

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

A TARTALOMBÓL

MARKETING ÉS KÖZIGAZGATÁS

MARKETING ÉS KÖZÜZEMEK

„TÖKÉSEXPORT” – AVAGY ...

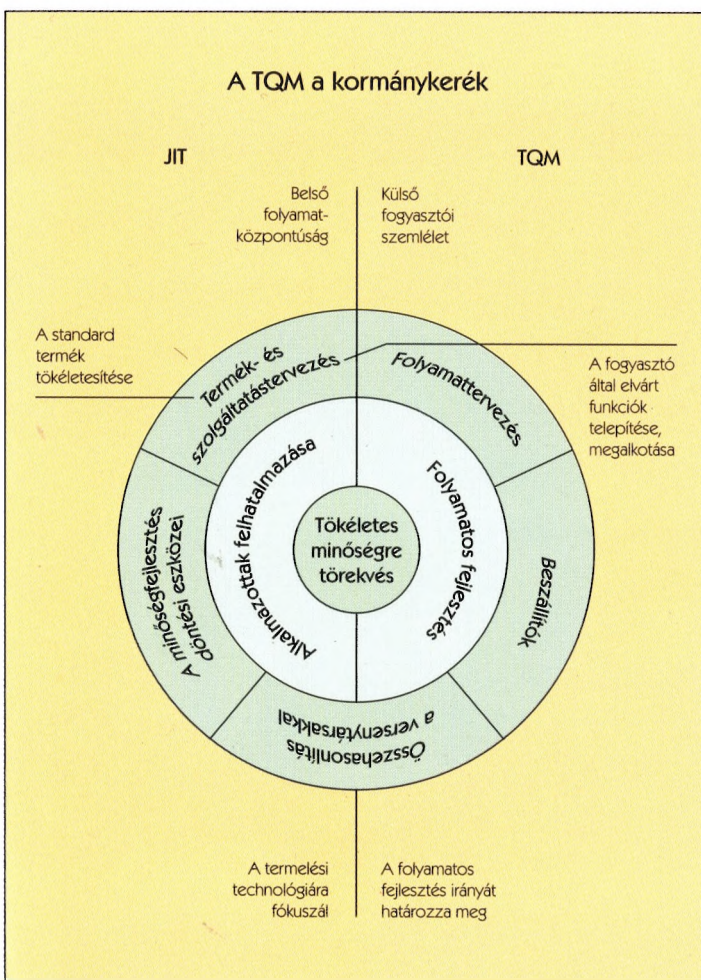
MARKETING
A KÖZIGAZGATÁSBAN
ÉS A KÖZSZOLGÁLTATÁSBAN

HÁLÓZATOK – A „HÁLÓ NÉPE”

M&M-MIX

KÖNYVISMERTETÉS

A TQM a kormánykerék



BEMUTATKOZIK A NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KARA

MAGYAR MARKETING MŰHELYEK VII. KERESKASZTAL KONFERENCIÁJA

Keszthely, 2001. május 30 — június 1.

- A részvételt mindazon marketing szakemberek számára ajánljuk, akik a 3T hívei, azaz
- Tudás** – Szeretnék megismerni a marketing elmélet és gyakorlat új megoldásait, módszereit.
 - Tapasztalat** – Szeretnének tanulni a sikeres magyar cégek, vállalatok marketing gyakorlatából, megélt tapasztalataiból.
 - Találkozás** – Szeretnének találkozni jelenlegi és potenciális üzleti partnereikkel, szövetségeseikkel, barátaikkal és a szakmai élmények mellett a közvetlen, vidám kísérő rendezvények kulináris és kulturális kínálatát is igénylik.

A konferencia elnöke:

Dr. Szabó László c. egyetemi tanár
a Marketing & Menedzsment folyóirat alapítója.

1. szekció Kereskedelmi és ipari marketing	Új technikák a kereskedelmi és ipari marketingben. Kereskedelmi kommunikáció konkrét üzleti gyakorlata. Egészséges ételmisszer és marketing.
2. szekció Stratégiai marketing	Vállalkozási stratégia az EU küszöbén. Piaci verseny – versenyelemzés. Hogyan legyünk sikeresek a folyamatosan változó környezetben?
3. szekció Egészségügyi marketing	Az egészségügyi marketing szerepe az egészségügyi intézmények működési hatékonyságának fokozásában. Karitatív támogatás vagy szponzorálás. FMCG kontra gyógyszermarketing. A direct-to-consumer marketing a vényköteles gyógyszerek piacán.
4. szekció Kis- és középvállalkozások marketingje	Hogyan és miért nem használható a klasszikus marketing a kis- és középvállalkozásoknál. KKV sajátosságok – marketing sajátosságok. A sikeres KKV-marketing kialakulásának módszerei, eszközei – Mennyiből csináljuk a KKV-marketinget? Ki támogatassa a KKV-marketinget?
5. szekció Marketing- kommunikáció - média	Integrációs lehetőségek a marketingkommunikációban. Direkt marketing a gyakorlatban. Infotechnikai alkalmazások az értékesítési munka szolgálatában. Verseny a médiában.

Előadóink közé várjuk a marketing elméleti és gyakorlati szakembereit, többek között:

Dr. Cséfalvay Zoltán (GM regionális gazdaságfejlesztési államtitkár)
Bencsik György (Matávcom), Dr. Dankó László (Miskolci Egyetem), Dr. Fazekas Ildikó (Magyar Reklám-
önnszabályozó Testület), Genzelmann Péter (Direkt Marketing Centrum), Dr. Gyöngyösy Zoltán (Miskolci
Egyetem), Hajdú György (Sláger Rt.), Dr. Jakab Zoltán (GlaxoSmithKline), Dr. Józsa László (Nyugat-
Magyarországi Egyetem), Kiss Tünde (M csoport), Dr. Lehota József (Szent István Egyetem), Németh
Viktor (Biopont), Olach Zoltán (Pénzjegynyomda Rt.), Dr. Orosdy Béla (Pécsi Egyetem), Dr. Piskóti
István (Miskolci Egyetem), Dr. Rekettye Gábor (Pécsi Egyetem), Dr. Schneider Agnes (Reál Rt.), Dr.
Siminszky Zita (Jansen Cilag), Dr. Tóth Tamás (BKÁE), Varga Edit (Egis Gyógyszergyár Rt.), valamint a
Grohe Hungary Kft., Unilever Magyarország Kft., Oxford University Press és a Porsche Hungária Kft.
marketing stratégiáért felelős szakembereit.

Szervezők:



Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Marketing Intézet

Mai piac
a sikeres kereskedő lapja



Nyugat-Magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Marketing Tanszék

A konferencia helyszíne:

DANUBIUS HOTEL HELIKON Keszthely

Meghívó, jelentkezési lap és részletes információ elérhető:

Miskolci Egyetem Marketing Intézet (3515 Miskolc-Egyetemváros)

Telefon: (46) 565-197 ▼ Fax: (46) 565-196 ▼ E-mail: mim@uni-miskolc.hu

www.uni-miskolc.hu/marketing



Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
SZABADY CSABA

Alapította:
SZABÓ LÁSZLÓ



Megjelenik évente hatszor.

Csak előfizetőknek!

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI.,
Nagymező u. 21.
Postacím: 1373 Budapest, 5. Pf. 617.
Telefon: (1) 353-1366/116; Telefax: (1) 331-6343
e-mail: info@marketingcentrum.hu

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

Kiadja: a Marketing Centrum – Országos Piac-
kutató Intézet és a Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaság-tudományi Kara

A kiadásért felel: a főszerkesztő

Grafikai előkészítés: DUOMONT BT Budapest
Telefon: 292-1265, 06 (30) 397-1636
e-mail: egk53@freestart.hu
Nyomás, kötészet: *FOTOGOLD Nyomda*
Telefon: 06 (29) 340-355; Fax: 06 (29) 340-297
e-mail: fotogold@freemail.hu
Felelős vezető: Borvető Béla



Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Levél- és Hírlapüzletági Igazgatósága (LHI).
INDEX 25545 HU ISSN 1219-0349
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizetés/megrendelés:
Magyar Posta Rt. LHI
1900 Budapest; Telefon: (1) 210-0700.

Előfizetési díj: egy évre 5100,- Ft + ÁFA

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 2

MARKETING, KÖZIGAZGATÁS, KÖZSZOLGÁLTATÁS

- A marketingszemlélet szükségessége a közigazgatási
szervezetekben – *Drávavölgyi Tibor* _____ 4
- A marketingorientáció megjelenése és dolgozói megítélése
a hazai közüzemi szervezeteknél (I. rész) –
Hetesi Erzsébet _____ 11
- Az ember és a vállalkozás beleroppanása
az átszervezésekbe – *Takács János* _____ 18
- Menedzserek információszerzési módszerei – *Amdissa Daba* _____ 23

HÁLÓZATOK – A „HÁLÓ NÉPE”

- Hálózati gazdaság – gazdasági hálózatok –
Vasné Egri Magdolna _____ 28
- CyberScope, avagy a háló népe – *Marián Béla* _____ 34

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

- A közösségi és a magánszféra együttműködése
a vállalkozások fejlődése és a technológiai fejlesztés
érdekében – *Osman Péter* _____ 41
- Commercialization of R&D: The Role of Science Parks –
Woodrow W. Clark Jr., Ph.D. _____ 48

M&M-MIX

- Tudásunk és menedzselése – *Csath Magdolna* _____ 57
- A minőség szemlélet különbözősége
a TQM és a JIT között – *Tankó Zoltán* _____ 61
- PHARE PRAQ III. _____ 67

KÖNYVISMERTETÉS

76

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁ CZ IVÁN egyetemi tanár, PTE • BERÁCS JÓZSEF
tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE • BOD PÉTER ÁKOS egyetemi tanár, Károli Gáspár Református Egyetem • BRUCK GÁBOR el-
nök, Sawyer-Miller Group • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, PTE • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex
University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio
University, USA • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, PTE • JÓZSA LÁSZLÓ tanszékvezető egyetemi docens, Nyugat-Magyarországi
Egyetem • LEHOTA JÓZSEF intézetigazgató, SZIE GTK Marketing Intézet • OROSDY BÉLA egyetemi docens, PTE • OSMAN PÉTER
a közgazdaság-tudomány kandidátusa • PISKÓTI ISTVÁN intézetigazgató, ME Marketing Intézet • REKETT YE GÁBOR tanszékve-
zető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VERES ZOLTÁN intézetigazgató, BGF
Nemzetközi Marketing Intézet • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, PTE

CONTENTS

To the Reader!	2
----------------------	---

MARKETING, PUBLIC ADMINISTRATION, PUBLIC UTILITIES

A Need for Marketing Orientation at Public Administration – Tibor Drávavölgyi	4
Emerging, and In-Side Evaluation of Marketing Orientation at Public Utility Companies (Part I) – Erzsébet Hetesi	11
Negative Effects of Organisational Re-Designing Processes on People and the Enterprise – János Takács	18
How Managers Get Information – Amdissa Daba	23

NETWORKS – PEOPLE ON THE NET

Network Economy – Business Networks – Vasné Magdolna Egri	28
CyberScope, or The People of the Net – Béla Marián	34

ENTREPRISE DEVELOPMENT

Co-Operation of Public and Private Sectors for Entrepreneurial and Technological Development – Péter Osman	41
Commercialization of R&D: The Role of Science Parks – Woodrow W. Clark Jr., Ph.D.	48

M&M-MIX

Our Knowledge And Its Management – Magdolna Csath	57
Difdferent Approaches to Quality – TQM and JIT Compared – Zoltán Tankó	61
PHARE PRAQ III.	67

BOOK REVIEW

76

Kedves Olvasó!

Beköszöntött a tavasz, talán már meg is érkeztek a fecskék hosszú vándorútjukról. Rövidesen a Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának első „fecskéi” is megjelennek a hazai munkaerőpiacon, belépnek a munkát akarók táborába.

Az új évezred első esztendeje a Sopronban folyó közgazdászképzésre is ráteszi a koronát. Közel egy évtizedes álom válik valóra a nappali tagozaton végző, gazdálkodási szakos hallgatók kibocsátásával. Budapest, Pécs, Miskolc, s a többi egyetemi végzettséget adó közgazdász műhely sorába illeszkedik be ezzel az ország második legöregebb egyetemének legrövidebb múlttal rendelkező kara.

A számunkra óriási lépést már megelőzte 2000. január 1-jén a Kar megalapítása, másrészt jó egy évvel később felavatása, amelyen a résztvevők elismerően szóltak a megkezdett útról, az eddigi eredményekről.

Természetesen e szaklap keretei között elsősorban a marketingoktatás szerkezetéről, sajátosságairól érdemes szólni. Hallgatóink – hasonlóan más egyetemekhez – az alapozó tárgyak után találkoznak a marketing elméletével, előadások és szemináriumok keretében. A marketing fő elemeinek bemutatását egy félévben követi a marketingstratégiák részletes tárgyalása. Ugyanakkor képzésünk meglehetősen hiányos lenne marketing főszakirány nélkül. Négy félévben, heti hat óra keretében bombázzuk a hallgatókat a piackutatás, a marketingkommunikáció, a nemzetközi marketing, a termék- és árpolitika, a külkereskedelelem technikáinak, a régió- és településmarketing fő kérdéseinek bemutatásával, elemzésével. A tanultakat a szolgáltatásmarketing mellék-szakirány heti három órája egészíti ki az utolsó két év során. Az említett témaköröket színesítik a kötelezően választható tárgyak, amelyek egy-egy speciális kérdés, például az on-line marketing területén kínálnak lehetőséget az elmélyedésre.

A meglehetősen gazdag választék széles oktatói kör kialakításának szükségességét veti fel. Az elmúlt évek során számos nagy hazai tekintélynek számító elméleti és gyakorlati szakember tisztelt meg bennünket előadásaival, s bízom abban, hogy ez a jövőben is így lesz.



Céljaink az indulás pillanatától változatlanok. Magas színvonalú, szilárd elméleti és gyakorlati alapokon nyugvó képzést akarunk, amelynek „végtermékei”, a marketinget választó, abból diplomát szerezni tudó hallgatók képesek megállni helyüket a viharosan alakuló gazdaság körülményei között is. Hiszem, hogy ez nyitottságot, odafigyelést, a hazai és nemzetközi

kapcsolatok ápolását, a baráti, kutatói szálak erősítését igényli. Bekapcsolódni egy szakma vérkeringésébe soha nem egyszerű feladat. Fokozottan igaz ez egy Budapesttől viszonylag távoli és új képzésre is. Mégis megoldható és kellően nagy kihívást jelent mindannyiunknak, a Sopronban oktatóknak, a Marketing Tanszék munkatársainak. Ott kívánunk lenni „minden kilométerkőnél”, bízva abban, hogy mások tapasztalataiból mi is tanulhatunk, másrészt a kutatásainkból származó eredmények talán mások okulására is szolgálhatnak.

A marketingé volt a XX. század. Számomra nem kétséges, hogy a XXI. század is a miénk lesz.

Ha azok a tanulmányaikat ma bárhol befejező fiatalok megőrzik kreativitásukat, tenniakarásukat, akik e területet választották, akkor a jövő biztosított, a lehetőségek határtalanok. Közös oktatói-kutatói felelősségünk, hogy a gyermekkor naiv, de hihetetlenül gondolat- és ötletgazdag világát ne romboljuk szét az új generációban, hanem segítsük elő annak kibontakozását.

Kívánom, hogy az új soproni „fecskek” – éppúgy, mint a már hosszú ideje szárnyaló „sasok” – találják meg a közös hangot az előítéletektől mentes kreatív gondolkodásban, a kiváló elméleti és gyakorlati munkában. Ebben számítunk a Marketing&Menedzsment közreműködésére, jelezve, hogy magunk is részt kívánunk venni a lap tartalmának alakításában.

Józsa László
tanszékvezető

A marketingszemlélet szükségessége a közigazgatási szervezetekben

„...példátlan horderejű társadalmi és gazdasági változásokon megyünk keresztül, amelyek során a korábbi gyakorlattal nem lehet mit kezdeni, ezek a változások újító válaszokat igényelnek.”

Rosabeth Moss Kanther

A közigazgatás intézményrendszere a mindenkori kormányzat célkitűzéseinek, programjainak igyekszik maradéktalanul megfelelni. Napjainkban a közigazgatási szervezetek számára fontossá vált egy új szemlélet kialakítása, szemben a régi, bizonyos értelemben megcsontosodott bürokratikus hatósági szemlélettel. Ez a törekvés a demokráciát most tanuló országban azért is kap egyre nagyobb hangsúlyt, mert a társadalmi átalakulást követően jelentős mértékben megnőtt a közvélemény súlya, kritikai és politikaformáló szerepe. Egyáltalán nem mindegy az, hogy a közigazgatási szervezetek, az adott jogi környezet szabályozása mellett, milyen szemlélettel és mennyire állampolgárbarát módon elégítik ki a társadalom, illetve az ügyfelek igényeit szolgáltatásuk során. A jogi keretek a viselkedésmód és menedzselési stílus tekintetében már nem adnak egyértelmű kapaszkodókat. A szolgáltatás stílusa és filozófiája legalább olyan fontossá vált, mint az irányadó jogszabályok betartása, a közigazgatás feladatainak végrehajtása. Ez azt jelenti, hogy a közigazgatásban a hatósági és a szolgáltató jelleg optimális arányát kell megtalálni és kialakítani. A feladat tehát az, hogy a szervezet – a hatékony kommunikációra törekvés mellett – úgy hangolja össze erőforrásait és az igényeket, hogy a kitűzött céloknak, küldetésének megfelelően, és egyidejűleg értékalkotó szolgál-

tatásokat nyújtson az ügyfeleknek. A pozitív imázs és arculatépítés szükségessége és kényszere a kvázi monopolhelyzetben lévő közigazgatási szervezetek számára is nyilvánvalóvá vált. Ezek kényszerítik ki a marketingfilozófia alkalmazását, a marketingkonceptió kialakítását.

A közigazgatás gyökereiről

A bürokrácia szónak ismerten pejoratív jelentéstartalma van. Mégsem képzelhető el még ma sem olyan állam, ahol a közigazgatás ne bürokratikus elvekre épülne. A bürokrácia léte az alábbi kérdéseket veti fel:

- Milyen hatásai vannak a bürokráciának a társadalom tagjaira?
- Az emberek pusztán csavarok egy gépezetben, vagy – szükség esetén – képesek magát a bürokráciát is megváltoztatni? (Albrow [1972])

Max Weber szerint a legális uralom legtisztább formája a bürokrácia. A legális uralom ugyanakkor racionális. A racionalitás a következő jellemzőkkel írható le:

- szakszerűség
- személytelenség
- kiszámíthatóság

A bürokratikus közigazgatásban dolgozókat szerződés köti, őket szakmai minősítés

”

A bürokrácia szónak ismerten pejoratív jelentéstartalma van. Mégsem képzelhető el még ma sem olyan állam, ahol a közigazgatás ne bürokratikus elvekre épülne.

”

alapján választják ki; állandó fizetést kapnak. Jövőjük hosszú távon biztosított, adott életpálya áll előttük, egységes hivatali elveknek és ellenőrzésnek vannak alávetve. A kiszámíthatóság és a biztos jövő ára az, hogy az eszményi hivatalnok pártatlanul, gyűlölet, szenvedély és lelkesedés nélkül működik, személyre való tekintet nélkül, formálisan mindenki számára egyformán, vagyis az összes egyforma helyzetben lévő érdekelt számára azonosan tölti be hivatalát.

A bürokrácia hatékonysága gépszerűségén múlik, a feladatok el lehet úgy határolni, hogy a súrlódási veszteségek minimálisak legyenek. A kompetenciákat személytől függetlenül és általánosan meghatározott szabályok szerint dolgozzák ki, a hivatalvezetés általános normák szerint működik.

A bürokrácia a weberi racionalizálódási folyamat szerint „acélkemény burokká” válik, nemcsak tagjai számára, hanem a polgárok számára is, akik legtöbbször szembekerülnek vele. A modern társadalmak egyik legnagyobb problémája az intézményi racionalizálás és a gyakorlati életvitel szintjén történő racionalizálás ellentmondásának kezelése:

- A gyakorlati életvitel racionalizálása az életvitel egyéni értékorientációk szerinti módszeres és konzisztens kialakítását jelenti.
- Az intézményi racionalizálás – az „acélkemény burok” – ugyanakkor önálló életet él, megszilárdul és elburjánzik, korlátozza az egyének mozgásterét, döntési szabadságát.

A weberi tézisek kritikája során megfogalmazódott az is, hogy a bürokrácia fejlődésével párhuzamosan az individualizmus és a kreativitás szerepe is növekedett. E szerep jelentősége attól függ, hogy a szervezetekben a tisztviselő mekkora mozgásteret kap, mennyire gátolják az előírások, szabályok. (Kieser [1995].)

Hattenhauser írásai szerint a bürokrácia alapproblémája, hogy a közigazgatásban alacsonyan fizetett, érdektelen, tulajdon nélküli, „irodista kasztot” alkotók dolgoznak. (Hattenhauser [1980]). Schmoller szerint, ha a tisztviselő szabad akaratából szerződésben kötelezi magát arra, hogy munkáját és energiáját a közigazgatás szolgálatába állítja, akkor a hivatalnoki rendszer hatalmas teljesítményekre képes. (Schmoller [1894])

”

Az eszményi hivatalnok pártatlanul, gyűlölet, szenvedély és lelkesedés nélkül működik, személyre való tekintet nélkül, formálisan mindenki számára egyformán.

◆

A bürokrácia fejlődésével párhuzamosan az individualizmus és a kreativitás szerepe is növekedett. E szerep jelentősége attól függ, hogy a szervezetekben a tisztviselő mekkora mozgásteret kap, mennyire gátolják az előírások, szabályok.

”

Miért kerül a közszolgálat napjainkban a figyelem fókuszába?

A válasz egyszerűnek tűnik: a költségvetési források jellemzően szűkösek; a közigazgatás működtetését adókból finanszírozzák, ezért a társadalom a közpénzek felhasználásával kapcsolatban kritikus a kormányzattal szemben.

Általában a hivatali apparátus felduzzasztását, a pazarló működést, a hivatalnokok túlfizetését teszik kritika tárgyává. A közvélemény szerint a kormány mindezt azért teszi, hogy növelje politikai befolyását a közigazgatásban. A köztisztviselők szerint ugyanakkor anyagi és társadalmi megbecsülésük nincs elfogadható szinten. Illet-

ményük a versenyszféra keresetei alatt van, egyúttal a közkiadások csökkentésekor a kormányzat elsőként az államapparátus költségeinek lefaragását irányozza elő. A közigazgatási szektor eredménytelen vagy eredményes humánpolitikája a közvélemény számára csak hosszú távon érezteti hatását.

Az államnak tehát egyidejűleg kell a közvélemény és a köztisztviselők nyomásának ellenállnia, érdekeit egyeztetnie. A problémakezelés, a konfliktusok megoldása legtöbbször elhúzódik.

A közigazgatási szervezetek szolgálati célokat fogalmaznak meg önmaguk számára, és ha az a jogi szabályozáshoz illeszkedik, lehetővé válik a szervezetek működtetése. A működési feltételeknek erről az oldalról való biztosítása azonban önmagában kevés. Az ügyfelek szociálisan érzékenyek, különösen azért, mert társadalmi célokat és elvárásokat kielégítő szolgáltatásokat vesznek igénybe. Éppen ezért nagy hangsúlyt kap a közigazgatási szervezetek menedzselése során az ügyfélközpontúság és a hatékony napi kommunikáció.

A társadalmi elvárás és a működtetés környezete napjainkban gyorsan változik; létkérdés ezért a probléma világos megfogalmazása és a felmérést követő gyors döntés. Ebben a helyzetben a közigazgatási szervezet csak folyamatosan felülvizsgált, újra átgondolt munkafolyamatokkal és menedzselési stílussal működhet hatékonyan. Ez egészen más viselkedési módot és munkamorált kíván meg a köztisztviselőtől, mint a versenyszférában, a profitszektorban dolgozóktól. Az alapvető keretet a menedzselési koncepci-

ók kialakításához a törvényi szabályozás, valamint az etikai normatívák, etikai kódexek határozzák meg.

A közigazgatási marketing kialakulásáról

A közigazgatási marketing gondolatának megjelenése a 1970-es évekre tehető Nyugat-Európában. Goodrich szerint például olyan angol közigazgatást kell létrehozni, amely az ügyfelek változó igényeihez alkalmazkodik.

Magyarországon a rendszerváltás időszakára tehető annak a folyamatnak az elindítása, amely a szolgálati célú közigazgatási intézmények egy részére – rendőrség, vámhatóság – olyan új arculatot kívánt kialakítani, amely a szolgáltató jelleget hangsúlyozza a régi, merev hatósági szemlélettel szemben.

Osman Péter úgy fogalmazott, hogy a kormányzat megítélését kedvezően befolyásolja, ha a közvélemény valamely közhivatalról, annak működéséről pozitív véleményt formál. A közhivatal elutasítása pedig negatívan hat a kormányzat értékelésére is. A közhivatal arculatát a közvéleményben róla kialakult kép alkotja. A kormányzatnak tehát arra kell törekednie, hogy hivatalai és a közönséggel érintkező egyéb szervezetei mindig polgár- és ügyfélbarát magatartást tanúsítsanak (Osman [1998]).

