionális részegységeknek kell meghatározniuk.

A tervezés komplex és soklépcsős feladat - a stratégia megvalósításához az első lépcsőt általában az éves tervek jelentik, amelyeknek összefoglalása a pénzügyi tervben jelenik meg (3.7.3.2. fejezet). A pénzügyi tervben (éves költségvetésben) mintegy ösz- szegzésre kerülnek a vállalat különböző rész-stratégiáira építő egyéb funkcionális megközelítés mellett - különösen nagyobb méretű, bonyolultabb vállalatok esetén - még szervezeti bontásban is készülnek: divíziókra, üzemegeységekre, projektekre nézve. Az elsősorban a résztervekben óhatatlanul előálló ellentmondások kiszűrésének és a különböző szempontú tervek összehangolásának, aggregálásának a nehézségeiből adódik, hogy az éves tervezés többszörös visszacsatolásra épülő döntési folyamat.

Az éves tervezésen túl a stratégia megvalósításának eszközei a rövidebb időszakokra (negyedév, hónap, hét) készülő tévék, programok is - ezekre láttunk példát a 3.6.2.3. fejezetben a termelésstervezésre vonatkozólag.

A kontrolling rendszer feladata a tervek teljesítésének ellenőrzése, a tervtől való eltérések észlelése és jelzése, a korrekció szükségességének felvetése - azaz a visszacsatolás a stratégia megvalósításának helyzetéről, teendőiről.



4.2.3. A stratégiai szövetségek

Mértékadó vélemények szerint ma egy vállalat sikerességét döntően meghatározza, hol és hogyan helyezkedik el abban a hálóban, amit a II. részben felvázoltunk. A verseny ma nem elsősorban vállalatok, hanem vállalati hálók (vagy az ezek részeként megadható ellátási láncok) között folyik, s aki nem talál magának kellően stabil helyet egy jól működő hálóban, egyszerűen vesztes lesz. A stabil hely megszerzéséhez pedig stabil partnerekre van szükség - legegyszerűbben így lehet talán rámutatni a stratégiai szövetségek jelentőségére. A stratégiai szövetségek más együttműködési formákhoz való viszonyát jejezi ki a 10. ábra.

A stratégiai szövetség olyan előrelátást feltételező, kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló együttműködés, amely során a partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat, és megvalósul a felek bizonyos mértékű integrációja.

A stratégiai szövetségek három válfaját szokás megkülönböztetni: a vertikális, a horizontális és a vegyes szövetségeket. A vertikális szövetségek az ellátási lánc tagjai közötti kapcsolatok, lényegében a szállító-vevő kapcsolat kiterjesztései. A hosszú távú szállítási szerződésektől az különbözteti meg, hogy a résztvevők közötti kapcsolat lényegibb, intenzívebb együttműködéssel jár (így például megegyeznek a közös fejlesztésben is, vagy törődnek azzal, hogy a másik milyen harmadik személlyel köt megállapodást). Ez a gyakorlatban működő stratégiai szövetségek leggyakoribb változata.

Horizontális stratégiai szövetségeket azonos piacon működő partnerek kötnek, azaz potenciális vagy tényleges versenytársak. Ezek a szövetségek közös fejlesztéssel, közös piaci akciókkal, illetve a méretgazdaságosság előnyeit kihasználva próbálnak előnyt szerezni (fel kell hívni a figyelmet arra, hogy nem csak az értékesítési, de a beszerzési oldalon is lehet, sőt szokás ilyen szövetséget kötni).

A vegyes szövetségek kapcsolódó, illetve kiegészítő termékek közös piacravitelére (sportruházat - sportcipő), többcélú szolgáltatásra (kábeltelevízió - adatátvitel) vagy más, speciális probléma megoldására jöhetnek létre.

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SZOROSSÁGA

	Szerződés nélkül	Szerződéses	Tőkeösszefonódás
HÁLÓZAT	Szövetség	Konzorcium, licenc, franchise	Vegyesvállalat
TÖBBOLDALÚ	Kartellek	Közvetítés, képviselet	Holding
KÉTOLDALÚ KAPCSOLAT	Megbeszélések, egyeztetések	Szállítási szerződés Technológicseré	Fúzló, felvásárlás, közös befektetés

10. ÁBRA. Vállalati együttműködési formák



.Probléma van Ausztráliával főnök. Úgy tűnik, mindenki alszik.“

FORRÁS: www.Cartoons HBR-doc

Mivel a stratégiai szövetségek természetüknél fogva korlátozzák a versenyt, minden országban a versenyhíreiről érdeklődésük élvezik, Sajátos probléma, hogy a legjelentősebb stratégiai szövetségek több nemzetállam vállalatát foglalják magukba, illetve több ország területén működnek, ezzel jelentős kihívást jelentenek a nemzeti, sőt a regionális (pl. EU) versenyszabályozás számára is. Természetesen nem minden stratégiai szövetség káros a verseny szempontjából, hiszen nem egy kimondottan piacépítő szövetség létezik.