Reketye Gábor 2000 júniusában a Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet közreműködésével 1000 fős reprezentatív (ún. omnibusz) megkérdezésében azt kutatta, hogy miképpen változott a fogyasztókkal, polgárokkal kapcsolatba kerülő különböző vállalatok, szervezetek hozzáállása a vevők-höz, ügyfelekhez az elmúlt évtizedben. A válaszokat 5-fokozatú (ún. Likert) skálán regisztrálta, amelyben az 1-es érték a „sokat romlott”-at, a 3-as érték a „nem változott”-at, míg az 5-ös érték a „sokat javult”-at jelölte. A vizsgálat eredménye szerint az állami és az önkormányzati ügyfélszolgáltatásban valamelyest javult a vevőorientált viselkedésmód. Az önkormányzati ügyfélszolgálatok 3,2-es, az állami ügyfélszolgálatok 3,12-es súlyt kaptak (Reketye [2000]).

A polgár- és ügyfélbarát közigazgatási ügyintézés, vagy közigazgatási menedzsment gondolatára legmarkánsabban Kékesi László, az APEH elnöke mutatott rá 1997-ben:

”

Magyarországon a rendszerváltás időszakára tehető annak a folyamatnak az elindítása, amely a szolgáltató jelleget hangsúlyozza a régi, merev hatósági szemlélettel szemben. A kormányzat megítélését kedvezően befolyásolja, ha a közvélemény valamely közhivatalról, annak működéséről pozitív véleményt formál.

”

- „Egy zord hivatal helyébe egy együttműködő intézmény képét kell állítani, olyat, amilyen ma Európában egy adóhivatal.
- A jövőben emberségesen, differenciáltan kellene megközelíteni az adózók problémáit.
- Az adóhivatalnak nemcsak az adózási művelet helyességére, hanem annak módjára és stílusára is figyelnie kell.” (Kékesi [1997])

Philip Kotler álláspontja a marketing szerepéről a közigazgatásra is értelmezhető. A marketing e területen is:

- Feltárja a kielégítetlen szükségleteket és igényeket.
 - Eldönti, hogy milyen célokat tud a szervezet a legjobban kiszolgálni.
 - A szervezet tagjainak figyelmét felhívja arra, hogy a fogyasztó szerint gondolkodjék és szolgálja a fogyasztót. (Kotler [1991])
- A közigazgatás akkor lehet hatékony, és akkor lehet meg az esély arra, hogy sikereket érjen el a szükséges költségvetési források és a társadalmi igények változása mellett, ha tevékenységét a marketingszemlélet szerint szervezi. A változásokhoz az új ügyfél-értérendek felismerésével alkalmazkodni kell, ez pedig marketingszemlélet nélkül nem lehetséges.
- A marketingfilozófia érvényesítése csak néhány alapvető kritérium betartása mellett lehetséges. Ezek:
- A tradicionális értékek újragondolása és szükséges módosítása.
 - A professzionalizmus, a kiemelkedő tudás, kiváló szolgáltatás.
 - Átláthatóság, felelősség vállalása.
 - Bizalom, személyes kapcsolat az ügyféllel.
 - Az ügyfelek elégedettségén alapuló hosszú távú együttműködés.
 - Az ügyfél elégedettsége a közigazgatási szervezet imázsépítésének az alapja.
 - A szolgáltatás és a filozófia összhangjának megteremtése.

A szolgáltatásmenedzsment transzformációs folyamata

Minden szervezet, függetlenül attól, hogy profitorientált vagy nonprofit jellegű, termelő, értékesítési vagy szolgáltató profillal rendelkezik, transzformáci-

ós folyamatban vesz részt. A szervezeti célok eléréséhez a rendelkezésre álló eszközök és források – a folyamatosan változó külső környezeti hatásokhoz igazított – hatékony felhasználására van szükség.

A transzformáció célja az elégedett ügyfél státuszának kialakítása és megőrzése, értéket képviselő termék vagy szolgáltatás létrehozása.

A transzformációs kapcsolatban alkalmazott eszközrendszer három speciális eleme emelhető ki:

- Az ügyfél, a szolgáltatás igénybevételéről adott jelzéseivel, véleményalkotásával.
- A külső környezet a szakterületnek megfelelő anyagi, eljárási jogszabályi háttérrel.
- A tisztviselők menedzselési stílusa a bizalom és a személyes kapcsolat kialakításával, az etikai kódexek, normatívák figyelembevételével.

A szolgáltatásban az ügyfelek nemcsak részt vesznek igényeikkel, elvárásaikkal, hanem aktív részesei is a transzformációs folyamatnak. A szolgáltató közigazgatásban dolgozó tisztviselő a jelentkező igények felméréseivel, a menedzselési folyamatba való

beillesztésével változásmenedzserként működteti a rendszert.

A változásmenedzselés szükségessége

Az előzőekben vázolt szemlélet kialakítása érdekében már a kormányzat közigazgatási szervezetekre vonatkozó jogszabály-előkészítő munkája során, továbbá a közigazgatási szervezetekben a társadalom, az ügyfelek változó igényeihez igazodó közszolgáltatásokban folyamatos változásmenedzselésre van szükség. A változásmenedzselés egyidejűleg közigazgatási kultúraváltást is jelent, amely a következők szerint szakaszolható:

● Felolvasztás

A tradicionális hatósági szemlélet, értékek, menedzselési sztenderdek, a már elkészített etikai kódexek, viselkedési normatívák létjogosultságának felülvizsgálata.

● Változtatás

Az új beállítódások, a társadalom által elvárt új közigazgatási menedzselési sztenderdek, értékek és viselkedésmódok átvétele.

● Visszafagyasztás

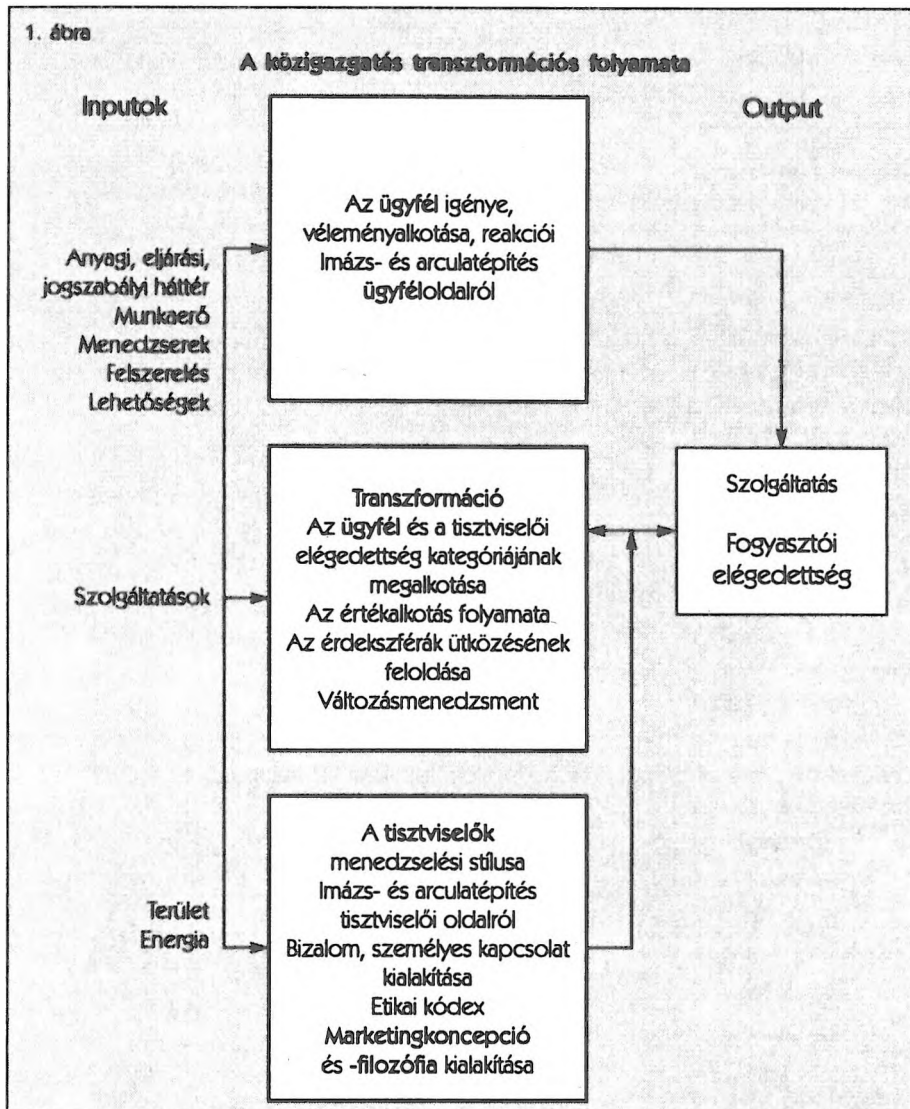
Az új közigazgatási kultúra eljárási rendjének megerősítése.

A folyamatos változásmenedzselés pozitív hozzáállást, szellemi beállítottságot igényel mind a vezetők, mind a foglalkoztatottak részéről. Az új hozzáállás pedig szükségszerűen marketingorientált, amely azután elvezethet a fogyasztói elégedettséghez. Marketing szemlélettel a közigazgatási szervezet fenn tudja tartani mindazokat a szervezeti értékeket, amelyek a hatékony működéshez alapvetően fontosak.

A szervezeti magatartást orientáló normák elősegítik az összhang megteremtését a kötelességek, a döntések, valamint a felelősségteljes cselekvés között.

Mindez elősegíti:

- a szervezeti célok belső értékeinek érvényesülését,
- az imázs építését és megőrzését,



- az egységes és kiszámítható magatartás kialakítását,
- a munkavállalók számára a biztonságot,
- a szervezeti magatartás egységes megítélését (nagy szervezetek esetében ez különösen fontos),
- a szervezet megtartóerejének növekedését,
- a szervezet alkalmazkodóképességének növelését,
- az erkölcsi színvonal növekedését.

Nemcsak a közigazgatási szervezetnek, hanem az ügyfeleknek is olyan változásmenedzselési technikát, politikát kell kialakítaniuk, amely megfelel a változási kényszernek. Tehát, olyan változásmenedzselési módszerekre van szükség – figyelemmel a szabályozás kritikus pontjaira, a kodifikált normákra –, amelyeket ha az ügyfélkör alkalmaz, elkerülheti az utólagos szankciókat. Az adómenedzsment területén például az adójogszabályi változások esetén az ügyfélkörnek magának kell kezdeményeznie azokat az akciókat, amelyekkel a vezetésük alatt működő vállalkozás alkalmazkodni lesz képes a változásokhoz.

Az értékalkotás koncepciója a közigazgatásban

Kotler is egyetért Porterrel abban, hogy a fogyasztók elégedettségi szintje akkor a legmagasabb, ha a szolgáltatástól elvárt hasznosság és az ahhoz való hozzájárulás költségének a különbözete a maximumot éri el (Porter M, [1996]). Best (1997) értékkel és stratégiával kapcsolatos nézeteiben – Porterhez hasonlóan – az értéket a termék hasznosságára és a fogyasztók költségére alapozza. Ő is nagy szerepet tulajdonít a fogyasztók elégedettségi szintjének. A marketing szemlélet fontosságát hangsúlyozva kijelenti, hogy

az értékalkotó tevékenység a fogyasztói igényekre alapozva kezdődik, és a fogyasztók elégedettségével végződik.

A versenyszférára definiált kategóriák és megfontolások adaptálhatók a közigazgatás szervezeteire is. A marketingszemléletben dolgozó szervezeteknek arra kell törekedniük, hogy szolgáltatásuk minél nagyobb értéket jelentsen ügyfeleik számára. Az adómenedzsment esetében is így van ez, azzal a kiegészítéssel, hogy e célkitűzésnek a kormányzati és az adóhatósági alapcélkitűzéssel is összhangban kell lennie. Az értékalkotás maximálására való törekvés értelmezhető az adómenedzsment preventív jellegű, tájékoztató szolgáltatására is. A korrekt és pontos tájékoztatás egyrészt orientálhat a hiteles bevallás elkészítésére, másrészt a már benyújtott helytelen bevallás önrevízióval történő helyesbítésére.

A bevallások benyújtása előtti szóbeli tájékoztatás vagy írásbeli állásfoglalás-kérés értéke az, hogy esetleg az adóhiány és a kapcsolódó szankciók – adóbírság, késedelmi pótlék, mulasztási bírság – elkerüléséhez vezet. A már benyújtott bevallások önrevízióval helyesbíthetők. Utóbbi esetben az ügyfél számára az információ értéke az adóellenőrzés során kiszabható szankciók és az önrevíziós pótlék különbözetét jelenti.

A tájékoztatás kapcsán nyert tényleges hasznosság forintban csak akkor mérhető, ha az ügyfél a tájékoztatást valóban megkapta és annak megfelelően cselekedett. Egy adóprobléma kezelése kapcsán az írásbeli tájékoztatás a későbbi revízió miatt fontos. A szolgáltatás igénybevételekor az ügyfélnek költsége nem merül fel, mert annak nincs ára, illetékmentesen igénybe lehet venni. Az ügyfél által felismert hasznosság a szolgáltatás igénybevételekor realizálódik. A szolgáltatás igénybevételenek motivációja az adózó

részéről az, hogy még a szolgáltatás igénybevétele előtt felismerje annak várható értéket.

Az értékmaximálás tehát az adómenedzsmentben is értelmezhető, hiszen korrekt tájékoztatással az adózót érő szankciók elkerülhetők, vagy legalábbis csökkenthetők.

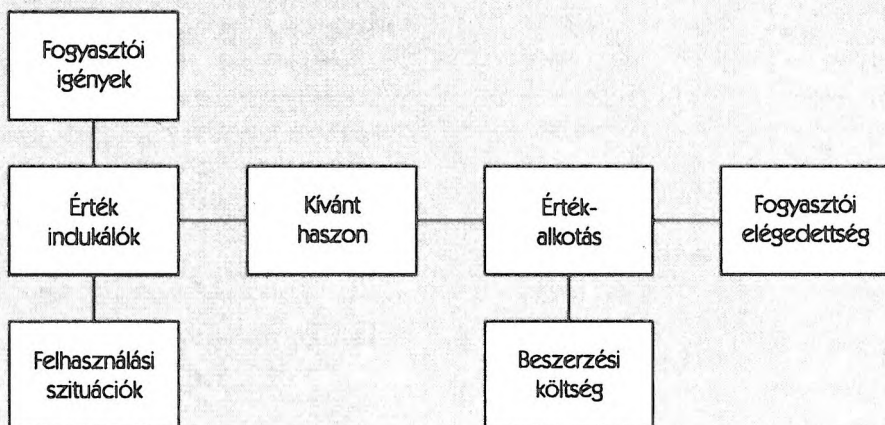
A TQM rendszer alkalmazhatósága

David Greising 1991-ben a következőképpen írt a TQM-hullám lanyhulásának okáról:

„Abban az esetben, amikor a minőséget mechanikusan állít-

2. ábra

Az értékalkotás folyamata



Forrás: R. Best: Market Based Management, Prentice-Hall International, New Jersey, 1997

ják elő és az elért minőség nem jelent semmit az ügyfélnek, akkor a javuló minőségi mutatók mellett csak a költségek nőnek, az eredmény nem mérhető. Mindezek miatt a minőség megtérülését (Return of Quality) kell vizsgálni az ügyfelek valódi igényeinek figyelembevételével.

A minőség növekedésétől elvárt haszon csak akkor elfogadott, ha mérsékelt költségnövekedés mellett lehet elérni, és valódi értéknövekedést jelent a fogyasztó számára."

Greising így folytatja nézeteit: „A cégek a minőség és a minőségbiztosítás céljainak elérésére törekedtek, közben megfeledeztek az ügyfelekről, azok pontos és valós igényeiről.” (Greising [1994])

Korábban a minőség fogalma csak a műszaki minőségre vonatkozott, ma viszont kialakult a minőségnek a szervezetek egészét befolyásoló filozófiája is. Ennek sarokpontja a nagyfokú vevő-(ügyfél)-orientáltság és a szervezet összes elemének állandó tökéletesítése. E törekvés célja a TQM, vagyis az állandóan jobb minőség „termelésére” irányuló dinamikus szervezeti filozófia megvalósítása. Korábban ez a rendkívül gyors folyamat szinte kizárólag a magánszektorra korlátozódott. A közszolgáltatás, az államigazgatás területén ugyanis hiányzott a piaci nyomás, a kényszer, ami motivált volna a szükséges folyamat gyors és korrekt adaptálására. Ma viszont a magánszektor által elkényeztetett polgárok a közigazgatásban is mind magasabb minőségi színvonalat, gazdaságosságot, hatásosságot és hatékonyságot igényelnek.

A teljeskörű minőségbiztosítási rendszer három dolgot hangsúlyoz:

● A fogyasztói elégedettség dimenziói

- A fogyasztók – az ügyfelek – elvárásait ki kell elégeíteni.
- A termék – a szolgáltatás – teljesítményének meg kell felelnie a specifikáltnak.
- A vevő – és az ügyfél – számára az értéket elsősorban a minőség jelenti.
- Használati alkalmasság (a jogbiztonság, a megbízhatóság alapvető igény a közigazgatásban).
- Pszichológiai benyomások (a szolgáltatás környezete).

A rendszer marketingaspektusait ezek a rendezőelvek fejezik ki.

”

Korábban a minőség fogalma csak a műszaki minőségre vonatkozott, ma viszont kialakult a minőségnek a szervezetek egészét befolyásoló filozófiája is. Ennek sarokpontja a nagyfokú vevő-(ügyfél)-orientáltság.

◆

A magánszektor által elkényeztetett polgárok a közigazgatásban is mind magasabb minőségi színvonalat, gazdaságosságot, hatásosságot és hatékonyságot igényelnek.

”

● Az alkalmazottak kezelése

- Minden dolgozótól – tisztviselőtől – el kell várni, hogy hozzájáruljon a minőséghez.
- A hibákat már a keletkezés helyén fel kell tárni. Az állandó minőség fontosabb, mint a kibocsátás volumene.
- Az alkalmazottakat folyamatosan képezni kell. Kulcskérdés a sikeres teamekbe való bevonásuk, a problémák kezelésére, megoldására vonatkozó készség kialakítása.
- Világosan meg kell határozni a célokat, a teljesítménymérés kritériumait.
- Korrekt motivációs rendszert kell alkalmazni.

● Folyamatos fejlesztés

- Benchmarking, ami az összehasonlítást, a legjobb gyakorlat tanulmányozását, és az alkalmazottaknak a fejlesztési folyamatba való bevonását jelenti.
- Gyakorlati problémamegoldó technikák alkalmazása.

A Brit Audit Commission minőségmodellje jól adaptálható példa a közigazgatás számára: a szolgáltatás fókuszába az ügyfelet kell helyezni (3. ábra).

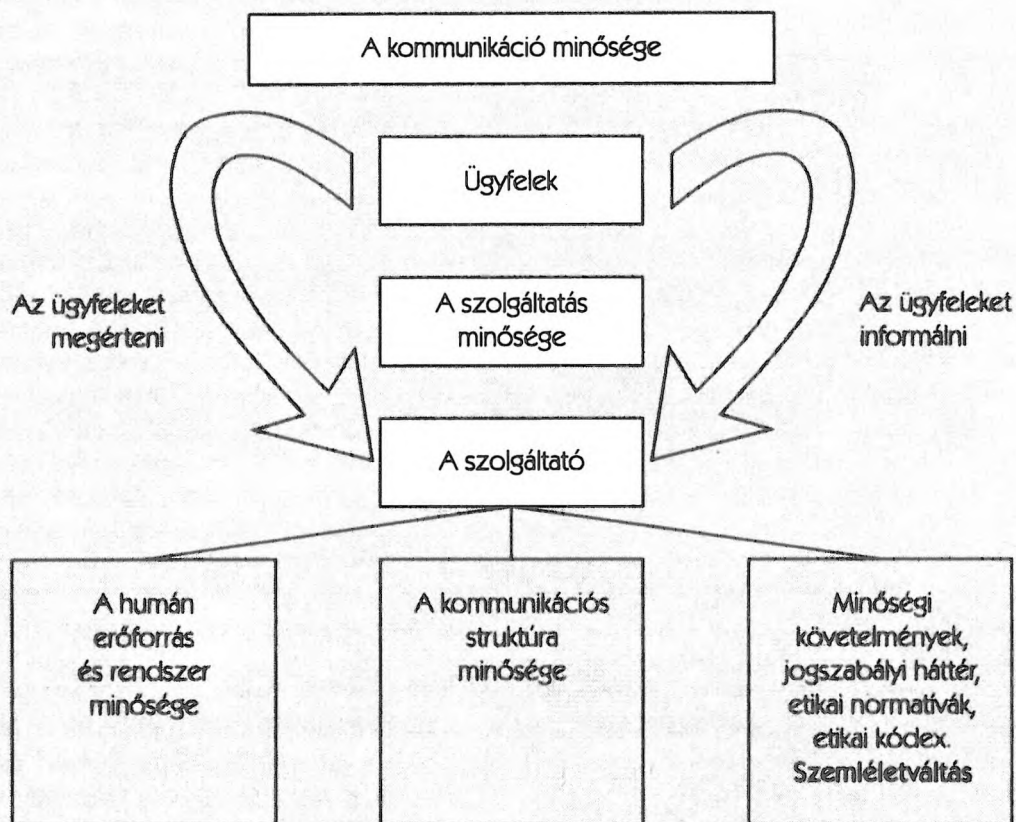
A közigazgatás speciális feladatainak ellátásához rendkívül sokrétű ismereteket kell rendszeresen szintetizálni és alkalmazni. Ennek alapja a hatályos anyagi és eljárási jogszabályok, belső utasítások és állásfoglalások ismerete, a számítógépes adatbázis.

A feladatok folyamatosan, esetenként dömpingszerűen jelentkeznek. A munka eredményességét a belső ellenőrzés, és ami a legfontosabb: külső értékmérők, a bíróságok és a közvélemény, az ügyfélkör tudja lemérni. A munka minőségének javítására csak a belső és külső értékelési kör véleményének ismeretében tehetünk javaslatot. A feladatok megbízható értékelése a teljesség igényével csak időbeli csúszással történhet meg.

Összegzés

A dolgozat a közigazgatási szervezetek szemléletváltásának, a marketingjegy megjelenítésének szükségességét, a terjedelem szabta korlátok miatt csak érinteni tudta. Megítélésem szerint még hosszú éveket

TQM a közigazgatásban



Forrás: Keszeg József, Humánpolitikai Szemle, 1996. 98–100. old.

vesz igénybe az a folyamat, ameddig a közigazgatási szervezetek tevékenységük hasznosságát az ügyfelekkel tudatosítani, elismertetni lesznek képesek. Mindenesetre mára már követelmény a „polgárbarát közigazgatási szolgáltató” imázs kialakítása, azaz egy olyan stratégia felépítése, amely a kormányzati célokkal összhangban az ügyfél elégedettségét célozza meg. Ennek során tisztázni kell: a közigazgatási menedzsment mely összetevői azok, amelyeket a tisztviselői kar és a különböző ügyfélszegmensek fontosnak tartanak, és elégedettségüket alapvetően befolyásolják. Vitathatatlan azonban az, hogy a közigazgatás átalakításában a marketingorientáció és -filozófia következetes alkalmazására van szükség.

Felhasznált irodalom

- ALBROW, M.: Bürokratie. München. 1972
 BEST, R.: Market Based Management, Prentice-Hall International, New Jersey, 1997
 GREISING, DAVID: "How to Make it Pay." Business Week 1994. 55–57 old.

GOODRICH, JAMES A.: Marketing for Public Managers, KMA 1983 London, 173 old.

HATTENHAUSER, H.: Geschichte des Beamtentums, Köln. 1980. 212 old.

KESZEG JÓZSEF: Humánpolitikai Szemle, 1996. 98–100. old.

KÉKESI LÁSZLÓ: Sajtótájékoztató, 1997. 03. 28

KIESER, ALFRED: Szervezetelméletek, 1995. Aula Kiadó, Budapest. 63–80. old.

OSMAN PÉTER: „Szilánkok a politikai marketingről.” Marketing & Menedzsment. 1998/2. 74 old.

KOTLER, PHILIP: Marketing management. Műszaki Könyvkiadó, 1991. Budapest. 17 old.

PORTER M.: "What is Strategy?" HBR, 1996 Nov-Dec.

REKETTÉ GÁBOR: „Fogyasztói közérzet – 2000” Marketing & Menedzsment, 2000/6. szám

SCHMOLLER, G.: Die Behörden organisation und die allgemeine Staatsverwaltung Preußens im 18. Jahrhundert 1894. 142 old.

A szerző PhD hallgató
 a PTE Közgazdaságtudományi Karán

A marketingorientáció megjelenése és dolgozói megítélése a hazai közüzemi szervezeteknél (I. rész)

A piaci dereguláció következményeit már megtapasztalták az amerikai közüzemi szolgáltatók, Nyugat-Európát is megérintette a piacok liberalizálásának szele, Közép-Kelet Európa országaiban azonban még egyetlen területen sem történt meg a piacok felszabadítása, így az e térségben működő közüzemi szolgáltatók egyelőre csak hírből ismerik a verseny kialakulásával járó változásokat, és bár bizonyos mértékű szemléletváltással már ma is találkozhatunk a cégeknél, az igazi marketingorientáció még hiányzik.

A piac alakulása

Nyugat-Európában a legradikálisabb változások a légi közlekedési, a távközlési, telekommunikációs ágazatban zajlottak le, de hamarosan sor kerül az energiapiac liberalizálására is. A távközlési piac nyitása óriási versenyt alakított ki a piaci szereplők között. A mobil szolgáltatók harca nem várt méreteket öltött, e szervezetek marketingtevékenysége kiemelkedő. Amíg hazánk az Európai Unió által előírt követelményeknek próbál eleget tenni, addig az EU tagállamaiban 1998. január 1-jével a távközlési piacon formailag majdnem minden területen szabad a verseny. A liberalizáció első lépéseként 1991-ben a távközlési berendezések, 1993-ban az adatátvitel, 1996-ban pedig a mobilszolgáltatások piacát szabadították meg a kötöttségektől,

de valamennyi piaci korlát lebontásához körülbelül még egy évtizedre lesz szükség.

Bár az igazi küzdelem a telekommunikációs piacon a koncessziós szerződések lejárta után várható, a verseny már most elérte a magyar távközlési szolgáltatókat is. A hazai távközlés csaknem 300 milliárd forintos piac, amely korábban egy tömböt alkotott, majd a koncessziós szerződésekkel megosztottá vált ez az egységes piac. Sokan felvetették, hogy van-e értelme a hazai távközlési piac ilyen mértékű felaprózásának, és ez a hipotézis jogosnak bizonyult. (Major 1999) Napjainkra a kisebb helyi monopóliumok centralizálódnak és egységesebben kívánnak fellépni a versenyben (Vivendi Telecom Hungary). A koncessziós szerződések felbontása után várhatóan elmélyül a verseny, és ebben a helyzetben azok tudnak majd fennmaradni, akik időben kidolgozzák a piaci részesedés megtartására és annak növelésére alkalmas marketingstratégiákat.

Magyarországon a rendszerváltást követően fokozatosan megtörtént a közüzemi cégek privatizációja, melynek következtében a telekommunikációs és az energiaszektor jelentős része külföldi tulajdonosok kezébe került. Ez a tény komoly kihívás a korábban egyértelműen, ma már inkább kvázi monopolhelyzetben lévő szervezetek számára.

Hamarosan vége az energiapiaci monopóliumoknak is. Az európai energiakereskedelem liberalizálásának és fejlesztésének első lépéseként 1994. december 17-én a lisszaboni miniszeri konferencián írták alá a Chartát, majd 1995-ben elfogadásra került a Zöld Könyv, ezt pedig követte a Fehér Könyv. Az Európai Parlament hosszas egyeztetések után 1996. decemberében megszavazta a 96/92/EC irányelvet, amely az energiapiac nyitását irányozza elő. Az árampiac felszabadítása valóságos ár-

forradalmat hozott egyes uniós tagországokban. A német árampiacon 17 cég majdnem félszáz ajánlatából választhatja ki a polgár, hogy kitől vesz villamos energiát. A változások nem kerülhetik el hazánkat sem. A hazai közüzemi szolgáltatások piacán radikális változások várhatók, amelyekre fel kell készülniük a szektorban tevékenykedő szervezeteknek. Az Európai Unióhoz való csatlakozás feltételei új feladatok elé állítják a magyar energiapiac szereplőit. (Bubálik 1998)

Magyarországon a rendszerváltást követően fokozatosan megtörtént a közüzemi cégek privatizációja, melynek következtében a telekommunikációs és az energiaszektor jelentős része külföldi tulajdonosok kezébe került. Ez a tény komoly kihívás a korábban egyértelműen, ma már inkább kvázi monopolhelyzetben lévő szervezetek számára, a privatizáció jelentős fejlesztéseket eredményezett és megváltoztak a piaci viszonyok is. A rendszerváltást követően szinte azonnal valamennyi energiaszolgáltató ráébredt a marketingtevékenység, az

A közüzemi szolgáltatókkal kapcsolatban több írás is foglalkozik a marketingszervezet megjelenésével, a menedzsment szemléletének változásával, de a dolgozói megítélésre vonatkozóan nem találtunk a jelenlegihez hasonló jellegű kutatást.

imázsépítés fontosságára, a fokozatos piacnyitás pedig további erőfeszítéseket követel majd az energiaszolgáltatóktól.

Az új körülmények között a többnyire továbbra is részleges monopolhelyzetben lévő cégeknek új kihívásokkal kell szembenézniük és a hagyományos szemléletet az 1990-es évek második felétől fokozatosan felváltotta a piacorientált szemlélet. A közüzemi szolgáltatóknak szép lassan rá kellett jönniük, hogy a piacok telítődnek, relatív versenyhelyzet alakult ki, a verseny a továbbiak-

ban élesedni fog, és ha megtörténik az EU-csatlakozás, akkor a szinkronizálás következtében liberalizált piacokon a hagyományos eszköztár már nem alkalmazható. A magyarországi közüzemi szolgáltatóknál már érzékelhető és várható változásokat egy elméleti modellben rendszereztük, amely alapvetően három tényezőcsoportot tartalmaz (1. ábra).

A változók első csoportja a piaci körülményekben és a vizsgált szolgáltatók helyzetében végbemenő átalakulásokat tartalmazza, azokat a jellemzőket, amelyek hatással lehetnek a közüzemi szolgáltatók magatartásának módosulására. Már a privatizáció időszakában versengés alakult ki a szolgáltatás feltételeivel nem kellően ellátott területek megszerzéséért, hamarosan megjelent a verseny a helyettesítő szolgáltatások között (vezetékes telefon – mobil telefon, gázfűtés – villanyfűtés), majd lassan kialakult az azonos szolgáltatások közötti konkurencia is (internet). A várakozások következtében a jövőben élesedni fog az ország egyes régiói közötti verseny is, ha pedig belegondolunk a távközlési- és energiapiacok várható felszabadításának következményeibe, akkor nem kétséges, hogy a jelenlegi kényelmes helyzet belátható időn belül gyökeresen megváltozik. A megváltozott körülmények jelentős hatással vannak a közüzemi szolgáltatókra, amelyek közül két tényezőcsoportot emelünk ki: a modell bal oldalán szereplő négyzet tartalmazza azokat a változásokat, amelyek a szervezet életében (kultúra átalakulása, szemléletváltás, a marketing megjelenése a szervezeti felépítésben), a jobb oldali pedig azokat, amelyek a szervezet magatartásában mennek végbe (piacok bővítése, fogyasztás növelése). A két tényezőcsoport között szoros a kapcsolat, hiszen az új piaci követelmények szemléletváltást igényelnek, és az új szemlélet jelenik meg a magatartásmódosulásban. Jelen tanulmányban a szervezeti struktúra átalakulását és annak dolgozói megítélését vizsgáljuk.

1. ábra



Piacorientált szemlélet és annak tükröződése

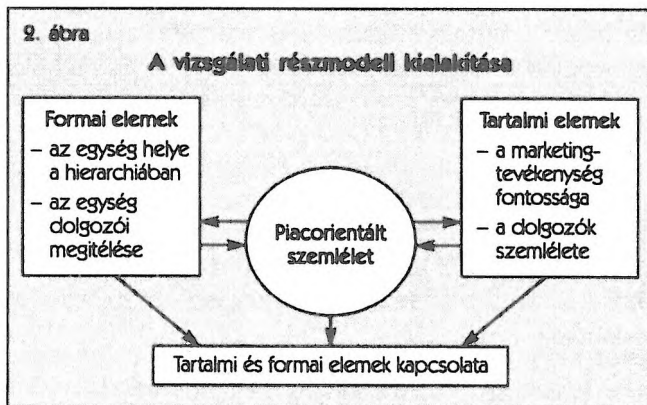
Az elméleti alapmodell bal oldalán szereplő tényezők vizsgálta nem új keletű a marketing és menedzsment szakirodalomban, hiszen a globalizálódás, a dereguláció, a telekommunikációs technológia fejlődése olyan jelentős változások, amelyekre a marketing szervezetének átalakításával kell válaszolni (Shapiro 1977, Cravens et al. 1994, Jacob 1995, Kotler 1997).

A közüzemi szolgáltatókkal kapcsolatban több írás is foglalkozik a marketingszervezet megjelenésével, a menedzsment szemléletének változásával (Gellings 1997, Culpepper 1998, Kinnander 1998), de a dolgozói megítélésre vonatkozóan nem találtunk a jelenleghez hasonló jellegű kutatást. Az említett írások inkább elméleti síkon közelítik meg a kérdést, és arról szólnak, hogy a piaci körülmények változása milyen módosulásokat eredményezett a menedzsment magatartásában, illetve a szervezeti struktúrában, mi viszont arra kerestünk választ, hogy a hazai közüzemi szolgáltatóknál milyen tényezők befolyásolták a marketing megjelenését, a dolgozók miként viszonyulnak az egységhez, illetve a piacorientált szemlélethez.

A közüzemi szolgáltatók tevékenysége alapvetően a műszaki feltételek függvénye, és hazánkban hosszú évekig sikerességüket azon mérték, hogy milyen technológiai fejlesztéseket sikerült megvalósítaniuk, illetve miként bővítették az ellátási területeket. Ez különösen igaz a vezetékes szolgáltatásokra, ahol elsődleges cél volt a túlkeresleti helyzet enyhítése, a várakozó fogyasztók igényeinek kielégítése. A megváltozott feltételek következtében azonban a kilencvenes évek második felétől e szervezetek számára is szükségessé vált a korábban egységesként kezelt piacok szegmentálása, a célpiacok strukturális erőviszonyainak változása pedig olyan feladatok elé állította a cégeket, mint például a versenyelemzés, a fogyasztói elégedettség mérése, az áttérési hajlandóság vizsgálata, a fogyasztói szokások elemzése stb. Ezek a kihívások a kérdéses cégek menedzsmentjét a marketing-szemlélet alkalmazására ösztönözték, és ennek érvényesítéséhez többnyire szükséges a marketingszervezet létrehozása és annak hatékony működtetése.

Megítélésünk szerint azonban egy cég piaci sikereit csak részben befolyásolja a menedzsment szemléletének változása és a marketingszervezet kialakítása, ahhoz ugyanis, hogy a fogyasztók érzékelhető változásokat tapasztaljanak az ügyfél-orientáltság területén, a cég dolgozóinak is azonosulniuk kell az új szemlélettel.

uk kell az új szemlélettel. Egy az elmúlt évben készült hazai kutatás eredményei is jelzik, hogy bár a magyarországi fogyasztók érznek bizonyos javulást az ügyfél-orientáltság területén, de több esetben továbbra sem tapasztalható pozitív elmozdulás. A felmérés szerint a közüzemi szolgáltatók a középmezőnyben helyezkednek el, azaz az érintett szervezeteknek még van tennivalójuk e területen. (Rekettye 2000, 8. o.) Kutatásaink éppen erre a kérdésre kerestek választ. A kutatási koncepciót a 2. ábra szerinti modellben foglaltuk össze.



A modell bal oldalán a formai elemek szerepelnek, azok a tényezők, amelyek az „egység, vagy osztály” megjelenését, az egység dolgozói megítélését, annak a hierarchiában elfoglalt helyét érintik, a jobb oldali négyzetben pedig a piacorientált szemlélet dolgozói elfogadása, a marketing súlyának megítélése, illetve az egyes tevékenységekkel való dolgozói elégedettség szerepel.

Vizsgálat és eredmények

Az empirikus kutatás során kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt használtunk. A marketing-szemlélet és az egységek megjelenésének fogadtatását a közüzemi szolgáltatóknál interjúk felmérésekkel vizsgáltuk egy hazai régió valamennyi érintett cégénél, a dolgozói megítélés mérésére pedig a személyes

kérdőíves megkérdezést alkalmaztuk. Az interjúk kutatás a régióban teljes körűnek tekinthető, hiszen minden érintett cégnél (távközlés, áramszolgáltató, gázszolgáltató, távhőszolgáltató, tömegközlekedés, vízművek, posta, környezetgazdálkodás) készülték strukturált mélyinterjúk, egyes kiemelt szervezeteknél ugyanazokkal a személyekkel időben több in-

„
Ahhoz, hogy a fogyasztók érzékelhető változásokat tapasztaljanak az ügyfél-orientáltság területén, a cég dolgozóinak is azonosulniuk kell az új szemlélettel.
„

terjű is készült. Az interjúalanyok kiválasztása során arra törekedtünk, hogy a marketingben érdekelt személyeken kívül más osztályok, egységek vezetői is megszólalhassanak a vizsgált kérdésben. A kérdőíves felmérés tapasztalatait a későbbiekben ismertetjük.

A kvalitatív kutatás eredményei a marketing területén dolgozókkal készített interjúk alapján a következők:

- *A piaci viszonyokban bekövetkezett változások, a piacvesztéstől való félelem és a fogyasztói elvárások növekedése*

Az interjúk tartalomelemzése arra enged következtetni, hogy a szolgáltató szervezetek egy részénél anélkül kezdődött meg a marketingmunka, hogy a cégnél tulajdonos-, vagy menedzsmentváltás történt volna. A felkeresett szolgáltatóknál készített interjúkat elemezve azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált cégek többségénél a marketing már évekkel ezelőtt is jelen volt csírájában, csak más elnevezéssel. A kezdeti lépéseket a piacvesztéstől való félelem és a fogyasztói tudatosság erősödése idézte elő.

- *A piacvesztéstől való félelem hatása*

A piaci szemléletet tükröző tevékenységek a legkorábban a régió távközlési szolgáltatójánál jelentek meg, ahol már a privatizáció, a tulajdonosi viszonyok megváltozása előtt létrejött egy Szolgáltatási Osztály, amely bizonyos marketingfeladatokat látott el.

„Amikor a Posta és a Távközlés szervezetenként különvált, megalakult a Szolgáltatási Osztály, amelyen belül szerveződött egy kis csapat, akik a marketingtevékenységet kapták feladatul. A tevékenységeket és az elvárásokat igazából nem határozták meg, lényegében akkor kellett kitalálni, hogy egy távközlési cégnél, amely kemény hiányhelyzetben működik, egyáltalán mit jelenthet a marketing, mint tevékenység. Tulajdonképpen a piaci oldal determinálta, hogy mi, mint marketingesek mivel foglalkozunk, mert abban az időben a berendezéspiacon (telefon, fax stb.) versenyszerű helyzet volt.” (interjú, távközlési dolgozó, 1998)

Bár nagyon szűk területen, de az áramszolgáltatónál is korábban jelent meg a marketing, mint ahogy maga a szervezeti egység megalakult volna. Az 1990-es évektől az ügyfélszolgálati irodák létrehozása már marketingtevékenységnek számított, hiszen ha zökkenőkkel is, de ezek célja a fogyasztók jobb kiszolgálása volt. Ezt követően az áramszolgáltató 1992-ben pályázatot írt ki PR-irodavezetői állásra és önálló szervezeti

egységként, a vezérigazgató közvetlen irányításával létrejött a PR-Iroda, melynek feladata volt a társaság kapcsolatainak ápolása, és hosszú távon a bizalom megtartása.

A közlekedési vállalat vezetősége úgy érzi, hogy a cég jellegénél fogva, megalakulásától kezdve marketingtevékenységet folytat, hiszen rendszeresen tanácsokat kért a menetrend alakításához és lakossági fórumokat szervezett az utazók igényeinek megismerésére. Ennek ellenére 1996-ig nem volt marketingosztály, csak egy kétfős marketingegység működött, kevés önállósággal. 1996. január 1-jétől vezérigazgatói kezdeményezésre létrejött az önálló marketingosztály, amelynek közvetlen felügyeleti-irányítási feladatait maga a vezérigazgató gyakorolja.

A Magyar Posta az irányítószámok megjelenését tekinti a marketing első csíráinak, amikor a szervezet propagandakampányt indított a rendszer ismertetésére.

A gáz-, a víz- és a távhőszolgáltatóknál, valamint a környezetgazdálkodási szervezetnél csak később jelent meg a marketingszemlélet. Annak ellenére, hogy a fogyasztói elvárások itt is markánsan megfogalmazódtak, a piaci viszonyokban – telítődés, verseny – csak később következtek be érezhető változások.

- *A privatizáció és a külföldi tőke megjelenésének hatása*

A marketingorientáció alakulását a magyar vállalatoknál elsőként Rekettye Gábor vizsgálta, és számos hasznos információval szolgált a privatizáció hazai hatásairól (Rekettye 1995), majd ezt követően 1996-ban is készültek vizsgálatok a külföldi tőkebefektetések hatásának vizsgálatára. (Berács, Agárdi, Kolos 1997) Az általunk vizsgált régió egyes közüzemi szolgáltatóinak tulajdonosi státuszában a kilencvenes évek közepén komoly változások következtek be, és ezek nem hagyták érintetlenül a marketing alakulását sem. A változások e tekintetben is a távközlési területen jelentek meg először.

„A fordulat akkor következett be, amikor kiírták a

koncessziós pályázatokat, amikor kiderült, hogy versenyezni kell a távközlési területekért. Ekkor mindenki számára fontossá vált a marketing, és szükség lett volna egy olyan adatbázisra, amelynek birtokában meg lehet ítélni, hogy mely területekért érdemes ringbe szállni. Csakhogy erre a MATÁV nem volt felkészülve, nem történtek előzetes kutatások, így nem álltak rendelkezésre olyan információk, amelyek birtoká-

”

A vizsgált cégek többségénél a marketing már évekkel ezelőtt is jelen volt csírájában, csak más elnevezéssel. A kezdeti lépéseket a piacvesztéstől való félelem és a fogyasztói tudatosság erősödése idézte elő.

”

ban a cég magalapozott döntéseket hozhatott volna.” (interjú, távközlési dolgozó, 1998)

Az interjúk szerint ez „jó tanulópénz” volt, jelezte, hogy marketingre szükség van. 1994 februárjában kihirdették a koncessziós pályázat eredményét. A megalakuló új cég akkor 8 emberből állt, és a pénzügyi és a humánpolitikai igazgató mellett kiemelkedő szerepet kapott a marketing- és PR-igazgató, aki azt a feladatot kapta, hogy hozza létre a felálló cég marketingszervezetét. Ez a lépés meghatározó volt a távközlési szervezetnél a marketing későbbi szerepét és annak megítélését illetően, hiszen az első önálló szervezeti egység maga a marketingosztály volt.

Az előzőhöz képest kevésbé radikális szemléletváltás, de hasonló folyamat zajlott le az áramszolgáltatónál is.

„1995 decemberében írták alá a privatizációs szerződést, amelynek értelmében az ÁPV Rt-től a francia elektromos ipar teljes vertikumát képviselő ÖDF 47%-ot vásárolt az áramszolgáltatóból és így ő lett a szakmai befektető. Az új tulajdonossal e cégnél is szemléletváltás következett be. Az ÖDF megjelenését követően hamarosan megalakult a Marketing Osztály, melynek tevékenységével kapcsolatban az új tulajdonosnak igen határozott elképzelései voltak. Az értékesítés növelése érdekében piaci információkat kellett beszerezni, így fontossá vált a piackutatás, valamint az imázsépítésen és az arculat kialakításán túl értékesítésösztönző eszközöket is be kellett vetni.” (interjú, áramszolgáltató marketing osztályvezető, 1998)

A gázszolgáltatónál a tulajdonosváltás ellenére csak később alakult ki az önálló marketingegység, és itt a szemléletváltás is váratott magára, a vízzolgáltatónál pedig a mai napig nem alakult meg önálló marketingegység, de a piacorientált magatartás e szervezetnél is megjelent.

● A menedzsment szemlélete

Az előzőeken túl igen jelentős szerepet játszott a marketingegységek megalakulásában a menedzsment szemlélete. E tényező súlyát jelzi, hogy néhány szervezetnél annak ellenére sem jött létre marketingegység, hogy a fogyasztói elvárások markánsan megfogalmazódtak a tevékenységgel kapcsolatban és a privatizáció is megtörtént (pl. gáz- és vízzolgáltató),

”
A fordulat akkor következett be, amikor kiírták a koncessziós pályázatokat, amikor kiderült, hogy versenyezni kell a távközlési területekért. Ekkor mindenki számára fontossá vált a marketing.

◆
A közüzemi cégek többségénél a marketingmunka a PR-tevékenységgel kezdődött, a PR-egység, néha előkelőbb pozíciót foglal el a hierarchiában, mint maga a marketing.

”

míg a nem privatizált kommunális szolgáltatóknál, ahol a fogyasztók igényeiben sem történtek számottevő változások (postai szolgáltatások, tömegközlekedés, környezetgazdálkodás) megalakultak a marketingegységek.

Mint azt már említettük, a távközlésnél az első önálló egység a marketingosztály volt. Az egység vezetője elkötelezett híve a piacorientált szemléletnek, és későbbi vezérigazgatói kinevezése után is nagy hangsúlyt fektetett a marketingtevékenységre.

Az áramszolgáltatónál a kereskedelmi igazgató kezdeményezte a marketingegység létrehozását, és ezzel a menedzsment tagjai is azonosultak.

A közlekedési vállalatnál, vezérigazgatói kezdeményezésre, 1996. január 1-jétől működik önálló marketingosztály, az ötletgazda vezérigazgató korábban a 2 fős marketingrészleg egyik munkatársa volt.

A gázszolgáltatónál egészen 2000-ig csak a kommunikáció jelentette a marketingtevékenységet, és csak ekkor jött létre új egység a francia kereskedelmi igazgató irányításával, aki egyébként elkötelezett híve a marketingnek és különösen a marketingkutatásoknak. A vízzolgáltató is új vezetővel gazdagodott a dolgozat írásának időpontjára, és a fiatal, dinamikus igazgató már új jelszóval jelent meg a fogyasztók előtt, miszerint „a cég nem vizet értékesít, hanem szolgáltatást nyújt”.

● A marketingegység helye a szervezeti hierarchiában

Az előzőekben láthattuk, hogy a marketingosztályok, -egységek megjelenését milyen tényezők motiválták a szolgáltató szervezeteknél. E tényezők függvényében ítéltethető meg a marketing beépülése a szervezeti rendszerekbe, ugyanis a sémák elemzése arra enged következtetni, hogy a jelentős váltást megvalósító, vagy azt legalábbis tervező szervezeteknél a marketing közvetlenül a vezérigazgató, illetve a felső vezetők ellenőrzése alatt helyezkedik el, míg ahol a kényszerek nem jelentek meg elemi erővel, ott a marketing pozíciója is rosszabb. A közüzemi cégek többségénél a marketingmunka a PR-tevékenységgel kezdődött, így nagyon gyakori az a megoldás, hogy közvetlenül a legfelső vezető irányítása alatt működik a PR-egység, amely néha előkelőbb pozíciót foglal el a hierarchiában, mint maga a marketing.

A társosztályok véleménye a marketingről

Azoknál a szervezeteknél, ahol – ha csak igen szűk területeken és kezdetlegesen, de – megjelent valamiféle marketingszemlélet, a cég társszervezetei, a többi egység, osztály nem fogadták kitörő lelkesedéssel tevékenységüket. Annak ellenére, hogy a marketing megítélése nem volt kifejezetten negatív a társosztályok részéről, nem vették komolyan létezésüket, és munkájukat nem tartották fontosnak. Az alapvetően mérnöki, műszaki vezérlésű cégeknél a marketing megjelenése és pozíciójának növekedése komoly ellenállást váltott ki a presztízstüket veszíteni vélő osztályok munkatársaiból. Az ellentmondásos helyzetre álljon itt néhány interjúrészlet:

„Én azért utálom a marketinget, mert nálunk a marketingesek teljesen mások, mint a többiek. Nem lehet tudni, hogy mit csinálnak, de állandóan kézenfogva járnak, együtt ebédelnek, megközelíthetetlenek, és mindig a vezérigazgató fenekében lógnak.” (interjú, 1998, mérnök az áramszolgáltatónál)

„A szervezetnek a vállalatban belüli megítélése nem volt kifejezetten negatív, de nem vették komolyan a munkánkat. A marketinget azonosították a reklámmal, ahhoz meg persze mindenki ért. Innen kezdve nagyon nehéz volt elismertetni a tevékenységünket a cégen belül. Korábban úgy készültek az éves tervek, hogy a pénzügy és az üzemeltetés közölte, hány állomást tud bekapcsolni, a marketing meg csak bólogatott. Most már ez a helyzet megváltozott. Mi állítjuk össze az induló adatokat, és a társosztályok hozzáteszik saját gondolataikat” (marketingosztályon dolgozó távközlési munkatárs)

„Nem lenne gond a marketingesekkel, ha nem akarnának mindenbe beleszólni. Olyan ötletekkel állnak elő, amiből látszik, hogy fogalmuk sincs a műszaki feltételekről. Lehet, hogy az is kell, amit ők csinálnak, de a reklámtól még nem lesz több telefonvonal.” (interjú, 1998, mérnök a távközlésnél)

Összegzés

Az interjúk kutatások eredményei arra utalnak, hogy hazánkban a közüzemi szolgáltatóknál kialakulóban van a marketingorientáció, ám annak fogadtatása a cégeknél ellentmondásos.