A vállalatnak egy stratégiai szövetségbe való belépése (amely egyébként történhet szerződés aláírása vagy gentlemani megállapodás útján is) alapvető stratégiai döntést igényel, annak mérlegelésével, hogy a hosszú távú elkötelezettség vállalása, ezáltal egy sajátos önkorlátozás az erőforrások felhasználásában arányos-e az elérhető többleteredménnyel. fontos annak figyelembevétele, hogy a stratégiai szövetségen belül a többleteredmények a belső erőviszonyok alapján oszlanak el. így' természetesen nem csak saját helyzetüket kell elemezni a döntés előtt, hanem az összeillőséget és a tevékenységek Integrálásának lehetőségeit is. Moss Kanter [1994] az integráció öt tényezőjét említi (a szoros és sikeres stratégiai szövetség mind az ötnek a jelenlétét megkívánja): stratégiai, taktikai, tevékenységi, személyközi és kulturális integrációról beszél. Abban valamennyi szerző és gyakorló szakember egyetért, hogy a stratégiai szövetségek működtetése folyamatos tanulási folyamat, amelynek sikerét nagyban elősegíti, ha vannak erre speciálisan alkalmas menedzserek.



Összefoglalás

A stratégia meghatározásához három fő Kérdéskörben kell a vállalatnak döntéseket hoznia.

1. Meg kell határozni a vállalat küldetését és stratégiai céljait;
2. Össze kell vetni a piaci lehetőségeket és fenyegetéseket saját erős és gyenge pontjaival, s ennek alapján meg kell határozni azokat a területeket, ahol versenyelőnyre tud szert tenni;
3. Az érintettek tevékenységét és saját erőforrásait úgy kell összehangolni, hogy minél jelentősebb legyen a szinergia.

A vállalati stratégia három összekapcsolódó szinten fogalmazódik meg: beszélünk a vállalat egésze, az egyes üzleti egységek és a funkcionális egységek stratégiájáról.

A stratégiai magatartás három alapvető megközelítését ismertettük: a vállalkozói, az adaptív és a tervezői közelítést. Az, hogy egy vállalatot melyik jellemzi, rendszerint nem önkéntes választás, hanem a vállalat és a környezet sajátosságainak függvénye. Gyakori eset, hogy a vállalatoknál keverednek ezek a stratégiák.

Alhoz, hogy stratégiáról beszélhessünk, fel kell tételeznünk mindhárom megközelítés esetén a vezetői tudatosságot, ami abban jelenik meg, hogy a stratégiának tartalmaznia kell egy képet a vállalat helyzetéről és jövőjéről; egy tervet az elképzelések megvalósítására, és egy visszacsatolós mechanizmust a szándékok és a tényleges eredmények összevetésére. E három elem együttes alkalmazását stratégiai menedzsmentnek nevezzük.

A stratégiai menedzsment logikailag a stratégiaalkotással kezdődik. Ennek első lépése az elemzés, amelynek során a különböző érintettekkel való kapcsolat elemzése, 11.1. a kívánatos kapcsolat meghatározása a feladat. Az elemzést a küldetés meghatározása követi, erre építve kell megfogalmazni a stratégiai célokat a vállalat egészére és a stratégiai üzleti egységekre. A stratégiai üzleti egységek olyan, egymástól jól elkülöníthető üzleti területek a vállalaton belül, amelyek jól definiálható termék-piac kombinációkat képviselnek, versenyhelyzetük és eredményességük önmagukban is értékelhető.

A versenyhelyzet elemzésére két szinten kerülhet sor: a vállalat egésze szintjén és a stratégiai üzleti egységek szintjén nézve. Az előbbi elemzése azt igényli, hogy áttekintsük: milyen kapcsolatokat tud kiépíteni a vállalat a számára releváns piacokon az ott megjelenő többi érintettel: a fogyasztókkal, a versenytársakkal és a szállítókkal. A stratégiai üzleti egységek versenyhelyzetének értékeléséhez a portfólióelemzést használhatjuk fel, amelynek során a stratégiai üzleti egységek versenyhelyzetét egymással és a vállalati stratégia egészének követelményeivel összevetve értékeljük.

A stratégia megvalósítását és a visszacsatolást négy lépésben tekintettük át: az erőforrások értékelése és elosztása, a szervezetátalakítás, a vezetési-irányítási kérdések és az értékelés-visszacsatolás lépéseiben. Az erőforrásokat illetően a rugalmasságot biztosító tartalékok képzésére és a stratégiának megfelelő prioritások szerinti elosztásra kell elsősorban figyelni. A szervezetátalakítás legfőbb alapelve könyvünk megközelítésében



az, hogy nincs tökéletes vagy ideális szervezet, azt a vállalat külső és belső adottságainak függvényében kell kialakítani.

A stratégiai vezetés fő tényezői a stratégia megvalósítására irányuló motivációk és a stratégiátámogató rendszerek (információs rendszer, ellenőrzési és jelentési rendszer) kialakítása.

A stratégiai menedzsment folyamatában természetesen többféle visszacsatolás megy végbe - ezek zárják be a stratégiai menedzsment körét és adják meg az impulzusokat a stratégia szükséges újraformálására.