Az interjúk tartalomelemzése az alábbi következtetéseket engedi meg:

- a marketing megjelenését a korábban egyértelműen monopolhelyzetben lévő szervezeteknél a társosztályok vezetői általában averzióval fogadták,
- a főként műszaki vezérlésű szervezeteknél a marketingegységek tevékenységét sokáig negatívan értékelték, ugyanis nem tudták megítélni milyen munkát végeznek az ott dolgozók,
- ahogy az értékesítés növelése érdekében egyre több információra volt szükségük a társosztályoknak, úgy nőtt a marketing presztízse, minél erőteljesebben jelenik meg a piacok telítődése és a piacvesztéstől való félelem, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a szervezeti struktúrában megjelenik a marketingegység,
- ahol valamennyi tényező – a piacvesztéstől való félelem, a fogyasztói öntudat növekedése, privatizáció, tulajdonosváltás, a felső vezetés érdeklődése a marketing iránt – jelen volt az elmúlt években a szervezetek életében, ott a marketing előkelő pozíciót foglal el a szervezeti hierarchiában,
- ahol csak egy-egy kényszerítő elem jelent meg, ott vagy nem jött létre marketingegység, vagy csak részterületként, a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjén jelenik meg,
- a közüzemi szolgáltatók szemléletváltását és a marketingtevékenységet előidéző tényezők közül rövid távon talán a menedzsment hozzáállása játssza a legnagyobb szerepet, hiszen az új tulajdonosok csak elvárásokat fogalmaznak meg, és ritkán szólnak bele a célok megvalósítását elősegítő stratégiákba,
- hosszú távon a kommunális szolgáltatók sem különbözhetik a piacorientált magatartást, így várható, hogy a vizsgált szervezetekben a marketing megítélése, és ennek következtében a szervezeti hierarchiában betöltött pozíciója is javulni fog.

”

A szervezetnek a vállalatban belüli megítélése nem volt kifejezetten negatív, de nem vették komolyan a munkánkat. A marketinget azonosították a reklámmal, ahhoz meg persze mindenki ért. Innen kezdve nagyon nehéz volt elismertetni a tevékenységünket a cégen belül.

”

Irodalom

- BERÁCS J., AGÁRDI I., KOLOS, K. (1997), „A külföldi tőkebefektetés hatása a magyar vállalatok marketing tevékenységére.” Marketing & MENEDZSMENT, 3. sz.
- BUBÁLIK S. (1998), „Az Európai unióhoz való csatlakozás feltételei.” Energiagazdálkodás. 8. sz.
- CRAVENS, D.W., S.H. SHIPP, K.S. CRAVENS (1994), „Reforming the Traditional Organization –

The Mandate for Developing Networks," Business Horizons, Jul/Aug
 CULPEPPER, K.M. (1998), "Utility deregulation: margin is error is small, margin of profit is thin." Direct Marketing, May,
 GELLINGS, C. (1997), Effective Power Marketing. Penn Well Publishing
 JACOB, R. (1995), "The Struggle to Create an Organization for the 21. Century," Fortune, Apr.
 KINNANDER, O. (1998), "What comes after monopoly? Marketing and utilities want to learn how?" Bond Buyer, Issue 30451
 KOTLER, Ph. (1997), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness." Harvard Business Review, Nov/Dec,
 MAJOR I. (1998), A távközlés privatizációja. Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. Kulturtrade Kiadó Kft, Budapest

REKETTYE G. (1995), "A marketing-orientáció helyzete Magyarországon." In: Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi Konferencia

REKETTYE G. (2000), "Fogyasztói közérzet – 2000", Marketing & MENEDZSMENT, 6. sz.

SHAPIRO, B. P. (1977), "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" Harvard Business Review, Sept/Oct.

*A szerző egyetemi adjunktus,
 Szegedi Tudományegyetem
 Gazdaságtudományi Kar
 Marketing-Menedzsment tanszék*

(következő számunkban folytatjuk)

Philip Kotler budapesti látogatása

Philip Kotler az Amerikai Egyesült Államok Illinois állambeli Evenston város Northwestern Universit, Kellogg Graduális Üzleti iskolájának S.C. Johnson & Son vállalati címmel kitüntetett nemzetközi marketing professzora. Kotler professzor sok éves kutató és oktató munkájával kiemelkedően hozzájárult a Kellogg sikereihez.

Egyetemi oklevelét a University of Chicagon, Ph.D. fokozatát a bostoni Massachusetts Institut of Technology-n – közismert nevén az MIT-n – kapta közgazdaságtanból. Posztdoktori munkáját a matematika területén a Harvard University-n, a magatartás tudományban pedig a University of Chicagon végezte.

Philip Kotler napjaink legismertebb marketing professzora a világon. Több mint száz cikket írt a világ vezető marketing szaklapjaiba. Szerzője és társszerzője 25 könyvnek, amelyek 20 nyelven, a világ 58 országában, több mint 3 millió példányban jelentek meg. Magyarországon a „Marketing Management” című könyve magyar fordításban 1991-ben jelent meg először. A magyar nyelvre fordított bővített kiadás 1998-ban látott napvilágot. Legújabb műve a „Kotler a marketingről” 2000-től a magyar olvasók számára szintén hozzáférhető.

Az Amerikai Marketing Szövetség által első ízben 1985-ben adományozott „Kitüntetett Marketing Oktató Díj” címet kapta. Ezen kívül számos

marketing kitüntetés birtokosa: „Marketing Excellence”, „Leader in Marketing Thought”, „Paul Converse Award” a marketinghez való újszerű hozzájárulás elismeréseként, továbbá: „Parlin Marketing Research Award”, „Marketer of the Year”. Számos üzleti vállalkozásnak és kormányoknak nyújt tanácsokat a marketingstratégia, a tervezés, a marketingszervezés/szervezet, a nemzetközi marketing és a globális verseny területén. A stockholmi, a zürichi, az athéni, a bécsi egyetemek, a krakkói főiskola, a párizsi H.E.C., a Santo Domingoi Katolikus Egyetem díszdoktora.

Philip Kotler első budapesti látogatására 1988-ban a MKKE Marketing tanszéke és a Kereskedelmi Kamara Marketing Bizottsága közös meghívása alapján került sor. Akkor részt vett a II. Marketing és Fejlődés konferencián és látogatást tett az Egyetem Marketing tanszékén is.

2001. március 21-én Philip Kotler másodízben látogatott a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemre, ahol a marketingkutatás és oktatás már több mint harminc éves múltat tekint vissza.

A neves professzort az egyetem tiszteletbeli díszdoktorává avatta.

Az esemény kapcsán Philip Kotler előadást tartott a marketingről, másnap egynapos szemináriumot tartott Budapesten, a Magyar Marketing Szövetség szervezésében.

Az ember és a vállalkozás beleroppanása az átszervezésekbe

A közösségi tevékenységek megszervezése az egyének szabadságának részbeni feladásával valósul meg. A magánérdek és a közösségi élet közötti értékcserek konfliktusokkal járnak. A szervezések meggyorsítják a cserefolyamatot, ami önfeladáson keresztül az egyén lelki sérülését és egészségi károsodását okozhatja.

Az átszervezéseket nem csak akkor tapasztaljuk, amikor aktívan kell alkalmazkodni a piachoz. A hozzá nem értő vezetés gyakran a folyamatos átszervezéshez vezet. Ennek látható jelei felismerhetők a vállalatnál, és figyelmeztetnek a túlzásba vitt szervezés hátrányaira.

A szervező ember kockázata

A szervezőnek az a foglalkozása, hogy szervezzon, s a vezetők is nem egy esetben szervezés alatt folyamatos változást értenek. A vállalat legjobb esetben olyat alkalmaz szervezőnek, aki hasonló vagy ugyanolyan területen dolgozott. Arra gondolnak, hogy munkakapcsolataiban létrejött az a tapasztalati tudás, amely feltehetőleg hatékonyan alkalmazkodott a piachoz. Szerencsés esetben ez tükröződik a szervező emberi kapcsolataiban, s a munkakörhöz igényelt tudásában.

Elkerülhetetlen, hogy az átszervezésben gondolkodó vezető, amikor vállalatról vállalatra jár, ne a saját múltjából dolgozzon. Hiszen sokszor éppen ezért alkalmazzák. A nehézségek akkor kezdődnek, amikor az egész szervezetet ehhez akarja szabni, s nem az ügyfelekhez és a megcélzott piac megszerzéséhez, figyelmen kívül hagyva a vállalat belső erőforrásait.

Nagy szervezetekben a vezetők csak részterületeket képesek átfogni, s a szervező csak a részeket képes megváltoztatni. A részeiben megbontott struktúra alkotóinak összehangolása konfliktusokat indukál. Előzetesen rendszeresen elmulasztják felmérni a vállalati állapotot, a munkakörök szerkezetét és felelősségét. A szervezőnek eszerint kellene „elmozdítani” a vállalkozást, finoman alakítani a régit, s átvinni az új munkakörökbe. Ezek rendszerint elmaradnak a folyamatos átszervezésnél, mert ilyen esetekben nem törődnek a munkaerő egészségével és könnyen lecserélhetőnek gondolják a munkakörök betöltőit.

Az átszervezések folyamatossá válásával sokkal többet foglalkoznak a problémákkal, mint a jól megoldott területekkel, s az előbbieket folyamatos magyarázatokat és egyeztetéseket igényelnek. Teljesen megghiúsíthatják az eredmények korrekt értékelését. A dolgozóknak el kellene látniuk a még meglévő és a

már újként jelentkező feladatokat, miközben a növekedést is teljesíteniük kell. Hiszen erről egyetlen vállalat sem mond le, azért mert átszervezés van.

A szervező káros szemléletének látható jele, amikor a célhoz nem illeszkedő területekhez is hozzányúl. Ezek megoldásához is erőforrást kell elvonni a termeléstől. Az üzletágakhoz és a technológiai folyamatokhoz kialakított létszámarány felborul, mert el kell látni az új feladatokat is. Elindítanak különböző felméréseket, hogy mennyi a technológiai folyamatok munkaerő szükséglete. Ezzel nem a hatékonyságot javítják, hanem a létszám átcsoportosításhoz keresnek indokokat.



Nagy szervezetekben a vezetők csak részterületeket képesek átfogni, s a szervező csak a részeket képes megváltoztatni. A részeiben megbontott struktúra alkotóinak összehangolása konfliktusokat indukál.



A szervező káros szemléletének látható jele, amikor a célhoz nem illeszkedő területekhez is hozzányúl. Ezek megoldásához is erőforrást kell elvonni a termeléstől.



Előtérbe kerülnek a jelszavak

Azt várják az újdonságoktól, hogy javuljon a vállalat piaci helyzete. A szervező számára nyomasztó lehet az elvárás, mert a rendelkezésre álló munkaalap egy részét felemésztí az átszervezés. Az előre nem látható akadályok és az előkészítetlen megoldási javaslatok csökkenthetik a várt hozadékot.

A termelés hosszú távra elfogadott céljait elkezdik feldarabolni, ha nem jönnek a kívánt sikerek. Az erőforrásokat papíron újrarendezik a szolgáltatásokhoz és a termékekhez, a tényleges ráfordítások ismerete nélkül. A technológiai sorrendet megváltoztatják és a munkahelyeket más szervezeti formában kapcsolják össze. Az általános költségek megnőnek, s a közvetlen költségek részaránya csökken, a gyakori átszervezések miatt kevésbé elemezhető a ráfordítás-kibocsátás kapcsolata. Sokszor számolják újra az önköltséget, s ez az első látható jele a vezetés bizonytalanságának. Ebből következik a második látható jel. A menedzsment rossz úton jár, mert ha nem tudja a termékek erőforrás szükségét számokkal bemutatni, tetszőlegesen váltakoznak a jövedelmező területek.

A menedzsment gyakran változtatja a sikerességet jellemző jegyeket. Egyre rövidebb időszakra érvényes a jövedelmezőség, s a rövid időre szóló üzleti elképzeléseket legjobban a hónap divatja (sikere) akciók jellemzik. Önmagában ez nem rossz, ha felmérték a termékek jövedelmezőségét, s az értékesítő teljesítménye mérhető a környezet gazdasági teljesítményéhez, a piachoz viszonyítva. Ennek hiányában biztos a piaci tévedés, s a ráfordítások csökkenő eredményét megfejeleli az elmaradt jövedelem. Az elmaradt jövedelem becsléséhez jó módszer a piaci részesedés csökkenése, kombinálva az ágazati átlagos profitrátaival az összes eszközre (ROA: Return on assets) vetítve.

Az egységes koncepció hiánya a legjobb vállalatok szervezetét is kórosan megtámadja. Nem indulnak el tartós, széles körű változások. Az értékrendek a piaci szegmensek körül bolyonganak. Valamelyik területen sikereket elérő személyek holnap már nem is számítanak, mert eredményük nem járult hozzá tartósan a vállalat növekedéséhez.

Az átszervezők gyakran bizonygatják, hogy jól vezetik a vállalatot, s a tulajdonosok megvannak elégedve. Legalább szavakban megtestesül, amit a cselekvéseikben képtelenek voltak elérni. A jelszavakhoz új és új projektek kellenek, amiket elindítva, egyes üzleti területeket várakozásra készítenek. A pót-

cselekedetek nem adnak energiát a szervezetnek, ezért a buzdításhoz jelszavakat kreálnak. A szüntelenül változó célok megnövelik a szakértők iránti igényt. Fizetett foglalkozásuk egy szűk területre irányul, s elképzelésük kevésbé vethető alá az integráló ellenőrzésnek. Lelkes hordozói és hirdetői az átszervezésnek. A leglelkesebb és leghűségesebb képviselői a változásoknak, és egyes vállalati részek leválhatnak a szervezet szubsztanciájáról, önálló életre kelnek.

Amikor a szervezeti szabályok válnak a legfontosabbá

A szervezet formális jogokat biztosít a résztvevőknek és legitimálja a cselekedeteket. Az átszervezésekkel mindig újra rendeződnek az erőviszonyok. A vezetési stílusok és magatartások ezeknek tükröződései, amelyek holnapra nem kívánt viselkedésekké válhatnak. Az átszervezéseknél gyakran teljesítmény nélküli hatalmi csoportok jönnek létre. A nem szakmai erővonalak mentén keletkezett törések a viszonyításokat eltorzítják. Az átszervezések megnehezítik a teljesítmények összemérését. Különösen, amikor nem mérték fel a kiinduló rendszert, az ebből létrejövő új bonyolultságát és a létrejövő munkakörök hatását a végeredményre, elkezdik egyszerűsíteni a méréseket. A jól látható és könnyen mérhető területekre összpontosítanak, ezek az adatrögzítések, a panaszok száma, az adatok továbbítása, a munkában töltött idő, az ügyfélszám változása. Értékesítésnél legtöbbször a darabszámot növelik, mert az előzőekben megállapított mennyiségekkel nem jött az eredmény. S ezekből világosan látszik, hogy a könnyebb területet ragadják meg, s annak is a kimeneti oldalán csak a mennyiségeket, a hozzájuk szükséges erőforrások és jövedelmezőségi viszonyszámok nélkül.

Ezekből a hatékonyság nem számítható ki, mert nem fog értékelhető adatot adni az időhöz mért mennyiség, ha nem kötik az egész rendszertől igényelt erőforráshoz. Mindig lesz olyan ismeretlen terület, amit nem tudnak számokkal igazolni. Felélednek azok

a viták, amelyek nem dönthetők el számításokkal. A szüntelenül mozgó szabályozásban az éppen aktuális hatalmi csoportosulás érveit a vitapartner meggyőzésére vagy elhallgattatására használja fel, nem pedig a helyzet megértéséhez. Így a továbbiakban hajlamosak ugyanígy cselekedni, s mégis javuló eredményt várnak el. Szelektív figyelmük saját elképzeléseik támogatását méri fel.

”

Az átszervezéseknél gyakran teljesítmény nélküli hatalmi csoportok jönnek létre.

A nem szakmai erővonalak mentén keletkezett törések a viszonyításokat eltorzítják.

”

Ha nem jönnek az eredmények, növelik az ellenőrző szerepeket. Megint csak a könnyen mérhető területeket vizsgálják egyszerű módszerrel, hogy könnyű legyen a sikerhez eljutni. Növelik a belső szabályzatokat, megalapozhatóvá válik a tételes felelősségre vonás. A valós értékeken nyugvó visszajelzésektől ezek távol esnek. Így fordul elő, hogy a kitűnő szabályzat-betartó az eredményességben hátul kullog.

Új fogalmakat vezetnek be, olyanokat mint bajnokok, úttörők, elkötelezettek és ellenállók. Ezek alapján jelzik vissza elismerésüket a vezetők. A tényleges teljesítmények sokszor messze esnek az ily módon elismerttől, s mivel nem piaci legitim, mindig ott lebeg az alulteljesítés szorongó érzése is. Az elismerés más viszonyok szülötte, ezért a szabályzatok tisztelete óriási és hivatkozási forrás az átszervezőknek. A vezetésnek egyedüli legitim alapja ez lesz, s így a rendszer önálló életet kezd élni, mert ez táplálja az egyéni sikeret a piaci helyett.

Az eltérések kezelése a munkatársaknál

Amikor az átszervezés nem biztosítja a vállalat sikerét, elkezdik meghirdetni a könnyen értékelhető célokat. A feladatok minősége azt sugallja a vezetésnek, hogy mégis képesek uralkodni a helyzeten, és végre tudják hajtani a motivációt a munkatársaknál. Sok visszajelzésre tartanak igényt, de csak azért, hogy kiválogatva a nekik tetszőket, bizonyítsák a szervezet együttműködését és saját maguk elfogadását. Lehetőleg olyan célokat választanak, amelyek biztosan sikerülni fognak, mert szükségük van az önbizalomra. Némelyik terméknél ténylegesen segítenek, eladhatóbbá teszik a feltételek megkönnyítésével. A vezetés látszólag teljesítményorientált, belső környezetében időlegesen biztosítja a siker látszatát, de az igazi elismerésnek kívülről kellene jönnie.

A látszat-kreativitásokat erősítik meg, és a látszat-emberekben benne lévő elvtelen részrehajlás bizonytalan kimenetelűvé teszi az együttműködést. A közös döntéseknél nagy a kölcsönös elismerés és a támogató lelkesedés. Amikor rossz a végeredmény, kiábrándulásuk bűnbak keresésébe megy át. Legjobb helyzetbe a kívülmaradtak kerülnek. Könnyen címkéznek, jó és rossz jelzőket osztogatva, mert viszo-

Új fogalmakat vezetnek be, olyanokat mint bajnokok, úttörők, elkötelezettek és ellenállók.

Ezek alapján jelzik vissza elismerésüket a vezetők.

A manipulációs elismerés gátolja az akaratokat. Ötletekre buzdítanak, de csak azért, hogy megállapítsák, mennyi mindent nem csináltak meg mások, mi bezzeg megtettük volna.

nyításaik nem valós értékeken alapulnak, hanem erősen érzelmieken. Az okosabb hozzáértőket szisztematikusan távolítják el, először érvelnek vele szemben, majd megvonják a figyelmet. S végül teljesítményüket átértékelve, nem állítják fontosabb posztokra.

A folyamatos szervezés bizonyos időszakaiban az irányítás láthatatlanná válik. A meglévő és új rendszerek sokszor párhuzamosan léteznek egymás mellett, s piaci érték nélküli szelektivitásukból nő ki a hatalom. A mérések áttérőldnek a hangzatos teljesülésekre. A siker jegyében nevelt átszervezők nem képesek lemondani vágyaikról, jobban akarják a

célt, mint a hatékonyság elemzését. A vállalkozásnál létezhetnek valódi sikerek is, de ezek háttérbe kerülhetnek, rásütve a könnyen elérhető cél minősítést. Eluralkodik az agresszió, a cég a dinamikusság látszatát kelti, mert megnő a belső harci erő.

A folyamatos átszervezéssel megszűnnek a teljesítmények viszonyítási alapjai. A vezetők kénytelenek elnézni a hozzá nem értést, nem lehet megállapítani az emberek hozzá nem járulásának elmaradt jövedelemvonzatát. A gondolkodást a látszólagos béke érdekében a közmegegyezésre irányítják, a köz előtt jól együttműködő munkakörökről beszélnek. Manipulálják a munkatársakat, mert a teljesítmény nem viszonyítási alap.

A vezetői hatalom a tervezésben össze nem hasonlítható adatokat alkalmaz. Amikor ezek alapján nem tudja eldönteni a valódi eredményeket a megváltozott szervezetben, újabb és újabb célkitűzésekkel csoportosítja át az erőforrásokat. Sokat találgatnak az okokról az emberek, mert nem maguktól értetődnek ezek a változások. Értelmezési nehézségek lépnek fel, magyarázatra szorulnak a közösségi célok, és azokat sűrűn kell indokolni.

Nő a vállalkozás tehetetlensége

A manipulációs elismerés gátolja az akaratokat. Ötletekre buzdítanak, de csak azért, hogy megállapítsák, mennyi mindent nem csináltak meg mások, mi bezzeg megtettük volna. A szervezetben a kreativitás hiányáért nincs lelkiismeret-furdalásuk az átszervezőknek. Az egyik látható jele ez a túlzásoknak, amikor a lelkiismeret hiányát tapasztaljuk. A másikat védő

funkciója a lelkiismeretnek azért kell, hogy az ember ne érvényesítse korlátlanul a saját szempontjait.

A kitartó emberek viszont a becsület hasznosságát tartják szem előtt, amikor a hatékonyság érdekében cselekszenek. Kényelmetlenséget okoznak, igyekeznek is elsüllyeszteni őket. A feladatok elvégzésekor egyre több közvetítőt építenek a hatalom és a végrehajtók közé, s ezzel csökkentik az önbizalmat, mert fokozzák a jóváhagyás iránti igényt.

Az átszervezések az embereknél konfliktusokat okoznak, amikor összehasonlítják tapasztalatukkal a kedvezőtlen végeredményeket. Tisztában vannak az- zal, hogy az állandóan újat akarással nincs biztosítva a siker. Az ismeretlenek fokozása és tömeges bevezetése zavart okoz lelkiállapotukban, mert képtelenek annyi összehasonlítást elvégezni. Tudásukkal nem elfogad- hatók a célszerűtlen újdonságok. Tehetetlenségi érzés alakul ki, mindegy mi történik, szaporodnak a kudarc- élmények. Az átszervezésekkel a kialakult értékrend összekuszálódik, s mivel kipusztították az akaraterőt, csak az átszervezés vezénylése tartja fenn a vállalko- zást. A csökkenő teljesítményt nem értik a vezetők, mi- ért nem képesek az alkalmazottak ellátni a feladatu- kat? S valóban nem képesek, mert csak az elgondolt vi- lágban és nem a munkakörökben hajthatók végre.

Mindenkit egyformán vezetnek

A jelentős piaci részesedéssel bíró vállalkozás kiváló terepe a permanens átszervezésnek. Mennyi mindent meg lehet változtatni: csak egyszer kell belenyúlni a rendszerbe, s ettől kezdve alapot szereztek a változta- táshoz. A vállalkozások mindenütt a világon ugyan- azokat a szolgáltatásokat végzik, természetesen a kü- lönböző fajtákból eltérő mennyiséget értékesítenek. A piaci szereplők eltérő versenyhelyzetben vannak, mert a kereslet a kockázatviselő képességtől, a költ- ségvetési korláttól és a vagyoni helyzettől függ a pénzügyi világban.

Amikor sokféle szolgáltatást kínál a vállalkozás, természetesen nem lehet mindegyiket ugyanolyan arányban eladni és valamennyit eredménnyel értéke- síteni. A munkaköröket a kiszolgálás teljes körűsége miatt mindenütt ugyanúgy határozzák meg, és szer- vezéskor elmozdítják egymáshoz viszonyítva, újakat kreálnak, régieket szüntetnek meg. A folyamatos át- szervezésekkel nemcsak az üzleti egységeknél, ha- nem az egész vállalkozás szintjén is követhetetlené válik a teljesítmények eléréséhez szükséges ráfordít- ás. A jövedelem optimalizálását nem végzik el, mert az elmaradt bevételt képtelenek pótolni.

A tervezésnél a beállt értékesítési szerkezetre szo- rozzák rá, hasonló növekedési százalékkal az elvárás- kat. Mivel fogalmuk sincs a környezet ügyfeleinek gaz-

dasági erejéről, ezért nem akarják meghatározni a tel- jesítmény-centrumoknál elérhető mennyiséget, hogy mennyire használták ki a helyi piacot, s a versenytár- sak milyen mennyiséget és minőséget szereztek abból.

Az igen egyenlőtlen teljesítmény-kibocsátás meg- alapozatlan a piachoz és a munkakört betöltők képes- ségeihez viszonyítva. Ezt nem ismerik fel és a bérezés- nél, erkölcsi motivációknál nem érik el a megelégedett- séget. A kiegyenlített teljesítménynél bekövetkezik az, hogy pl. a vállalkozás 20%-a adja a bevétel 60%-át, teljesen indokolatlanul válik függővé és kiszolgáltatot- tá, csak azért, mert nem ismerik a valós lehetőségeket.

A mennyiségi kibocsátásra helyezik a hangsúlyt, s bár a minőséget hangoztatják, a szervezet profitja mi- att engedményt tesznek, és csak a szólamok szintjén lesz minőségi a cég. A legnagyobb nyereséget adó üz- letrészeket ugyanúgy vezetik mint a gyengéket. A motivációnál semmivel sem különböztetik meg a ki- válókat, mert megtűrik a rosszul teljesítőket, úgy, hogy munkájukat teljesítményükhöz képest arányta- lanul honorálják.

Az elkötelezettség csökken

A vállalkozásnál régebben dolgozók nehezen viselik el a hamis hatalmi rétegződést. Védekezésükhöz meg- próbálják összegyűjteni a megfelelő szempontokat. A szüntelenül szaporodó kérdéseket az átszervezők te- szik fel, szeretnék visszaigazoltatni sikeréhségüket. Ez- zel kizárják az alkotásra kész alkalmazottakat is, akik nem tudnak részt venni az eredménytelenség pozitív igazolásában. Konfliktusba kerül az önbecsülés és elkö- telezettség, önszeretet és csapatépítés. A vezetés for- mailag vizsgálja az elkötelezettség meglétét, s ha en- nek hiányát nem árulják el, képtelen rájönni.

Az átszervezett vállalatnál egyformán vezetnek az alkalmazottakat, mindenkivel a felelősség alapján bánnak. A motiválhatóságot meg sem próbálják, fel sem fedezik. Ez elapasztja az önbizalmat a jól teljesí- tőknél, mert nem igazolódik a teljesítmény igazsága erkölcsi oldalon. Belsőleg nem igazolódik vissza a jó teljesítmény elérése, s így védtelenné válik az érték- rend nélküli szervezetben. Belső igényű és elkötele- zett emberekre a valós teljesítményhez csak a szóla- mok szintjén van szükség. Fontosabb a személyiséget megkettőzni képes emberek lojalitása. Kialakul a bel- ső értékítéletbe ütköző tapasztalat miatt az erkölcsi tiltakozás, amely létrehozza az érdektelenséget. Nem foglalkoznak a problémák megoldásával és a munka- körök szélesebb körű kapcsolódásaival. Úgy fognak viselkedni, mint a probléma hordozói. Képviselőivé válnak a szervezetnek, s a belső erőt egyre inkább ez fogja jellemezni. A látszólagosan elkötelezett emberek felnagyítják a döntések előnyeit. Az újdonságok be-

vezetésénél a felszínes érvekre figyelnek jobban, s kihagyják a folyamatból az okosabb és elkötelezettebb munkatársakat. A számonkérés okozta, rövid távú fájdalmakat akarják elkerülni. A tartósság hiánya alássa az önbizalmat, s éppen ezért a cselekvések kevésbé átgondoltak gazdasági szempontból. Az érzelmi erőket a vállalkozás nem pozitív erőforrásként használja.

Még a szabad aktivitású munkahelyen sem alakul ki könnyen a magasabb erkölcsiségű személy, egy ilyen szervezetben inkább a büntetéstől való félelem és a jutalom vezényel. Az alkalmazottak erkölcsi szintje munkavégzéskor ehhez igazodik, s az ösztönzők is a félelem és a jutalom okozásában illetve osztoztatásban hatnak. Ilyen szempontból racionalizálódik az érzelem, mert igyekszik nem vállalni a nehézségeket. Elkerüli a nehézségeket és a jutalomért teljesíti a normát. Mindkettő a fenyegetettség csillapítási kényszeréből ered.

A jó tapasztalatok alapján létrejött sémák, amelyek az ismeretlennel történő találkozáskor felhasználhatók pozitív előképek építésére, nem működnek. A megnyilvánuló segíteni akarásokra elutasító válaszokat kapnak. Az érzelmileg közömbös átszervezettek belesimulnak a hamis értékrendbe, míg az elkötelezetteket érdemtelenül mellőzik. Az utóbbiak, mivel nem tudják befolyásolni a dolgok menetét, kohéziós erejüket nem érvényesíthetik, széttzilálódik az együtt-

A folyton átszervező vállalatnál az egyén hatalmas konfliktuson megy keresztül. Személyisége zavart, mert nincs az a horgony, amelyhez munkahelyi életét rögzítené.

működő versengés. Akik felé nem érvényesül a teljesítmény-elvárás, szinte biztatást kapnak a látszat-cselekedetekre és a to-lakodó önérvényesítésre.

Az ilyen, folyton átszervező vállalatnál az egyén hatalmas konfliktuson megy keresztül. Személyisége zavart, mert nincs az a horgony, amelyhez munkahelyi életét rögzítené. A szervezetek egyébként is arra törek-szenek, hogy a működési

súrlódások csökkentése érdekében az egyének bizonyos mértékig feladják törekvéseiket. A barátságtalan visszajelzések kedvezőtlen üzenetet küldenek a dolgozónak, mert a közösséghez kapcsolódás kognitív kiértékelésében azt érzékeli, hogy az együttműködés helyett a teljesítmény nélküli érdekérvényesítések győznek. Érzelmileg fellazul a kapcsolat a cég és az alkalmazott között, az elkötelezettség mindkét irány-ban megszűnik.

A kölcsönösség jegyében eluralkodik az agresszió és a cég a dinamikusság látszatát kelti, mert az átszervezéseket a kihívásokra adott gyors reagálásként tünteti fel. A vezetés elmulasztja a tehetséges munkatársak felfedezését, s a beosztásoknak nincs valódi értékük. Az érdemtelenül kapott munkakörök között nem tudnak kiépíteni elkötelezett személyi kapcsolatot.

A szerző a Budapest Bank Rákosszentmihályi Fiókjának igazgatója

SZERETNE HIRDETNI LAPUNKBAN?

HIRDETÉSFELVÉTEL

a Kiadóhivatalban, 1065 Budapest, Nagymező u. 21.

Telefon: 353-1366, Fax: 331-6343, megrendelőlapot faxon küldünk.

E-mail: info@marketingcentrum.hu

A lap mérete: A/4-es

Kifutó méret: 207×295 mm

Keretes méret: 176×241 mm

1/2 oldal: 86×241 mm/álló

1/4 oldal: 86×118 mm/álló

1/2 oldal: 176×118 mm/fekvő

1/4 oldal: 176×57 mm/fekvő

Rács-sűrűség: fekete-fehér 40#, színes 54#

HIRDETÉSI TARIFÁK

Színes	1/1	150 000 Ft
Fekete-fehér	1/1	100 000 Ft
Fekete-fehér	1/4	40 000 Ft

Színes	1/2	100 000 Ft
Fekete-fehér	1/2	70 000 Ft
(+25% ÁFA)		

Menedzserek információszerzési módszerei

– egy vizsgálat eredményei –

A vállalkozás nyereségét és a sikert a mindennapi döntéshozatal határozza meg. Egy bonyolult döntési szituációban annyi információt kell értékelnünk, amennyit csak lehetséges, ehhez azonban szükséges egy olyan eszköz, amellyel ezt az értékelést kompletté, hatékonyá és fájdalommentessé tehetjük. Hasonlóan: az új és meglévő projektek megfelelő menedzselése egy vállalat (vállalkozás) sikerének – kudarciának meghatározó tényezője.

Mivel döntéseink potenciálisan kihatnak nyereségünkre, üzleti fejlesztéseinkre, végső soron a vállalat, a vállalkozás túlélésére, ezért konzisztensen a lehető legjobb döntésekre kell törekednünk. Ehhez a döntésnek minden fontos tényezőjét számba kell vennünk – beleértve a kvalitatív és a szubjektív tényezőket is – és értékelnünk kell az ezek közötti viszonyt is.

Mivel fel kell tételeznünk, hogy a szervezet teljesítménye nagymértékben a jó vezetésen múlik, ezért nyilvánvalóan elméletek tömegét kell elviselnünk, amelyek mind ennek titkát vélik megtalálni.

A vezetés informáltsága nagymértékben hozzájárul a döntések előkészítéséhez. Információt sok helyről, sokféle módon lehet szerezni: a kérdés ezen a területen is a hatékony munkavégzés. A vezetői információrendszerek technikai megoldást adnak, de nem kerülhető meg a szervezői kérdés: honnan, mikor, mit, mennyiért? Ez az információ-menedzsmentnek, információ-gazdálkodásnak nevezett fejlődő kutatási terület.

Paprika Zita a „Vezetéstudomány”-ban 1997-ben megjelent cikkében részletes felmérést közöl arról, hogy a magyar menedzserek milyen döntéstámogatá-

si rendszereket ismernek, használnak [Paprika 1997]. A magyarországi és a spanyolországi menedzserek vizsgálata alapján a szerző azt állapítja meg, hogy „... feltűnő hasonlatosság mutatkozik a két rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. Mindkét országban ugyanazon képességek vezetnek a listát: a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Ezek az erősségek fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, amelyből azonban hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselői képessége”.

I. Jackson (lásd például [Dobay 1998]-ban) kategóriákba osztotta a vezetői információkat, s ezt a listát ajánlotta a szervezők figyelmébe akkor, amikor a felsőszintű döntéshozók munkáját „puha” módszerekkel kezelik (lásd táblázat).

Ilyesfajta szervezési ajánlásokat sok helyen találhatunk (lásd például a hazai rendszerszervezési irodalomban Raffai M. munkáit), s a nagy, integrált vállalatirányítási rendszerek ma rendre felmutatnak „vezetési/döntéselőkészítési” információs modulokat ([Amdissa, 1998]-ban összefoglaltam a hazai integrált rendszerek ilyen jellemzőit). Az OLAP-elvek¹ terjedése, de akár a legegyszerűbb Intranet-megvalósítások² egyformán felvetik a kérdéseket: mi az a szükséges és elegendő információ (időben, térben, formában, tartalomban), ami költséghatékonyan kiszolgálja a vezető napi feladatainak ellátásában?

Paprika vizsgálata is arra mutatnak, hogy egyrészt eszközökre van szükség – ezt vásárolni, tanulni kell –, másrészt meg kell szervezni az adott módszer inputját: a bemeneti információt. E tanulmányban egy kísérleti adatgyűjtés kapcsán arra keresünk választ: milyen módon és milyen forrásokból szerzik meg gyakorló menedzserek ezeket a döntéselőkészítő információkat.

1 On-line Analytical Processing: a vezető rendelkezésére álló adat-elemzési eszköztár, amely online módon ad lehetőséget a vállalati „adatbányászás”-ra és döntéselőkészítési módszerek használatára

2 Intranet: egyszerű web-böngészőt használó belső, vállalati információs rendszer, nagyrészt lekérdezési, informálási célokra

A vezető információ-kategóriája	A kategória jellemzői: hatókör, jelleg, tartalom, forma
vezetői „információs komfort”	néhány számadat az üzlet állapotáról, egyszerű diagramok, bármikor hozzáférhető, „egyoldalas” információk
„probléma-jelentő” információk	egy folyamatban lévő fontos projekt, egy elindult krízishelyzet aktuális adatai, folytonosan, amíg a helyzet fennáll, a projekt le nem zárul
a „kimenet ellenőrzése”	olyan információk, amik el fogják hagyni a zárt rendszert, s a továbbítás előtt a kérdéses dokumentumokat a vezetőnek validálnia kell, illetve módja van a leállításra, módosításra
„külső ismeretek”	a nélkülözhetetlen külső információk azokról a külső folyamatokról, szervezetekről, amelyek a cégre közvetlenül hatással lehetnek (versenytársak, hatóságok, piaci tényezők)
„belső, működési adatok”	a folyamatos munkáról szóló tényadatok, teljesítmények, különösen azok, amelyekkel kapcsolatban esetleg új tervek készülnek, s a trendeket figyelni, elemezni kell a döntések előtt
„kapcsoló - információk”	olyan jelzések, amelyeknek valamiféle azonnali, vagy későbbi intézkedést kell kválitaniuk.

A vizsgálat célja, leírása

1998-99 folyamán egyetemi hallgatók segítségével megkérdezéses adatfelvételt szerveztünk vállalati menedzserek körében. A célkitűzés az volt, hogy képet kapjunk az információszerzés módszereiről, a vezetők véleményéről azzal kapcsolatban, hogy honnan, milyen formában, milyen gyakorisággal kapnak döntéseikhez információkat.

Az interjú-űrlap 18 fő kérdéskörből állt. Jelen tanulmányban nem foglalkozunk az informatikai rendszer, szervezet helyzetét elemző kérdésekkel, mert – meglepetésünkre – a vezetők nagy része nem tudott erről konkrét információkat adni, vagy nem akart válaszolni azért, mert az ilyen adatokat belső vállalati kérdésnek tekintette (ilyen például a cég információ-technikára költött pénzösszegei, a személyzet fizetése, informatikai tervek létezése stb.). Az ilyesfajta kérdésekkel azt szeretnénk volna megtudni, milyen szinten áll az adott cég információs infrastruktúrája, milyen fejlődést mutat az eszközpark, a személyzet, a költségvetés, milyen tervekkel készülnek az „információs társadalom” kihívásaira.

Ezért a 18 kérdésből álló kérdőívnek csak az első két kérdéscsoportjával, néhány megállapításával foglalkozunk az alábbiakban. Ebben a körben választ kértünk arra, milyen szervezetben dolgozik az adott vezető, s milyen döntési-információs szinten:

1. Az interjúalany vállalati beosztása: első számú vezető, vezetőség tagja, egység vezetője, projektvezető, informatikai vezető
2. A cég jellege: termelés, szolgáltatás, szállítás, kereskedelem, igazgatás
3. A szervezet mérete, felépítése: 1-5 fő, 6-20 fő, 21-50 fő, 100-500 fő, nagyobb cég része.

A következő kérdéscsoport alapszinten kért választ arra, honnan, milyen módon szerez döntéselőkészítési információt az adott vezető:

5. A felhasználás célja:
 - a) fejlesztési munkák során, új termék kialakulásakor

b) a vezetői döntéshozatalban, közép- és hosszú távon

c) a mindennapi „termelésben”, napi döntésekben

6. A belső információk forrása:

- a) a rutinszerű, mindennapi adatfeldolgozás
- b) rendszeres és előre megtervezett jelentések
- c) a megtervezett jelentéseket bármikor lekérhetem
- d) tetszőleges adat, tetszőleges kimutatás, bármikor

7. A külső információk forrása:

- a) rendeletek, hivatalos kiadványok
- b) értekezletek, belső megbeszélések
- c) külső megbeszélések, tájékoztatók
- d) szakfolyóiratok, szemlék, könyvek
- e) informális találkozók, beszélgetések
- f) rádió, televízió, újságok
- g) más: például internet források

9. Az információs tevékenységek során:

- a) szóbeli információkat kezel (telefon, megbeszélés)
- b) szöveges információkkal dolgozik (olvas, ír, szerkeszt)
- c) numerikus információkkal foglalkozik (táblázatok)
- d) képszerű információkkal dolgozik (grafikonok, tervrajzok)

13. Ha van a szervezetnek hosszú távú, stratégiai terve:

- a) van ennek információgazdálkodással foglalkozó fejezete?
- b) a műszaki -technikai részleteken kívül foglalkozik mással is?
- c) van külön informatikai stratégia, hosszú távú fejlesztési terv?

A továbbiakban egyszerű statisztikai elemzéssel bemutatjuk a kapott eredményeket.

Eredmények, elemzés

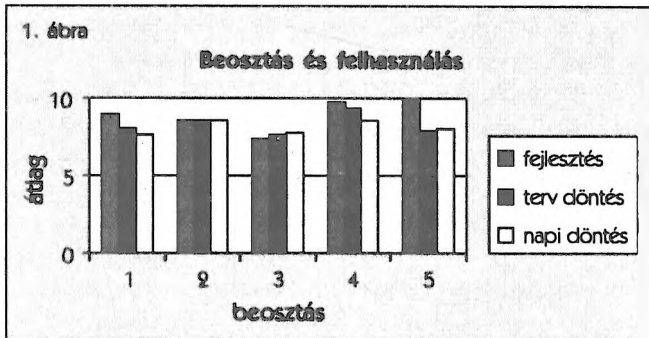
A beérkezett anyag 148 cég menedzserével végzett személyes interjúból áll. Az interjúkészítés kitűzött célja a megfigyelés - adatfelvétel, mint alapvető menedzseri technika gyakorlása volt, vezetői információk

környezetben. A felmérést végzőktől azt kértük, válasszanak legalább közepes vezetői felelősséggel rendelkező beosztottat, aki különféle információkat nemcsak kap, hanem ad is, valamint van valami rálátása a szervezet informatikai rendszereire – akár használóként, akár döntéshozóként, fejlesztőként. Ismételjük: a cél információk elemzése volt az adatok, információk egyéni és szervezeti szintű menedzseléséről.

A vizsgált cégeknél és az interjúalanyok mindennapi munkájában nagy jelentősége van az információknak – ez egyértelműen kiderül a válaszokból. Sok esetben kaptunk személyes véleményeket, hozzáfűzött megjegyzéseket, kritikát – véleményt a belső információs (informatikai) rendszerekről.

Az interjúalanyra vonatkozó első kérdés a vállalati beosztás. Amint az látható, öt részre osztottuk a lehetőségeket. Ezek a vezetők nem egyformán értenek az információtechnika-hoz. Például: az informatikai vezetőnek sok mindent kell tudnia a fejlesztésekről, mint elsőszámú vezetőnek, de mások nem nagyon tudnak ezzel foglalkozni, sőt, elfoglaltságuk, vagy más ok miatt nem is várható el tőlük a tájékozottságnál több ismeret. Ezért olyan cégeknél, ahol nincs IT-jellegű szakértő ember, a felmérést végzők más területeken dolgozó vezető beosztású szakemberekkel dolgoztak. Azzal mindenki egyetértett, hogy a vezetőknek természetesen információkra van szükségük ahhoz, hogy feladatukat, a döntéshozatalt megalapozzák.

Tekintsük át először az 1. és az 5. kérdés kapcsolatát bemutató diagramot (1. ábra).

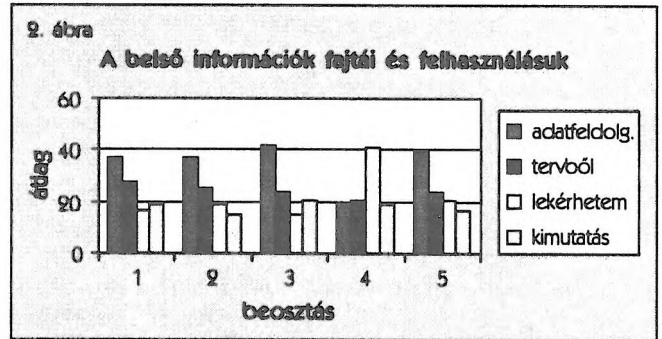


Amint az az ábrán látható, az elsőszámú vezetőnek (1) és az informatikusnak (5) igazán fontos a fejlesztési információ: az utóbbi szinte állandóan „fejleszt”. A projektvezető (4) feltehetően szintén fejlesztési munkán dolgozik – a többieknek egyenrangúak a szerepek, vagy fontosabb a napi informáltság.

Azt is tudomásul kell vennünk, hogy ahol csak néhány alkalmazott van, ott az elsőszámú vezetőknek is ismerniük kell az információszerzés alaptechnikáit: senki sem szolgálja ki őket. Ahol sok alkalmazott van, az elsőszámú vezetők nem tudnak napi egy-két órát ülni számítógépek előtt és keresgélni, de senki sem ál-

lítja, hogy a vezető nem tudja az alapvető információszerzést megoldani, minden irányból. Az igazság: nemcsak azért van a számítógép a vezetői asztalon, hogy új információt lehessen keresni, hanem a vállalatot érintő korábbi információkhoz is gyorsan hozzá kell férni. Erre jó példát adnak az integrált vállalatirányítási rendszerek archív állományokon dolgozó úgynevezett „vezetői információs moduljai”, amint például a SAP-nál, vagy az EXACT-nál ez jól látható (lásd [Amdissa, 1998])

Nézzük az 1. és a 6. kérdések közötti viszonyokat: a vállalat mérete és a belső információk hasznosítása a vezetők körében (2. ábra).



Látható, hogy a rutinszerű, mindennapi adatfeldolgozásból és a rendszeres, előre megtervezett jelentésekből származó belső információ mindegyik vezetőnek nagyon fontos. Bármilyen vállalati működés indulópontja a terv, ami általában egy évre készül. A cél eléréséhez napról-napra kell teljesítményt kimutatni, ezért is szükségesek a terv mellett a gyakorlati vezetői tapasztalatok.

Ma már programozási ismeret nélkül megjeleníthetnek az asztalukon lévő számítógépből információkat a vállalatokkal, versenytársaikkal, akár az ipárral kapcsolatban, hiszen ezen rendszerek képesek a belső adatbázisokat és a külső adatforrásokat együtt kezelni.

A 3. ábrán néhány külső információszerzési lehetőség látható. Vajon ezek közül a vezetők hányat használnak? Számos vezető nem szeret számítógépen dolgozni, mert a széles körben elterjedt nézet szerint nehéz használni. A legtöbb vezető bonyolultnak találja a hagyományos billentyűzettel, utasítások begépelésével való eligazodást a rendszerben. A billentyűzetet azonban sok helyen felváltotta az érintő-képernyő (a lekérdezéseknél) és mindinkább az egér, amelyek sokkal egyszerűbbé teszik az alkalmazást (lenyitható menürendszerrel, ikonokkal).

A leküzdendő nehézségek egyike maga a vezető. Sokan lemaradtak a számítógép használatát bemutató kezdeti kurzusokról, szegényes szakismerettel rendelkeznek, ráadásul azt gondolják, hogy az igazi vezető nem is használ számítógépet. Tény: a felsővezetői munka természetéből adódik, hogy az elfoglalt

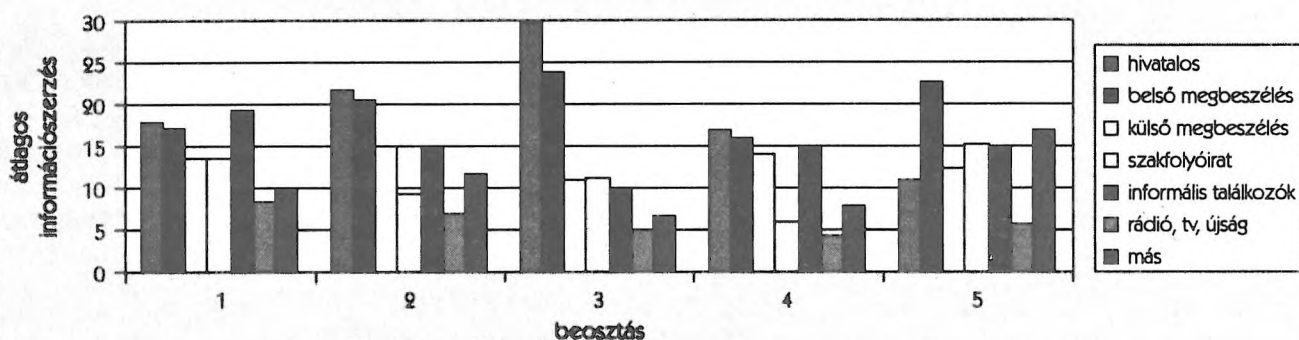
vezetők napirendjébe nem könnyen lehet beilleszteni hosszú képzési órákat, ráadásul nap mint nap sem fordíthatnak túl sok időt a rendszer használatára. Technológiai úton, szoftvertervezéssel kell tehát megoldani azt a problémát, hogy a vezető tömör, pontos, időszerű és lényeges információhoz juthasson a korszerű számítógépes rendszerből. Az 1. és 7. kérdések kapcsolatát vizsgálva látható: hogyan függ a külső információk fontossága az eltérő vállalati mérettől (3. ábra).

átfogó adataira van szüksége. Előfordulhat azonban, hogy a vezető egy kapott eredménynek utána akar nézni. Erre a korszerű rendszerekben lehetősége van, mert az OLAP-jellegű rendszerek kapcsolatot tudnak teremteni a multi-dimenzionális adatbázis és a többi külső és belső adatforrás között.

Az OLAP rendszerek az egész vállalatot átfogják, a vállalat minden szereplője számára fontos információkkal bírnak. Így nem meglepő, hogy egyidejűleg több felhasználó van jelen a rendszerben, és számos esetben

3. ábra

A vállalati beosztás és a külső információszerzés összefüggése



Azt tudjuk, hogy a vezetők fő feladata a tervezés, szervezés, személyzeti munka, vezetés, koordináció, beszámolás és költségvetés-készítés. E funkciók sikeres gyakorlásához kellene az alapos szakmai és vezetési ismeretek, a jó problémamegoldó és kommunikációs képesség. A szervező menedzsmenttanok a „vezetés” helyett inkább a körülmények biztosítását, a munkatársak támogatását tekintik a menedzsment fő feladatának, ami a leadership funkciónak az executive szerepkörrel való helyettesítésében mutatkozik meg leginkább.

A vezetői munka (bármelyik szakma) „jó eredménye” nem csak a végzettségtől függ: a napról napra elért szintet alapvetően meghatározza a belső és külső környezetből származó információáramlás minősége és felhasználása.