A stratégiai menedzsment folyamatát és összetevőit a tervezői közelítésmód alapján fejtettük ki. Ezt kiindulópontként használva feltárhatók a vállalkozói és az adaptív közélet-jellemzői, bemutatható, hogy ezekben az esetekben is beszélhetünk stratégiai menedzsmentről.

A stratégiai szövetség, amelyet lényegi kérdésekben való tartós együttműködésként jellemeztünk, a vállalatközi kapcsolatok gyorsan fejlődő formája. Vertikális, horizontális és vegyes formáit ismerjük. Működtetésük külön sajátosságokkal rendelkező vezetői Tel adat.

Az ismertetett stratégiatípusok között nem állítható fel sorrend azok jóságát" illetően. A stratégiát végső soron a vállalati eredmény minősíti, s eltérő feltételek eltérő stratégiákat igényelnek. Megadhatók azonban olyan kritériumok, amelyek szükséges feltételei a jó stratégiának: a belső konzisztencia, a környezettel való harmónia, a versenyelőny biztosítása és a reális megvalósíthatóság.

Fogalmak _____

Szinergia Vállalati
stratégia Stratégiai üzleti
egység Diverzifikáció
Stratégiai menedzsment
Szcenárió
Lényegi képességek

Stratégiai kiterjeszkedés
SWOT-elemzés Vertikális
Integráció Stratégiai
megfelelés Stratégiai
szövetség Stratégiai
visszacsatolás



Kérdések

- 1. A stratégia milyen szintjelt különböztettük meg, hogyan kapcsolódnak ezek egymáshoz?**
- 2. Mi az alapja a vállalkozói, adaptív és tervezői stratégiamegközelítés megkülönböztetésének?**
- 3. Mi a különbség a stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment között?**
- 4. Mi a jelentősége vállalatban belül a küldetés meghatározásának?**
- 5. Milyen összetevői vannak a működési körnek?**
- 6. Milyen ismérvek alapján különíthetők el a stratégiai üzleti egységek?**
- 7. Mit jelent az, hogy a versenyelemzéskor nem csak az adott terméket előállító vállalatokkal kell számolni? Hogyan határozható be a figyelembe veendő versenytársak köre?**
- 8. Mi a különbség a vállalat egészére és stratégiai üzleti egységekre vonatkozó portfólióelemzés között?**
- 9. Miért az erőforrás- és szervezetelemzés a stratégiaelemzés két fő összetevője?**
- 10. Milyen tényezőkkel jellemezhető egy vállalat életciklusa?**
- 11. Mi a különbség a vállalat életciklusa és belső üzleti ciklusa között?**
- 12. Milyen tényezőket venne figyelembe a tervezési időhorizont meghatározásához?**
- 13. Miért az erőforrás-biztosítás, szervezetalakítás, irányítás és értékelés jelent a stratégia megvalósításának fő vizsgálati területét?**
- 14. Miért terjednek a stratégiai szövetségek?**

Feladatok

- I. Fogalmazza meg a küldetés, a versenyelőny és a szinergia kapcsolatát - általában és egy Ön által jól ismert vállalkozás esetén!
2. Értelmezze a szinergia jelenségét a) egy gyorsított hálózat; b) egy fűvószekar; c) egy egyetem esetén!
3. Keressen az üzleti szférában példákat a vállalkozói, az adaptív és a tervezői megközelítéssel jellemezhető vállalatokra?
4. Mondjon példákat arra, hogy egy adott küldetésből többféle működési kör is megfogalmazható!
5. Értékelje a következő állítást: „A versenyhelyzet nem más, mint a működési körök közötti átfedés”!
6. Fogalmazza meg a McDonald's küldetését és működési körét!
7. Keressen a hazai üzleti életből néhány példát a diverzifikációra!
8. Mondjon példákat a költségelőnyről, differenciálással és koncentrációval szerzett versenyelőnyre a nemzetközi üzleti életből!
9. Ismertesse a portfólióelemzés módszerét! Milyen előnyről és hátrányosságról vannak a könyvben felsoroltakon kívül?
10. Keressen példákat az üzleti élet gyakorlatából olyan stratégiával jelentőségű döntésekre, ahol a stratégiával megfelelés kritériuma nem vagy nem kellő súllyal szerepelt!
- II. Keressen példákat arra, hogy a stratégiával terv nem valósul meg, a stratégia által kijelölt „út” azonban igen!
12. Sorolja fel, milyen speciális stratégiával elemekre kell ma figyelemmel lennie egy Magyarországon alapított vegyes vállalatnak!
13. Végezze el egy felsőoktatási intézmény SWOT-elemzését!
14. Keressen példát a stratégia és a szervezeti kultúra összhangjából adódó sikeres gazdasági szereplésre!
15. Fejtse ki, hogy mire alkalmas és mire nem a stratégiával szövetség!
16. Keressen és értékeljen néhány, a magyar gazdaságban működő stratégiával szövetséget!
17. Keressen példákat vállalati stratégiára és/vagy üzleti (verseny)stratégiára!