A külső információszerzésnek különböző útjai vannak. A felmérés szerint a felsővezetők inkább foglalkoznak folyóiratokkal, informális találkozókkal. Feltehetően az a meggyőződés, hogy az ember jobban kommunikál és ad információt baráti körben, mint hivatalosan. Itt nincs félelem, szabad a kommunikáció. Ha megnézzük a grafikont: a projektvezető foglalkozik a legtöbbet külső információkkal, mert az az ő szakmája. A rádió, televízió és újság, mint külső információforrások, minden vezetőnél alacsony részesedést képviselnek.

A vezetői információrendszerek lényege, hogy az információt aggregált formában találják a vezető elé, mivel a stratégiai döntéshez és tervezéshez a vállalat

előfordul, hogy ugyanazt az elemzőeszközt használják, vagy ugyanazokat a vállalati adatokat igénylik.

Mivel az emberek túlnyomó többsége vizuális típus, a grafikus megjelenítés hozzásegíti a felhasználót a kapott információk gyors megértéséhez, az összefüggések feltárásához.

A vezetők nemcsak az adatok leolvasására használhatják a számítógépet, hanem elemző eszközként is. Az ezt választó vezetők a felhasználói szintű „programozás” elsajátításával képesek az általuk szükségesnek ítélt elemzéseket maguk elvégezni. A rendszer kihasználásához azonban a vezetőknek sok időt és energiát kell arra áldozniuk, hogy meghatározzák a szükséges adatokat és megtanulják, mire is képes a számítógépük.

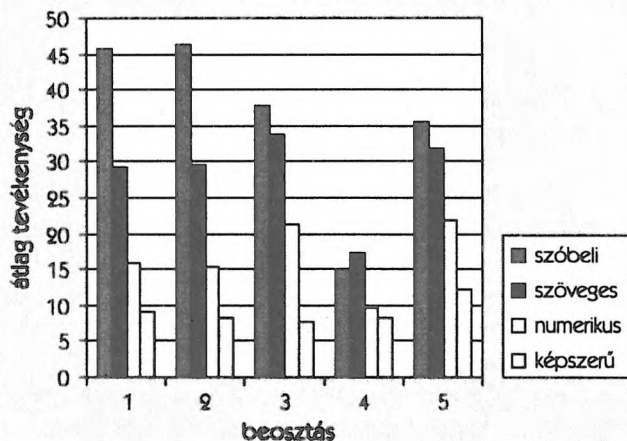
A 4. ábrán látható, hogy majd minden vezető többnyire szóbeli információkat kezel. A második helyen a szöveges információk vannak (olvas, ír és szerkeszt).

A szervezet mérete és az információ-szolgáltatás típusai közötti kapcsolatot mutatja be az 5. ábra.

Az ábra eléggé megdöbbentő, „konzervatív” képet ad: a vezetők – szinte vállalati mérettől függetlenül – a rendszeres, napi információszolgáltatásra építenek, a második helyen a rendszeres, előre megtervezett jelentések beérkezése szerepel. Az „olló” a nagyobb szervezeteknél szűkül: apránként előbbre kerülnek az ad hoc információk, a tetszőleges gyors jelentések. Ez feltehetően a nagyobbakra jellemző rugalmasabb, teljesítőképesebb információs rendszerek meglétére vezethető vissza.

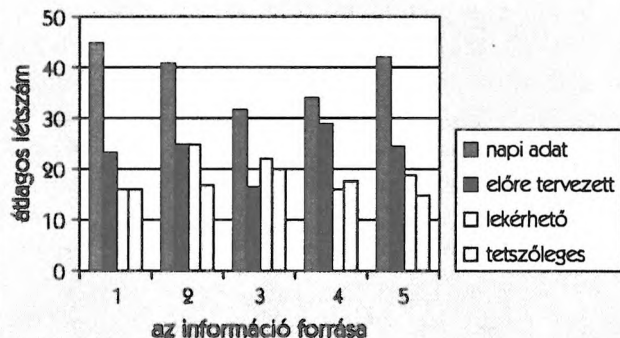
4. ábra

Információfelhasználás és információtípusok



5. ábra

A szervezet mérete és az információ-szolgáltatási típusok



A 6. ábrán azt látjuk, hogy a külső információszerzés esetén a legkisebbek inkább a másokkal folytatott megbeszéléseket, szakirodalmat részesítik előnyben, míg a nagyobbaknak vannak „belső” szakértői erőforrásaik, azaz a kiadványok elemzésével, a szakértők meghallgatásával döntenek. A média szerepe igen kicsi, minden méretben.

Összefoglaló

Ha egy adott szintű vezető arra összpontosít, hogyan járulhat hozzá az egész cég munkájához, figyelmét a saját részlegéről az egész szervezet teljesítményére fordítja, a külvilágra: az eredmények ugyanis ott jelentkeznek. Végig kell gondolnia, információt kell szereznie arról, hogyan helyezkedik el az ő részterülete, az ő funkciója, az ő részlege a szervezet egészében, és annak céljaiban. Egy szervezetben nem attól vannak az irányítóknak jó emberi kapcsolataik, hogy értenek az emberek nyelvén, hanem attól, hogy a szervezet céljaiban való részesedésüket tartják szem előtt mind a saját munkájukban, mind a másokhoz fűződő viszonyban.

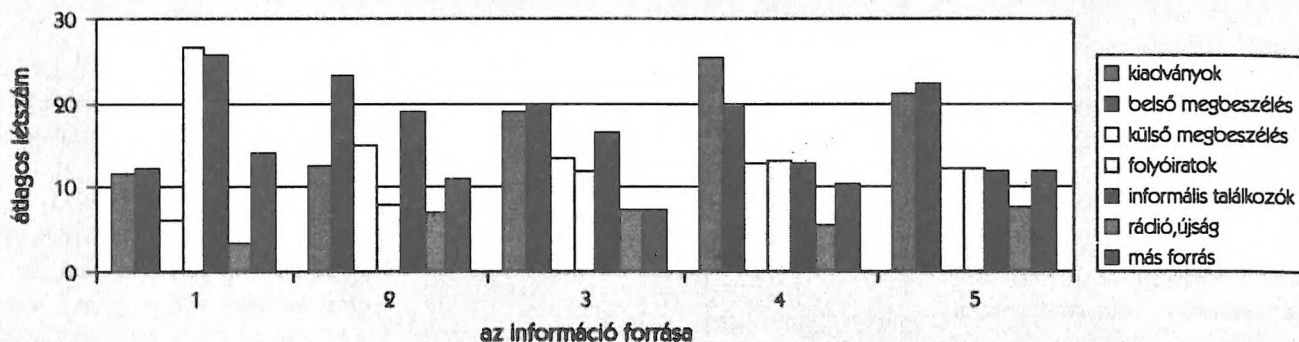
A döntéshozatal a vezető feladatai között rendszerint az időnek csak töredékét teszi ki, de a vezetői munkára sajátosan jellemző feladat. A vezető valódi értékelését a legtöbbször ugyanis nem az operatív irányító munka, hanem a szerteágazó területeken meghozott döntések alapján végzi el környezete. Adott pozíciója, felelősségi köre és tudása alapján olyan döntéseket várnak tőle, amelyek javítják az egész szervezet teljesítményét.

A hatékony vezető tudja, mikor kell „elvszerűen” dönteni, követni egy stratégiát, s mikor az ügy érdeke szerint, kihasználva az adott pillanatban rendelkezésre álló információ mennyiségét, hozzávéve a korábban megszerzett tudást. A jó vezető tudja, hogy a legkényesebb döntés a kompromisszum a jó és a rossz között, melyeket pontosan meg tud különböztetni egymástól. S azt is tudja, hogy az eljárás leginkább időigényes lépése nem maga a döntéshozatal, hanem az arra való felkészülés, az informálódás, az információk helyes értékelése, majd a döntés eredményeinek életbeléptetése.

A szerző PhD-hallgató
a PTE Közgazdaságtudományi Karán

6. ábra

Külső információszerzés különböző vállalatméret esetén



Hálózati gazdaság – gazdasági hálózatok

Napjainkban, amikor „új gazdaság”, egyes megközelítésekben „e-gazdaság”, „e-társadalom” kifejlődéséről beszélünk, nagy jelentőségük van a hálózat alapú kapcsolatoknak. A tanulmány egyfelől az egyre gyakrabban emlegetett „hálózati gazdaság” hazai megjelenését vizsgálja a vállalati interaktivitással összefüggésben, másfelől a gazdasági hálózatok és a hálózati gazdaság jellemzőit tekinti át empirikus kutatási eredmények bemutatásával, kiemelve a kapcsolat-orientált (relationship) marketing jelentőségét, mint a hálózati közösségek kialakulásának alapját.

A hálózati gazdaság, mint internet-alapú kapcsolatrendszer

Miközben hétköznapijaink új – a számítógéppel és internettel összefüggő – fogalmi szerves részévé váltak életünknek, a vállalatok – pénzügyi, infrastruktúrális és humán jellemzőiknek megfelelően – eltérő módon reagálnak az új információs-technológiai kihívásokra.

Különbéféle szintű internet-alapú formációkkal találkozhatunk, a kizárólag információs vagy reklámhordozó web-oldali megjelenés mellett az ún. elektronikus piacterek kialakulásának is tanúi lehetünk.

Az internet attól függően alakítja át a vállalati marketing és egyéb tevékenységet, hogy milyen mértékben „engedjük be” a folyamatokba a külvilágot.[1]

A tapasztalatok szerint a hálózati formáció jellege, kialakítása és működtetése termék-illetőleg tevékenység-függő, a hálózati csatlakozás időpontja, az internet aktivitás erőssége és kiterjedtsége a menedzsment

innovativitása által determinált. Az „új (vagy hálózati) gazdaság” alapjait az integrált vállalati és vállalatközi kapcsolatok teremtik meg, feltételezve az internet alapú technikát és technológiát. Nem szabad viszont magát a technikát, technológiát csodaszernek tekinteni. Ismertté váltak már nagyreményű internet vállalkozási kudarcok, melyek mindenképpen figyelmeztetések a világháló adta lehetőségek ki-, és felhasználói számára. A probléma általánosságban, hogy nincs a vállalati stratégiák között vagy az(oka)t alapvetően meghatározó integrált internet marketingstratégia. Ennek hiányában a részstratégiák nem alkotnak egészet, hiányzik a szinergia! A Carnation Consulting által 2000-ben készített egyik tanulmány szerint a vállalatok 64%-a rendelkezik írott, informatikai stratégiával, internet-stratégiája mindössze 7%-nak van.

Jellemzően a hazai kereskedelmi és feldolgozóipari vállalatok az EDI (Electronic Data Interchange) rendszert használják az egymásközi adatcserére és elektronikus kereskedelemre, kevés példa van ettől eltérő partnerkapcsolatban az internet használatra. Léteznek az ún. CRM (Consumer Relationship Management) programok, de az integráció és a rendszeregyesítés rendszerint nem megoldott, emiatt az eddigi implementációs kísérletek 50%-a sikertelen volt.[2] A vállalati ügyfelek elvesztése 68%-ban a szolgáltatások alacsony színvonalára, 14%-a a termékekkel való elégedetlenségre vezethető vissza. A szolgáltatások színvonalára a versenyképesség szempontjából kiemelten fontos – a hálózati kapcsolatokkal összefüggő – kérdéskör.

Az információs üzletben érdekelt szakmai szövetség becslése szerint 1995 és 2005 között a nyomtatott dokumentumok aránya 90%-ról 30%-ra csökken, miközben a volumen megkét-

”

Az internet attól függően alakítja át a vállalati marketing és egyéb tevékenységet, hogy milyen mértékben „engedjük be” a folyamatokba a külvilágot.

◆

Az „új (vagy hálózati) gazdaság” alapjait az integrált vállalati és vállalatközi kapcsolatok teremtik meg.

”

szereződik.[3] Az internet használat kiterjedtsége és elterjedési sebessége országoként különböző, alapvetően infrastruktúra- és kultúra-függő. Az információs-technológiai felkészültségről napvilágot látott adatok közül ki kell emelni, hogy a lakosonkénti informatikai költség Magyarországon az Európai Unió átlagának egynegyede, az EU-költség pedig az amerikai átlag mintegy fele.

Egy 2000. év végi felmérés [4] szerint az 50 főnél több munkavállalót foglalkoztatók közel 80%-a rendelkezik internet hozzáféréssel, honlappal ugyanakkor a vállalatoknak mintegy fele. „A vállalati versenyképesség vizsgálata magyar vállalatok példáján” című kutatás [5] tapasztalatai alapján megállapítottuk, hogy a weblappal rendelkező nagyvállalatok jelentős hányada mint munkáltató jelenik meg a világhálón, esetlegesen reklám-, PR-funkciós a honlap. A kisebb gazdálkodó szervezetek esetében a helyzet ennél sokkal rosszabb. Mint internet főfunkció – sok helyen – elektronikus levelezés folyik, az internet hozzáférés korlátozott, használata böngészésben, információ-gyűjtésben merül ki. Igen jelentős számban találunk olyan céggel, ahol az internet aktivitás egyenlő a felső vezető(k) internet hozzáféréssel, esetleg létezik egy anonim info-vonal, formálisan kialakított web oldallal. A hálózat-érzékenyebb cégeknél az internetet információgyűjtésre és elektronikus levelezésre használják, rendszerint korlátozva, jó esetben munkakörhöz kötött hozzáféréssel. Az innovatívabb vállalatok reklámoznak a hálón, van tudatosan kialakított PR-funkció, esetleg internetes ügyfélszolgálat. Az interakciós és a tranzakciós (például adás-vétel, szállítói-vevői és további vállalati funkciók internet alapon) lehetőségeket kevés cég használja ki. Pedig az internet kapcsolatok azonnali visszacsatolást jelentenek partneri oldalról, és az egyéb relációkban. Az internet adta gyorsaság a piaci változásokra történő gyors reagálást eredményez, és a még inkább naprakész ellátásban lehet igen hatékony. A mai kor egyik fő versenyelőnye az információs-technológia rutin-jellegű használata. A tapasztalat az, hogy nem csupán

pénzügyi okai vannak a korlátozott vagy nem hatékonyan kialakított hálózati csatlakozásnak. Részben a vállalat és a menedzsment általános innovativitásán múlik az időzítés és a csatlakozási forma, és összefüggés látszik a cég piaci kapcsolataival, profiljával. Az objektív és szubjektív készséget és képességet feltételező hálózati csatlakozásra nem kész cégek – nyilvánvalóan – később kapcsolódhatnak be a hálózati gaz-

daságba. Ilyenek jelentős számban a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások.

Az internet és a vállalati információs rendszer összefüggései

Az információs-technológiai robbanás miatt a releváns információ versenyelőnyé válása ténykérdés. Piaci kategóriákban is jól értelmezhető, hogy az információ = hatalom. A gyors, hatékony, könnyen kezelhető információs rendszert működtető szervezet képes az internetet felhasználni saját céljai elérésére. Réssze lehet a piaci folyamatnak, általuk befolyásolható az adatáramlás, az adatok szelektálása, a feldolgozás stb. Az internet és a vállalati kapcsolatok alapvetően módosulnak, ami együtt jár az információs rendszer integrált információs rendszerré (IMIS) történő átalakításával. Az interaktív integrált rendszer partnerspecifikus, más információkkal szolgálhatunk a szállítók-nak, a vevőinknek, az egyéb partnereinknek, alkalmazottainknak, így minden partnerscsoport más-más web-helyiségekbe nyer bebocsátást. Olyan – internet alapú – rendszert kell kialakítani, mely a teljes vállalati munkafolyamatot kiszolgálja input adatokkal, segítségével a teljes vállalati mechanizmust lefedő integrált információs és kommunikációs rendszerből kibocsátott üzenetek (outputok) a megfelelő partnerhez a leghatékonyabb módon jutnak el.

A vállalat a jól felépített adatbázisrendszerrel nyomon tudja követni a vásárlói szokásokat, fejleszteni tudja a vevőkapcsolati profilokat. Hatékonyan használhatjuk a legjobb vevők kiválasztására, a vevőélet-tartam-értékek becslésére, értelmes párbeszéd kialakítására a valódi lojalitás érdekében. Speciális termékajánlatokkal hatékony értékesítésösztönzéssel személyre szabott vevőszolgálatot és a vevő megtartását lehet elérni.

Javítani lehet a hatékonyságot a reklámköltségek, a közvetlen és a marketingköltségek csökkentésével. Az adatbázis lehetővé teszi a vállalati erőforrásoknak a

legjobb vevőkre való koncentrációját, a rájuk vonatkozó vásárlási adatok és az eladási profitabilitás mérését. A rendszer összegyűjti és elemzi az egyedi és specifikus vevőjellemzőket (ár, szolgáltatás, termékminőség stb.), és a feltárható igényeket azonosítani tudják a piaci szegmens(ek) paramétereivel. Az adatbázis marketingcélú hasznosításával a marketing visszatért azokhoz az időkhöz, amikor az eladó mindent tu-

”

Az információs üzletben érdekelt szakmai szövetség becslése szerint 1995 és 2005 között a nyomtatott dokumentumok aránya 90%-ról 30%-ra csökken, miközben a volumen megkétszereződik.

”

dott a vevőről és képes személyre szabott kínálattal és árubemutatással a speciális egyéni igényeket kielégíteni. Az adatbázis szerepe felértékelődött tekintetben, hogy a tömegmarketingből (mass marketing) tömeges testreszabásra (mass customization) váltottak át a marketingprogramokban.

Marketing hálózatok és a relationship marketing

Miközben a hálózat alapú kapcsolatok – jellegüknek fogva – nem nélkülözik a világhálót, a marketing szakirodalomban új paradigmaváltásként emlegetett relationship marketing alapkonceptiója az internet adta technológiai háttérrel a relationship (kapcsolat-orientált) marketing szolgálatába állítja. A tranzakció-központú szemlélettel szemben, amely rövid távú és egyszeri piaci cseréről szól, a hangsúly a vevőközpontú kapcsolati marketingre helyeződik át. Az ún. „négytényezős marketing-mix” (4P) alkalmazása mellett kiemelt szerepet kapnak a vállalati (partner) kapcsolatok.

A cégek egyre inkább felismerik, hogy nem lehet csupán a vevő megismerésével (például szegmentációs kutatások) és figyelemfelkeltéssel (például kommunikáció és reklám) eredményeket elérni, ki kell építeni kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokat a már működő partnereikkel, például a vevőkkel, a szállítókkal, a nagykereskedőkkel és a munkavállalókkal is.

Stratégiai versenyelőnyt jelent az alkalmazó vállalat számára, hogy kevesebbe kerül megtartani egy vevőt, mint megszerezni, így költséghatékonyasága evidencia. A kapcsolati marketing kiépítése lényegét tekintve a hosszú távú célok elérése érdekében megvalósításra kerülő beruházásként fogható fel.

A tudatosan kiépített kapcsolati marketing három alaplépést foglal magába: [6]

- adatbázis felépítése a jelenlegi és potenciális vevők azonosítására demográfiai, vásárlási és életciklus jellemzőkre vonatkozóan,
- az adatok analizálásával differenciált üzenetek, vevőre szabott marketingprogramok egyedi kialakítása,
- monitoring rendszer működtetésével a marketingprogram eredményeinek figyelemmel kísérése.

”

A kapcsolati marketing kiépítése lényegét tekintve a hosszú távú célok elérése érdekében megvalósításra kerülő beruházásként fogható fel.

◆

A monitoring rendszer segítségével a vállalat egyrészt képes kiszámítani, hogy egy új vevő mennyibe kerül, másrészt hogy a már meglevő vevő(k) által a kapcsolati marketing segítségével mennyi profit realizálható.

”

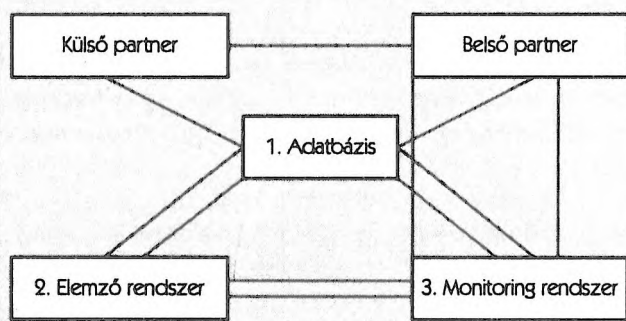
A kialakított monitoring rendszer segítségével a vállalat egyrészt képes kiszámítani, hogy egy új vevő mennyibe kerül, másrészt hogy a már meglevő vevő(k) által a kapcsolati marketing segítségével mennyi profit realizálható.

A marketingkapcsolatokból származó hozzáadott érték alapján keres és választ a vevő a sok termék és szolgáltatás közül. A hozzáadott érték egyik megjelenési formája a hosszú távú kapcsolatokból származó többletérték.

Amíg a tranzakció központú marketing rövid távú eladási, konfliktuskezelési aktuson, relatíve alacsony szintű eladó-vevő kapcsolaton alapszik, addig

1. ábra

A kapcsolati marketing rendszere



1. tábla

A tranzakció-alapú marketing (TR-M) és a relationship marketing (RM) jellemzőinek összehasonlítása: [6]

Jellemzők	TR-M	RM
Kapcsolati időtartam	rövid távú	hosszú távú
Szervezeti célok	alapvetően a termék vagy a szolgáltatás piaci jelenléte	hangsúly a vevőmegtartáson
Vevőszolgálat fontossága	relatíve alacsony	kielégítő
Vevőkapcsolat	mérsékelt alacsony szintű, nem tartós	ismétlődő, gyakori, folyamatos
Vevővel szembeni elkötelezettség	alacsony	magas
Eladó-vevő közötti kölcsönhatás	konfliktuskezelés	kooperáció, bizalmi alapú
Minőség forrása	termelés az elsődleges	vállalati szintű elkötelezettség

a relationship marketing stratégiát alkalmazó vállalatok hosszú távú kapcsolati időtartammal, a vevőmegtartásra épülő szervezeti célokkal, kooperációs és bizalmi alapon működő, magas vállalati szintű elkötelezettséggel érik el piaci sikereiket, tesznek szert versenyelőnyre. A marketing interaktív válik, a vevők és az eladók között az egyszerű kontaktusokat felváltják az interaktív kapcsolatok.

A kapcsolati marketingnek négy kulcsdimenziója van, az elkötelezettség, az empátia, a kölcsönösség és a bizalom, mely dimenziók megjelennek a vállalat által kommunikált üzenetekben, a vállalati tevékenységben valamint a munkavállalói cselekedetekben egyaránt.

Az elkötelezettség lényegében véve a két fél között szükségyszerűen kialakított hosszú távú kapcsolat, közös érdekelttség és kooperáció egymás céljainak elérését is segítő. Az eredmény: a két szervezet közötti elkötelezettség kialakulása. Az empátia a másik féllel kapcsolatos jövőbeli események előrelátásában megtestesülő képesség, egyben a kapcsolatok továbbfejlesztésének érzelmi láncszeme. A kölcsönösség olyan kompromisszumos (adok-kapok) folyamat, amelynek révén a vállalatok saját céljaik elérésével egyidejűleg támogatják a partnereiket. A bizalom a hosszú távú kapcsolatot fenntartásában a „ragasztó” szerepét tölti be, kifejezve, hogy a két vagy több cég közötti kapcsolat bizalmi alapon működik minden partner integritásának elfogadása mellett.

Az eladó-vevő kapcsolat különböző szintű lehet, hasonlóan a személyi illetőleg a szervezeti folyamatokban a két fél között az elkötelezettség erősödik, ha a folyamatok az alacsonyabb szintről magasabb szintre emelkednek (2. tábla).

A táblában megfogalmazottakat úgy kell értelmezni, hogy amikor csak lehet, a piaci szereplők – vevőkkel kapcsolatban – megpróbálják a folytonosságot továbbvinni az 1. szintről (amely középpontjában főként az ár van) lehetőség szerint a 3. szintre elérni, ahol a vevő olyan specializált szolgáltatást és hozzáadott érték előnyt kap, amely más számára nem biztosított.

Az 1. szintre jellemző példa: MasterCard kártyával történő vásárláskor a GM terméket vásárlók jutalompontokat kap-

2. tábla

A kapcsolati marketing három szintje [6]

Jellemzők	1. szint	2. szint	3. szint
Elődleges elkötelezettség	pénzügyi	társadalmi	strukturális
„Konfekcionáltsági” fokozat, vevői specifikumok figyelembe vétele	alacsony	közepes	közepes-től magasig
Hosszantartó versenyelőny lehetősége	csekély	mérsékelt	magas

nak. Bár ezek a programok igen attraktívak, a hosszú távú vevőkapcsolat kialakulásának a valószínűsége relatíve alacsony. További hátrány, hogy a versenytársak által jól utánozható!

A 2. szintre példa: a vevői elkötelezettség erősítésére a Harley-Davidson a társadalmi kapcsolatokat használja. Harley Owners' Group-ok létrehozásával nyújtja plusz szolgáltatásait, jellemzően a közösség formálás érdekében tett lépésekkel.

A 3. szinten: a társadalmi kapcsolatok strukturális kapcsolatokká alakulnak, aminek eredményeképpen az eladó-vevő kapcsolat hű üzleti partnerkapcsolattá válik. A képzés és plusz szolgáltatás a kapcsolat szerves része. A Federal Express a feladott áru követését biztosítja ügyfeleinek, kívánság szerinti módzatokban (például internet, fax-üzenet stb.).

Az eladó és a vevő között mind szorosabb a függőség, hosszú távon: az eladó cég emberei a vevői igények megismerése folyamán a vevő munkatársaival együtt dolgoznak, a szükséglet szerint specifikált termék tervezésétől kezdve a kifejlesztésen át a gyártásig. Hosszantartó versenyelőny-lehetőséget valamint magas, vevőre szabott „konfekcionáltsági fokozatot” csak és kizárólag a legmagasabb szintű kapcsolat jelenthet. A vállalat a relationship marketing segítségével a meglevő piaci pozícióját megőrizheti vagy növelheti, új, hazai vagy nemzetközi piacra való belépésnél előnyhöz juthat. Lehetséges ok még az erők egyesítésére például a termékvonala kiterjesztése, a rések kitöltése, annak szélesítése vagy változtatása, esetleg az erőforrásokból való részesedés, költ-

”

A kölcsönösség olyan kompromisszumos (adok-kapok) folyamat, amelynek révén a vállalatok saját céljaik elérésével egyidejűleg támogatják a partnereiket.

A bizalom a hosszú távú kapcsolatot fenntartásában a „ragasztó” szerepét tölti be.



A régi stílusú, hierarchikus menedzsmentmodellel szemben új vállalati modellt kell kialakítani, amely a munkavállalók képességére épít azáltal, hogy a jogokat delegálják a döntések meghozatalához a legjobb pozícióban levő frontemberekhez.

”

ségcsökkentés, a jövőbeni verseny veszélyeinek elhárítása, a belépési korlátok emelése vagy kiépítése, új dolgok tanulása stb.

Sok cég számára a hálózati kapcsolati célok a szervezeti gondolkodás megváltoztatását igénylik. A régi stílusú, hierarchikus menedzsmentmodellel szemben új vállalati modellt kell kialakítani, amely a munkavállalók képességére épít azáltal, hogy a jogokat delegálják a döntések meghozatalához a legjobb pozícióban levő frontemberekhez. A csapatépítésre, a kommunikációs csatornák nyitottságára, a nehézségek folyamatos legyőzésére kell összpontosítani. A vevőkkel, fogyasztókkal (egyéb partnerekkel) napi kapcsolatban levő munkatársnak lehetőséget kell adni a vevői elégedettség fokozását elősegítő akciók szervezésére, ugyanis ha a vevők úgy érzik, hogy többletértéket kapnak, biztosan visszajönnek!

Az egyik kulcskérdés a kapcsolatok értékelése. A vevőkör olyan vagyont jelent, amit, mint a marketing és kommunikációs investíciókat a vállalat a tőke investícióknál alkalmazott módszerekkel elemezni és értékelni tud. Becslések szerint egy új vevő megszerzése ötször annyiba kerül, mint a meglevő vevő elégedetté tétele, továbbá a vállalati nyereség 25-85%-kal növelhető, ha a vevők lemorzsolódását 25%-kal csökkentjük. Ebből a néhány adatból látszik, hogy – bár nem egyszerű, de a technika segítségével – képesek vagyunk a vevőkör értékének kiszámítására. A hosszú távú vevőkapcsolat általában értékes, mert a régi vevő folyamatosan és többször vásárol, kevesebbe kerül például a vevőszolgálati költsége, ajánl esetleg más vevőket, és értékelhető információkkal járul hozzá a teljes munkafolyamathoz. Már ma is megvalósítható a vállalatok egy részénél az egyes kapcsolatok mérése, a partnerek rangsorolása, de a fejlődés útja mindenképpen az információs technológia adta lehetőségek kihasználása, az egyedi partnerjellemzőkhöz tartozó kapcsolat-menedzsment kiépítése. Ezen információk a stratégiai döntések előkészítésénél fontosak, azaz, hogy a finansziális háttér és az egyéb paraméterek figyelembe vételével – szükség szerint – az alkupozíciónak megfelelően szülessenek meg a partnerváltási illetőleg partnermegtartási és partnerszerzési döntések.

A hálózati gazdaságban való részvétel és a vállalati versenyképesség összefüggései

A kapcsolati elemek a vállalati versenyképesség szempontjából alapvetőek, ugyanis a hosszú távú kapcsolatok versenypozíciós tényezők, a vevőkör pénzben kifejezhető vállalati paraméter, és mint ilyen, a hosszú távú piaci aktivitás meghatározó tényezője.

Egyre inkább realitás lesz a vállalatok számára, hogy a versenyképességet nem csupán a mai fogal-

maink fedik majd le, mint például termék, vállalat stb. Sokkal inkább a relationship marketing szemlélettel kiépített és hosszú távon fenntartott „marketinghálózatok” versenyéről lesz szó, a versenyelőnyt az egyes piaci szereplők számára az ilyen lánchoz való tartozás jelentheti. [7] Csak ezen a módon lesznek képesek a vállalat-csoportosulások a vevői igények mind mélyebb megismerésére, a magas színvonalú szolgáltatásokra időben és térben egyaránt. Az ÁVF szervezésében végzett „A vállalati versenyképesség vizsgálata magyar vállalatok példáján” című kutatás alkalmával [5] néhány kérdés erejéig a vállalatok partnerkapcsolataira kérdeztünk rá. Az utóbbi három évben a megkérdezett vállalatok háromnegyed részében bővült a kapcsolatrendszer, egynegyedében nem változott vagy szűkült. Negatív irányú változásról a kis- és közepes nagyságrendű vállalkozások számoltak be. Alapvetően a vevők felé való bővülés a jellemző, kisebb jelentőségűnek látszik a teljes vertikumban való (és/vagy a kínálati láncban azonos funkciót betöltő cégek közötti) kapcsolat-kiépítés iránti igény. A kutatásnak nem volt célja a reprezentativitás, viszont a mintában – különféle ágazati és profilú vállalati körből – szerepeltek mikro-, kis-, közepes és nagyvállalkozások, emiatt a válaszokból levonható következtetéseket jelzésértékűnek tekinthetjük. A megkérdezett vállalatokra kevésbé jellemzők a hosszú távú szerződéses kapcsolatok, viszont a vevő(k) biztosítása minden más kapcsolatot megelőzve a legfontosabb. A szállítókkal és a vevőkkel szemben elvárt jellemzők közül az első öt tényező és azok rangsora a következőképpen alakul a feldolgozott válaszok alapján:

A szállítókkal kapcsolatos legfontosabb elvárások: megbízhatóság és tartós kapcsolat, rugalmas és pontos szállítás, kiváló termék, kedvező árak és szolgáltatások.

A vevőkkel kapcsolatos legfontosabb elvárások: a megbízhatóság és tartós kapcsolat az elsődleges, jó fizetési készsége legyen, meghatározóak a személyes kapcsolatok, kedvező árakat érhesse el velük szemben, a piaci pozíció szempontjából fontos, hogy biztos felvevőként működjön.

A rangsorok ésszerű preferenciát mutatnak. Az általunk levont következtetésekkel egybehangzó kutatási eredményekkel találkozhatunk az „Ahogy a vállalatok látják” című GKI kiadványban [8]. Az idézett kutatási adatok szerint az iparvállalatok 45,1 %-a az értékesítési csatornát, hálózatot szerény fejlesztéssel, 26,1%-a jelentős fejlesztéssel tartja versenyképesnek, továbbá a vállalati vezetési-szervezési törekvések közül a legfontosabbnak a jó üzleti kapcsolatok kiépítését tekintik. Versenyképességük javításában alapvető szerepet tulajdonítanak a vállalatok 20%-ban az értékesítési hálózat fejlesztésének, 15%-ban az értékesítés utáni szolgáltatásoknak.

Hogy hálózati gazdaságról vagy gazdasági hálózatról, esetleg hálózati közösségekről beszélünk-e, az vállalati relációk, kapcsolódási felületek és célrendszerek függvénye. A kapcsolatok a kínálati lánc különböző lépcsőfokain elhelyezkedő vállalatok között (például beszállítói kapcsolatlánc) éppúgy kialakulhatnak, mint azonos tevékenységeket végzők között (például szakmai szövetségek, társulások) a közös érdekek és célok által determináltak.

A hálózati gazdasággal összefüggésben megfogalmazott elméletek szervezeten belüli hálózatokról, hálózati kapcsolatokról is beszélnek, amelyek funkcionális és vezetési „stílus- illetve módszerváltásokat” is megkövetelnek [9], [10]. A tendencia és a dinamika jól érzékelhető, nyilvánvaló, hogy a jövő nem képzelhető el hálózati kapcsolatok nélkül, azok jellege, az időzítés és paraméterei hosszú távra meghatározzák a belépők piaci és gazdasági pozícióját.

A gazdasági hálózatok meghatározó tényezői

A feldolgozott szakirodalom, valamint a kutatási tapasztalatok alapján a hálózati gazdaságot alkotó gazdálkodó szervezetek és a hálózatok kapcsolódási felületei és kritériumai jól körülírhatók.

Megfogalmazhatók azok a tényezők, amelyek a hálózati kapcsolatok kialakulásához feltétlenül szükségesek a vállalat illetőleg a menedzsment részéről. Ilyenek mindenképpen: (1) az érdek és érdeklődés, mint alapkritérium, azaz kérdés a vállalat/menedzsment internet-affinitása, (2) szükséges a finansziális háttér és az investícióra való hajlandóság, (3) az innovációs készség és képesség, (4) az integritás és szuverenitás mellett a szervezeti integrációs jellemzők.

A hálózati „társulási lehetőségeket” célpiacként is felfoghatjuk, hiszen ebben a piaci-hálózati közegben kell majd működnie a gazdálkodó szervezetnek. Igen lényeges környezeti tényező a tudomány (nevezhetjük ebben a megközelítésben a tudás-alapú társadalom megteremtéséhez szükséges alapfeltételnek), a technika (beleértve a környezet, a régió, az ország technikai fejlettségét, fogadóképességét az „új gazdaság” kialakulásával összefüggésben), a technológia (meghatározó faktora az infrastrukturális háttér) és a kultúra (az olyan társadalmi jellemzők megjelenítését is feltételezve, mint például a különféle szokások, attitűdök stb.)

A vállalatok a rájuk jellemző „tényezőcsokor” birtokában a környezeti kihívásokra különféleképpen reagálnak.

A hálózati gazdasági tényezők az eszközrendszerrel, a vállalati képességekkel és a környezeti elemekkel befolyásolják a társulási lehetőségeket (formáció-

kat, a hálózati funkciókat és a szervezet típusát) az adott piaci szereplők számára. A relationship marketing a hálózati gazdaságban a vállalati stratégia részeként, a hosszú távú működés koncepciójával és megvalósításával vállalati versenyképességi tényezővé válik. A hálózati gazdasághoz csatlakozni kész és képes vállalatok hálózat alapú kapcsolatok kialakításával, hatékonyan működő „marketinghálózatok”-hoz való csatlakozással versenyelőnyt vívhatnak ki vagy a piaci kihívásokra ilyen módon reagálhatnak.

A versenyképes gazdaságokban a növekedés húzóerejét a tudásalapú és az „új gazdasághoz” szorosan kapcsolódó ágazatok és vállalatok képviselik, az eredményeik elterjedése további lendületet ad a gazdasági növekedés számára, amelynek előnyeiről a hazai gazdaság nem mondhat le.

Szakirodalmi hivatkozások:

- [1] VASNÉ DR. EGRI MAGDOLNA: Az interaktív marketing kutatás jelene és jövője. Marketingoktatók Konferenciája, Veszprém. 2000. Konferencia Kiadvány p. 175–187.
- [2] MÁRTONFY ATTILA: Fogasztó, vállalat, interakció. Marketing & Menedzsment. 2000/1. p. 4.
- [3] HEIMER GYÖRGY: A papírkor alkonya? HVG Meléklet 06/05/2000. p. 103.
- [4] GKI Rt.–WEBIGEN Rt.–SUN MICROSYSTEMS MAGYARORSZÁG Kft.: A cégek és világháló. Magyar Hírlap. 13/12/2000. p. 8.
- [5] DR. KEREPESI KATALIN–VASNÉ DR. EGRI MAGDOLNA [2000]: A vállalati versenyképesség vizsgálata magyar vállalatok példáján. Kutatási zárójelentés. Általános Vállalkozási Főiskola.
- [6] BOONE, L. E.–KURTZ, D. L. [1999]: Contemporary Marketing. The Dryden Press. p. 335. USA
- [7] KOTLER, Ph. [1999]: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó.
- [8] GKI: Ahogy a vállalatok látják. GKI Kiadvány 2000/2. Budapest.
- [9] GAY, G. S.–MONTGOMERY, D. B. [1999]: Charting New Direction for Marketing, Journal of Marketing, Special Issue.
- [10] ACHROL, R. S.–KOTLER, Ph. [1999]: Marketing in the Network Economy, Journal of Marketing, Special Issue.
- [11] VASNÉ DR. EGRI MAGDOLNA: A vállalati versenyképesség néhány tényezője, ÁVF Tudományos közlemények. 2/2000. p. 57–76.

A szerző a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék egyetemi adjunktusa

CyberScope, avagy a háló népe

A Marketing Centrum CyberScope Hungary márkanéven átfogó kutatást indított a magyar internet oldalak közönségének megismerésére. A kutatás két célt tűzött maga elé: 1. a magyar web aktív használóinak megismerését, 2. a későbbi online piac- és véleménykutatások megalapozását. Annak érdekében, hogy a kérdőívhez elvileg minden magyar internetező hozzáférhessen, 2001. február 5. és 18. között bannereket, linkeket és szponzor-boxokat helyeztünk el 25 nagyforgalmú, illetve sajátos tematikájú – és így sajátos látogatói szegmensnek szóló – hazai honlapon¹. A kutatást kiterjedt sajtókampány segítette „On-line népszámlálás az Interneten” címmel. A kéthetes periódus alatt végül is összesen 7546 kérdőívet töltöttek ki a magyar weboldalak látogatói. Ebből a különböző kitöltési hiányosságok, valamint a többszörös kitöltések kiszűrése után 7011 bizonyult használhatónak. Ez azt jelenti, hogy összesen ennyi aktív internethasználó társadalmi-demográfiai jellemzőiről, internet-használati szokásairól és anyagi helyzetéről rendelkezünk információval.

Reprezentativitás

Az így kapott minta azokat a magyar internetezőket képviseli, akik a vizsgált honlapok látogatói körébe tartoznak, és hajlandók kitölteni egy viszonylag rövid kérdőívet. Ez egyben azt jelenti, hogy a kutatási eredmények a legtágabban is csak a magyarnyelvű weboldalak legaktívabb látogatóira általánosíthatóak. A mintában alul vannak reprezentálva azok, akik csak alkalmilag tévednek a világhálóra, és azok is, akik túlságosan gyanakvóak ahhoz, hogy adatokat szolgáltatssanak magukról egy on-line kutatás keretében. Ugyanakkor a válaszadási hajlandóságot többféle esz-

közzel (adatszolgáltatás, nyereményjáték stb.) igyekeztünk növelni, és aki akarta, teljesen megőrizhette inkognitóját.

Kis mértékben viszont az is rontja mintánk reprezentativitását, hogy az egyes partnerek nem azonos „lelkességgel” támogatták a kutatást, és nem mindegy volt egyformán feltűnő a kérdőívhez vezető link vagy banner. A nagy elemszám és a véletlenszerűség azonban mégiscsak azt eredményezi, hogy kielégítően pontos képet tudunk rajzolni a magyar weboldalak legaktívabb látogatóiról.

A Marketing Centrum és más kutatóintézetek személyes megkérdezésen alapuló felmérései alapján nagyjából a felnőtt lakosság 14százaléka rendelkezik internet-eléréssel, és 9 százalék a valamilyen rendszerességgel internetezők aránya.

A CyberScope válaszadóinak döntő hányada azonban egy ennél is szűkebb csoportból, az aktív – hetente többször vagy naponta – internetezők köréből kerül ki. A válaszadók közül 69 százalék naponta, 28 százalék pedig hetente többször használja az internetet. Az aktív internetezők csoportja a magyar lakosság mindössze 5–6 százalékát teszi ki. Az on-line marketing és kereskedelem szempontjából azonban éppen ez a kör tekinthető a legfontosabb célcsoportnak.

A CyberScope és az off-line kutatások egybevetése

Az internetezésről már számos hagyományos felmérés készült. Ezek eredményei általában mindazokra vonatkoznak, akik valamilyen gyakorisággal – akár csak egy alkalommal – interneteztek valahol. A CyberScope kérdőívéhez viszont csak az igazán aktív internethasználók jutottak el. Ez egyben azt jelenti, hogy adatainkat csak korlátozottan lehet egybevetni a hagyományos felmérések eredményeivel, illetve azt, hogy a CyberScope adataira támaszkodó későbbi on-line kutatások is csak a legaktívabb internetezőket tudják reprezentálni. Azokat viszont nagyon változatos szempontok (pl. lakóhely, foglalkozás, érdeklődés, egyes lapok látogatása stb.) szerint.

¹ A kérdőív a következő weboldalakról volt elérhető: *auto1.hu, budapest.hu, danubius.hu, datanet.hu, est.hu, gamestar.hu, gyaloglo.hu, harmonet.hu, hog.hu, index.hu* (főoldal, politika, technika, tőzsde, frankó), *jobline.hu, mailbox.hu, napfolt.hu, nbl.hu, nexus.hu, origo.hu* (autó, család, hírek, Internet, mp3, sport, üzletinyegyed, szoforbázis), *pcworld.hu, prim.hu, rtlklub.hu, stop.hu, szamitastechnika.hu, teveclub.hu, travelport.hu, vianovo.hu, e-voks.hu*

A Marketing Centrum 2001. február 9. és 18. között felmérést készített a fővárosban a 18 évnél idősebbeket reprezentáló 1000 fős mintán. A kérdőíven az internetezéssel kapcsolatban is szerepelt néhány kérdés. A válaszok tanúsága szerint a budapestiek 21 százaléka szokott valamilyen gyakorisággal internetezni.

A fővárosi internet használók 51 százaléka szokott otthonról is internetezni (1. ábra). Ugyanez az arány a CyberScope-ban 69 százalék, azaz a legaktívabb felhasználók az átlagosnál nagyobb valószínűséggel kapcsolódnak a lakásukról is a világhálóra.

Budapesten a férfiak 28, a nőknek viszont csak 15 százaléka szokott internetezni. Ez egyben azt jelenti, hogy a fővárosi internetezők 60 százaléka férfi. A CyberScope-ban ugyanez az arány 70 százalék, azaz a férfiak nemcsak nagyobb valószínűséggel, hanem aktívabban is interneteznek, mint a nők. Hasonló a helyzet az életkori és az iskolai végzettség szerinti összefüggéseknél is. A budapesti internetezők életkorátalaga 34 év, a CyberScope kérdéseire válaszolóké viszont csak 29 év, azaz az idősebbek nem csak kisebb valószínűséggel interneteznek, hanem kisebb aktivitással is. (Ebben az eltérésben persze az is szerepet játszik, hogy a fővárosi mintában nem szerepeltek 18 évnél fiatalabbak.) Budapesten a diplomások 36 százaléka internetezik, az érettségizet-

A fővárosi internetezők 60 százaléka férfi. A CyberScope-ban ugyanez az arány 70 százalék, azaz a férfiak nemcsak nagyobb valószínűséggel, hanem aktívabban is interneteznek, mint a nők. Hasonló a helyzet az életkori és az iskolai végzettség szerinti összefüggéseknél is. Mindezt érdemes észben tartani az adatok szemrevételezésekor, mert ezek az eredmények azt jelzik, hogy a CyberScope nem általánosítható az összes magyar internetezőre, csak a legaktívabb internet-használókra.

teknek 26 százaléka, az érettségi nélkülieknek pedig csak a tíze-de. A CyberScope válaszadói körében azonban még ennél is lényegesen magasabb a diplomások aránya.

Mindezt érdemes észben tartani az adatok szemrevételezésekor, mert ezek az eredmények azt jelzik, hogy a CyberScope nem általánosítható az összes magyar internetezőre, csak a legaktívabb internet-használókra.

A weboldalak látogatottsága

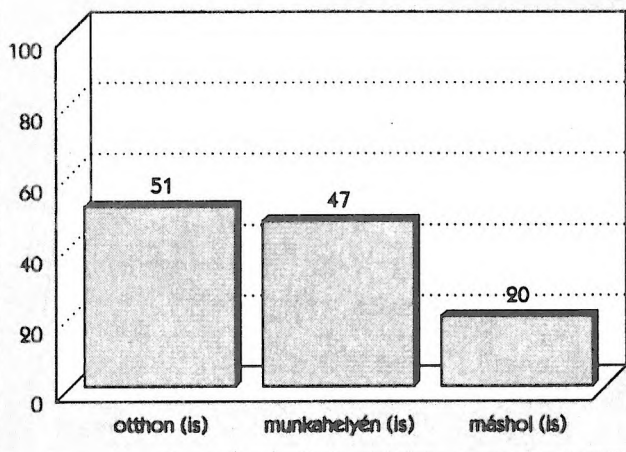
A leglátogatottabb lapok tekintetében pontos képet tükröznek felmérésünk adatai. A kevésbé látogatottak esetében viszont befolyásolja az eredményeket az, hogy szerepelt-e a kérdőívhez vezető link vagy sem az adott oldalon. Éppen

ezért a 2. táblán csak a 25 leglátogatottabb oldalra vonatkozó adatokat ismertetjük, noha a kérdőíven 52 magyar weboldal szerepelt.

A kérdőívkitöltők átlagosan 4,8 magyar honlapot látogatnak rendszeresen a kérdőíven szereplő 52 közül, és átlagosan 13,6 oldalt keresnek fel valamilyen gyakorisággal. A látogatottsági adatokat persze nem kell szó szerint venni. A „naponta” sokak számára nyilvánvalóan rendszeres, a „ritkábban” pedig alkalmi látogatásokat jelent. Adataink mindenesetre azt sugallják, hogy az aktív internet-használók szeretnek

1. ábra

Hol használja az internetet?
(a budapesti internetezők százalékában)



1. tábla

Szokott Ön internetezni?
(a 18 évnél idősebb fővárosiak százalékában)

	Igen %
férfiak	28
nők	15
nincs érettségjük	10
érettségizettek	26
diplomások	36
18-29 évesek	40
30-45 évesek	24
46-59 évesek	20
60 év fölöttiek	2
18 évnél idősebb budapestiek	21

2. tábla

Ön mely honlapokat látogatja?
(top 25 az összes válaszadó százalékában)

	naponta	ritkábban	soha
1. origo.hu	47	28	25
2. index.hu	44	22	34
3. startlap.hu	30	26	44
4. rtlklub.hu	19	36	45
5. 777sms.hu	14	37	49
6. nepszabadsag.hu	16	28	56
7. hvg.hu	11	31	58
8. stop.hu	15	25	60
9. gyaloglo.hu	12	26	62
10. internetto.hu	11	27	62
11. ingyensms.hu	14	22	64
12. swi.hu	12	24	64
13. koridor.hu	13	23	65
14. fotexnet.hu	12	22	66
15. heureka.hu	10	24	66
16. nexus.hu	14	19	67
17. est.hu	8	25	67
18. tv2.hu	8	25	67
19. mtv.hu	10	19	70
20. tar.hu	7	21	72
21. magyarhirkep.hu	8	18	74
22. vianovo.hu	8	18	74
23. figyelo.hu	6	20	74
24. napfolt.hu	9	14	77
25. prim.hu	9	13	78

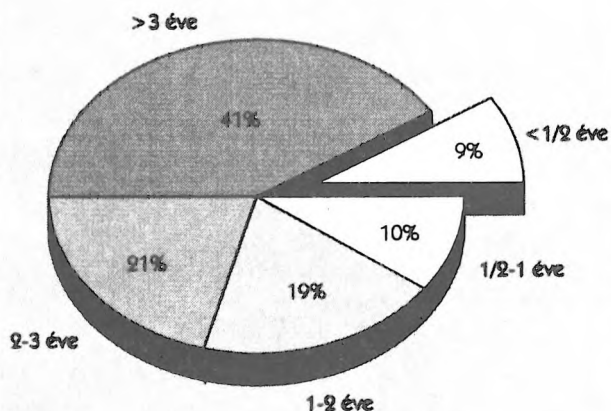
szörfölgetni az oldalak között. Természetesen minél aktívabb internethasználó valaki, annál több oldalt látogat valamilyen gyakorisággal. A naponta hálóra lépők körében 14,9 a látogatott oldalak átlaga, a heti 20 óránál többet internetezőkhöz pedig 16,3.

Természetesen az is befolyásolja a valamilyen gyakorisággal felkeresett oldalak átlagát, hogy ki milyen

régóta van „behálózva”. A több mint 3 éve internetezők átlagosan 14,7 oldalt jelölték meg, míg a kevesebb, mint félszáz évvel ezelőtt internetezők mindössze átlagosan 10,8 oldalt.

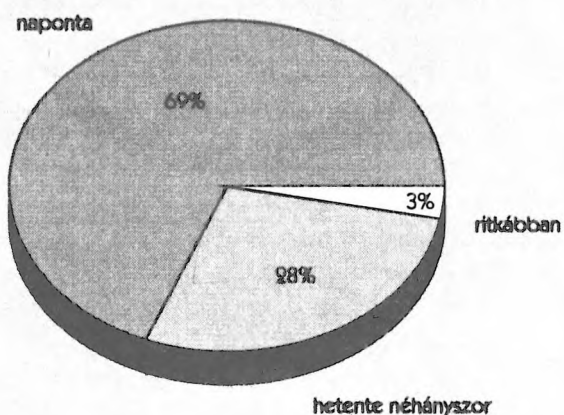
2. ábra

Ön mióta internetezik?



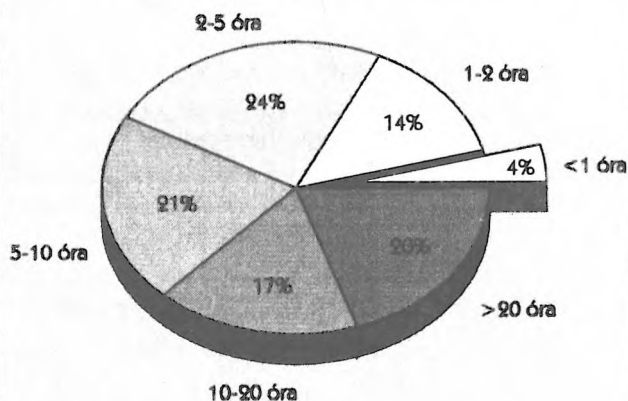
3. ábra

Ön milyen gyakran szokott internetezni?



4. ábra

Ön hetente átlagosan hány órát tölt az interneten?



A háló előbb-utóbb beszippantja a használóit. Minél régebbi internethasználó valaki, annál gyakrabban lép be, és annál több időt tölt a világháló magyar oldalain. Eleinte a fiatal, magasan képzett nagyvárosi férfiak váltak internet használóvá, és a tipikus internet-használókra még mindig ezek a jelzők illenek. Annál is inkább, mert a régebbi felhasználók sokkal aktívabban használják a hálót, mint a viszonylag újak. Ugyanakkor az „újoncok” között már egyre több a nő, a kisebb városokban, községekben élő, illetve a 46 évnél idősebb felhasználó. Ez viszont azt sejteti, hogy előbb-utóbb majd kiegyenlítődnek a társadalmi-demográfiai különbségek a netezők és a társadalom egésze között. Eltekintve attól, hogy az internet még nagyon hosszú ideig a legképzettebbek, illetve a módosabbak médiuma fog maradni.

Az igazán aktív internet-használók előbb-utóbb biztosítják maguknak az otthoni elérési lehetőséget is, és ez újabb lökést ad a az internet-használók táborának gyarapodásához, hiszen a behálózott háztartásokban élők előbb-utóbb kedvet kapnak a weboldalak nézegetéséhez. Válaszadóink körében mindenesetre már most is az otthoni hozzáférés a leggyakoribb, és a legnagyobb (75%-os) valószínűséggel a 3 évnél régebben, illetve a fél évnél kevesebb ideje internetezőket rendelkeznek otthoni hozzáféréssel (is).

Az internetezők sokoldalúan kihasználják a világháló által nyújtott lehetőségeket. A válaszvizsgál-

Ugyanakkor az „újoncok” között már egyre több a nő, a kisebb városokban, községekben élő, illetve a 46 évnél idősebb felhasználó. Ez viszont azt sejteti, hogy előbb-utóbb majd kiegyenlítődnek a társadalmi-demográfiai különbségek a netezők és a társadalom egésze között.

dők átlagosan 7,6 lehetőséget használnak gyakran a kérdőívben szereplő – teljességre törekvő – 24 elemből álló listáról. Természetesen minél régebbi „motoros”, illetve minél aktívabb felhasználó valaki, annál sokoldalúbban használja ki az internet lehetőségeit. A több mint 3 éve internetezők körében 8,9 a gyakran használt lehetőségek átlaga, míg az újoncok körében mindössze 5,6. A legalacsonyabb átlagértéket (3,5) pedig azok körében regisztráltuk, akik heti 1 óránál kevesebbet időznek a világhálón.

Ha megvizsgáljuk a 2. táblán látható válaszok együjtjárásait, akkor azt látjuk, hogy 4 fő internet-használati motívum különíthető el egymástól:

- 1. az újságolvasás,
- 2. a szórakozás,
- 3. a munkához kötődő felhasználás, végül
- 4. a különböző vita-, csevegő fórumokon történő kommunikáció.

A 3. tábla számai azt mutatják, hogy a faktorváltozók mennyire szorosan korrelálnak az eredeti változókkal. Az áttekinthetőség érdekében az $r = \pm 0,33$ -nál kisebb korrelációkat nem tüntettük fel. A 4 faktor korrelál egymással. A legszorosabban az újságolvasás és az üzleti felhasználás, illetve a szórakozás és a vitatkozás.

A 4. főmotívum erősségét jelző faktorváltozók segítségével 5, egymástól eléggé markánsan elkülönülő csoportba sorolhatjuk a válaszadókat. Az 1. csoportba a „mindenevők” kerültek. Ebben a körben mind a 4 főmotívum erősebb az átlagosnál, azaz e csoport tagjai használják a legsokoldalúbban a világhálót. Ide pontosan a válaszadók ötödét sorolta az algoritmus.

A 2. csoport az első ellentéte. Rájuk az a jellemző, hogy mind a 4 fő felhasználási terület faktorátlaga negatív. Ők az alkalmi internetezők, akik még csak ismerkednek a világháló lehetőségeivel. E körbe is a válaszadók ötöde (21%-a) sorolódott.

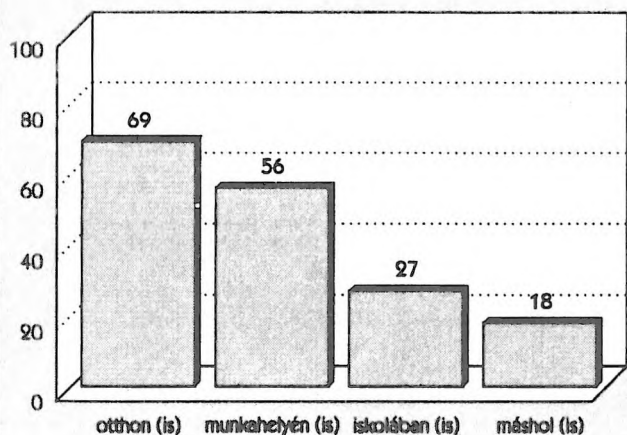
A 3. csoport tagjai elsősorban a vitatkozás kedvéért interneteznek. Náluk ennek a főmotívumnak az erősege több mint egy szórásnyival magasabb az átlagosnál, miközben a többi főmotívumé egy picivel elmarad az átlagostól. E körbe a válaszadók 15 százalékát sorolta az algoritmus.

A 4. csoport tagjai a szórakozás kedvéért interneteznek. Ide a válaszadók 18 százaléka sorolódott.

Végül a viszonylag legnépesebb csoport tagjai munkájukhoz kötődően használják az internetet. A

5. ábra

Hol használja az internetet?
(a CyberScope válaszadókak százalékában)



3. tábla

Ön az alábbi lehetőségek közül melyeket használja?

	gyakran	ritkán	soha
1. magánlevelezés	78	18	5
2. keresők használata	65	23	12
3. dokumentum fájlok küldése, fogadása	47	33	20
4. egyéb fájlok küldése, fogadása	44	36	20
5. programok letöltése	41	35	25
6. napilapok on-line verzióinak olvasása	39	36	25
7. magyar nyelvű internetes újságok olvasása	45	29	26
8. filmek, képek letöltése	32	40	28
9. programmagazinok (színház, mozi, tv)	30	42	29
10. szakkikkek, tanulmányok olvasása	31	39	30
11. internetes vitaforumok olvasása	30	38	32
12. hetilapok on-line verzióinak olvasása	29	40	32
13. hivatalos, üzleti levelezés	38	29	33
14. humoroldalak	21	44	35
15. zenék letöltése	30	30	40
16. beszélgetés (chat, IRC)	29	27	44
17. tartalomszolgáltatás	29	22	48
18. erotikus oldalak	15	36	49
19. gazdasági adatok figyelése	17	31	52
20. hozzászólás internetes vitaforumokhoz	14	33	53
21. internet alapú játékok	15	29	56
22. angol nyelvű internetes újságok olvasása	11	28	61
23. rádióhallgatás	9	22	69
24. egyéb nyelvű internetes újságok olvasása	5	15	80

4. tábla

Az internet-használati motívumok faktor-struktúrája

1. faktor: újságolvasás	faktorsúly
hetilapok on-line verzióinak olvasása	0,83
napilapok on-line verzióinak olvasása	0,82
magyar internetes újságok olvasása	0,68
gazdasági adatok figyelés	0,53
angol internetes újságok olvasása	0,49
szakkikkek olvasása	0,48
programmagazinok olvasása	0,41
egyéb internetes újságok olvasása	0,33
2. faktor: szórakozás	faktorsúly
filmek, képek letöltése	0,76
zenék letöltése	0,75
programok letöltése	0,67
humoroldalak	0,58
erotikus oldalak	0,55
internet alapú játékok	0,53
beszélgetés (chat, IRC)	0,52
egyéb (nem dokumentum) file-ok küldése, fogadása	0,37
programmagazinok olvasása	0,37
rádió hallgatás	0,35
3. faktor: munkához kötődő felhasználás	faktorsúly
dokumentum file-ok küldése, fogadása	0,82
hivatalos, üzleti levelezés	0,77
egyéb (nem dokumentum) file-ok küldése, fogadása	0,71
szakkikkek, tanulmányok újságok olvasása	0,50
angol internetes újságok olvasása	0,45
tartalomszolgáltatás	0,40
gazdasági adatok figyelése	0,38
magyar internetes újságok olvasása	0,37
programok letöltése	0,34
keresők használata	0,34
magánlevelezés	0,33
4. faktor: fórumok használata	faktorsúly
hozzászólás internetes vitaforumokhoz	0,90
internetes vitaforumok olvasása	0,88
beszélgetés (chat, IRC)	0,38
magyar internetes újságok olvasása	0,35

válaszadók 26 százaléka körében az újságolvasás és az üzleti jellegű felhasználás gyakoribb, a szórakozás jellegű felhasználás és a vitafórumokon való kommunikálás viszont lényegesen ritkább az átlagosnál.

Ezek az arányok eléggé eltérőek az aktív internetezők különböző társadalmi-demográfiai csoportjaiban. A nők körében például felülreprezentáltak az alkalmi felhasználók, és alulreprezentáltak a „mindenevők” (6. ábra).

Ez összefügg azzal, hogy igen nagy különbségeket találtunk aszerint, hogy mióta interneteznek a válaszadók. A legrégebbi felhasználók körében kiugróan magas a „mindenevők” és a professzionális felhasználók aránya, míg a kezdők körében az alkalmi felhasználók

Jelentősek az életkori különbségek is. A 17 évnél fiatalabbak inkább a játék, a szórakozás kedvéért interneteznek, míg a legidősebb felhasználók inkább a munkájuk miatt barátkoznak meg az internet világával.

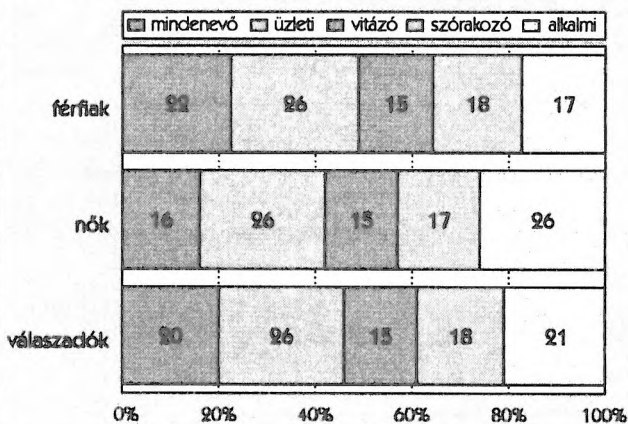
nálók és a szórakozás kedvéért internetezők felülreprezentáltak (7. ábra).

Jelentősek az életkori különbségek is. A 17 évnél fiatalabbak inkább a játék, a szórakozás kedvéért interneteznek, míg a legidősebb felhasználók inkább a munkájuk miatt barátkoznak meg az internet világával (8. ábra).

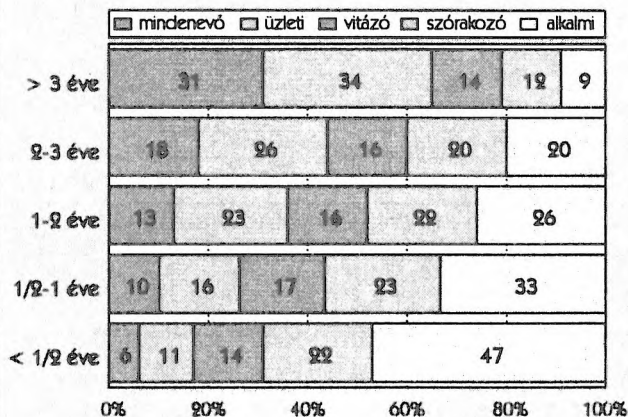
Végül a világháló magyar szeglete az e-business terén van a legjobban lemaradva a fejlettebb országoktól. Adataink szerint az aktív internet-használóknak mindössze 2 százaléka szokott rendszeresen vásárolni valamit hálón keresztül, miközben kétharmaduk még sohasem tette ezt (9. ábra).

A szerző a Marketing Centrum kutatásvezetője

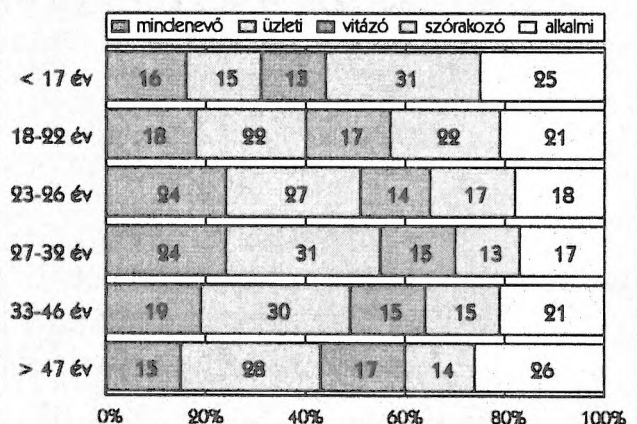
6. ábra
A felhasználói motívumcsoportok arányai nemek szerint



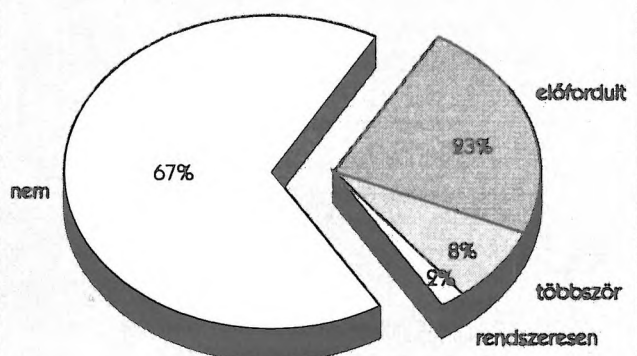
7. ábra
A felhasználói motívumcsoportok arányai internet-használati idő szerint



8. ábra
A felhasználói motívumcsoportok arányai életkor szerint



9. ábra
Vásárolt már Ön valamit az interneten keresztül?





A MAGYAR REKLÁMSZÖVETSÉG 2001 ÉVI OKTATÁSI FELHÍVÁSA

PREZENTÁCIÓS ÉS IDŐGAZDÁLKODÁS TRÉNING (EGYNAPOS)

2001. április 5.

Előadó: Székely Réka (EURO RSCG New Europe)

Részvételi díj: 39 000 Ft

PREZENTÁCIÓS ÉS IDŐGAZDÁLKODÁS TRÉNING (KÉTNAPOS)

2001. október 11. (csütörtök) – október 12. (péntek)

Előadó: Székely Réka (EURO RSCG New Europe)

Részvételi díj: 59 000 Ft

ÜGYFÉLKEZELÉS ÉS IDŐGAZDÁLKODÁS TRÉNING (KÉTNAPOS)

2001. november 22. (csütörtök) – november 23. (péntek)

Előadó: Székely Réka (EURO RSCG New Europe)

Részvételi díj: 59 000 Ft

DIREKT MARKETING ABC TRÉNING (MÁSFÉL NAPOS)

2001. április 26. (csütörtök) – április 27. (péntek)

2001. szeptember 27. (csütörtök) – szeptember 28. (péntek)

Előadó: Szabó József (CÉGINFO) és a CÉGINFO munkatársai

Részvételi díj: 49 000 Ft

ARCULATÉPÍTÉS – IMAGE TRÉNING (EGYNAPOS)

2001. november 15. (csütörtök) 9-től 16 óráig

Előadó: Galánfi Csaba

Részvételi díj: 39 000 Ft

MÉDIAKUTATÁS – MÉDIATERVEZÉS (MÁSFÉL NAPOS)

2001. május 17. (csütörtök) – május 18. (péntek)

2001. november 29. (csütörtök) – november 30. (péntek)

Előadó: Hamburger Béla

Részvételi díj: 49 000 Ft

A tréningek helyszíne: Duna Palota, 1051. Budapest, Zrínyi u. 5. VIP terem.

A részvételi díj tartalmazza az ebédek, kávé szünetek és szükséges esetekben a munkafüzetek költségét is.

Bővebb információval a Magyar Reklámszövetség személyesen vagy telefonon készséggel áll rendelkezésükre: 1074. Budapest, Dob u. 45. Tel.: 322-0640, 322-1470. Fax: 322-7841

E-mail: mrsz@mail.mata.v.hu

A tréningek részvételi feltételei és a jelentkezési lap letölthető a honlapunkon:

www.mrsz.hu

Ügyintéző: Jurányi Eszter

A közösségi és a magánszféra együttműködése a vállalkozások fejlődése és a technológiai fejlesztés érdekében

Napjainkban külföldön mind nagyobb közfigyelem fordul azon lehetőségek felé, amelyek abban rejlenek, hogy a közösségi és a magánszféra egymással együttműködve igyekszik előmozdítani a gazdaságban bizonyos, a közösség számára is nagy jelentőséggel bíró célok elérését, fontos feladatok megvalósítását, és mindezzel a közösség jelen-, vagy jövőbeni jólétének, gazdasági- illetve arra támaszkodó szociális biztonságának javítását, erőforrásainak fejlesztését. Ezek a konstrukciók számos előnyt kínálnak az azokban résztvevő feleknek, és mindenkinek, akinek az elérni kívánt cél megvalósulása a javára szolgál. Közülük is kiemelés érdemel, hogy az erőforrások együttes felhasználása, az erőfeszítések összehangolása – ami ezeknek az együttműködéseknek mindenkor lényegi, meghatározó eleme – igen jelentős szinergikus hatásokat hozhat létre, ezek a hatások pedig nagymértékben javíthatják a kitűzött célok elérésének eredményességét és hatékonyságát.

A közösségi és a magánszféra együttműködésére támaszkodó konstrukciók különösen fontos szerepet játszhatnak a tudományos kutatás, a technológiai fejlődés előbbrevitelében, valamint a technológia-intenzív vállalkozások fejlesztésében. Eszközül szolgálhatnak arra, hogy:

- Azok révén olyan erőforrásokat is aktivizáljanak a vállalkozások erősödésének, a tudományos kutatásnak és a technológiai fejlődésnek az előmozdítására, amelyek másként ebben nem játszottak volna szerepet.
- A közösség a maga erőforrásainak felhasználásával olyan viszonyokat, működési feltételeket teremtsen a kutatásban és a technológiai fejlesztésben, amelyek a közösség érdekeinek megfelelően arra ösztönzik a magánszférát, hogy e téren növelje tevékenysége intenzitását.

- A két, eltérő jellegű és célrendszerű szféra erőforrásainak egyesített felhasználásával szinergikus többlethatást érjenek el a célok elérésében.
- A két szféra közösen segítse a technológia-intenzív vállalkozások fejlesztését, általa a gazdaság innovációs és technológiai alapjainak, felkészültségének és főként teljesítőképességének javítását.
- A közösség döntéshozói a magánszféra gazdasági tevékenységét a vállalkozások erősödésének előmozdítása és a technológiai fejlesztés felé tereljék olyan területeken, ami megfelel a közösség érdekeinek, és amerre e tevékenység pusztán a magánszféra érdekeltsége alapján nem fordult volna, vagy azon a közösség érdekeinek nem elegendő intenzitással folya.
- A magánszféra bevonásával javítsák a vállalkozás fejlesztésére, valamint a technológiai fejlesztések támogatásáraallokált közösségi erőforrások felhasználásának eredményességét és hatékonyságát.

A közösségi- és a magánszféra ilyen együttműködése egyben biztosítékkal szolgálhat arra is, hogy az a beavatkozás, amelyet a közösség a fejlesztés és a fejlődés előmozdítása, a magángazdaság ezt szolgáló tevékenységének ösztönzése érdekében tesz, piacokonform módszerekkel valósul meg.

Izrael Állam és a Dow Chemical együttműködése

A Dow Chemical (USA) gazdasági jelentőségét és méreteit jól jellemzi, hogy 1997-ben

- a bevételei meghaladták a 20 milliárd US dollárt,
- nettó nyeresége 1,8 milliárd dollár,
- alkalmazottainak száma több mint 42 ezer,
- összes K+F kiadása 850 millió US dollár.

K+F ráfordításainak többségét meglévő tevékenységeinek technológiai fejlesztésére, a növekedés technológiai tényezőire fordította. Számottevőek ugyanakkor a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetései is. Ezek 1997-ben a K+F ráfordításainak 10 százalékát tették ki. A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetéseinél a Dow stratégiájának sarokpontjai:

- stratégiai szövetségek létrehozása,
- kedvező rálátási lehetőségek elérése a piacon,
- kedvező rálátási lehetőségek az új technológiákra,
- kedvező kiindulási pozíciók megszerzése ígéretes, feljövő vállalkozások megszerzéséhez,
- megfelelő pénzügyi megtérülés – ennek 10 ponttal meg kell haladnia a tőkeköltséget,
- hajlandóság a fejlődésük korai szakaszában lévő vállalkozásokba történő befektetésre.

A Dow e céljai elérése érdekében kockázati tőkealapokba is befektet és alkalmazza a kockázati tőkealappal közösen történő befektetéseket is. Ezeknél az alapvető kritériumok:

- a Dow saját szakértői igazolják a technológiai vonatkozásokban a megvalósíthatóságot,
- a befektetésnél a készpénz mellett lehetőség nyílik a Dow számára a nem pénzbeni hozzájárulásra is,
- a Dow befektetése egy vállalkozásban 5 millió US dollárig mehet el.

Az 1998-as őszi adatok szerint a Dow a kockázati tőkealapokkal közös befektetéseiben mintegy 10 vállalkozásnak adott összesen 15 millió US dollárt meghaladó befektetést. E vállalkozások induló, vagy korai fejlettségi szakaszban voltak. Az így szerzett tulajdoni részesedésének tipikus nagysága 5–10%.

Az inkubátor projekt

A Dow az izraeli kormányzattal közösen finanszíroz egy technológiai inkubátort. A megállapodás szerint évente egy meghatározott összeggel finanszírozza annak működését. Az inkubátor non-profit szervezetként működik. A Dow magában az inkubátorban nem kap tulajdoni részesedést. Annak igazgatóságában megfigyelővel képviseltetheti magát. Az éves ráfordításai fejében 5 százalékos tulajdoni részesedést kap viszont mindazon vállalkozásokban, amelyek az inkubátorban működnek.

A Dow jogot kap arra, hogy évente 25 ezer US dollárt befektessen az inkubátorban működő vállalkozásokba. E befektetésre nem köteles, arról maga dönthet. Amennyiben a befektetés mellett dönt, akkor további 20 százalékos tulajdoni részesedést kap a vállal-

kozásban. Amennyiben a vállalkozásnak további befektetésre is szüksége van és a Dow hajlandó arra, akkor ezzel tovább növekszik a tulajdoni részesedése.

A Dow figyelemmel kíséri a befektetésével működő vállalkozások fejlődését, és lehetőség szerint támogatja azokat technikai és üzleti tanácsadással, piaci információkkal, és egyéb hasonló módon.

A feltevések szerint a Dow az 5 százalékos részesedésén túl évente mintegy 3–4 vállalkozásnak ad további befektetést. Az egyes vállalkozások két évig maradnak az inkubátorban. Így abban egyazon időszakban 7 körül lesz azoknak a száma, amelyekben a Dow 5% feletti részesedéssel rendelkezik.

A jelentősebb befektetési döntések előkészítésének meghatározó súlyú eleme a célpontul szolgáló vállalkozás részletes felmérése és kiértékelése. A projekt lehetőséget teremt a Dow számára, hogy ezt elvégezze az inkubátorban működő vállalkozások tekintetében. Igen fontos előnyt jelent ebben, hogy a két év, amelyet a vállalkozás az inkubátorban tölt, módot ad arra is, hogy a felmérést és kiértékelést annak teljes ottani fejlődésére kiterjessze. Ezzel sokkal jobb alapot kaphat annak megítélésére, hogy a továbbiakban mit várhat a szóbanforgó cégtől, mintha a hagyományos módon, egy rövid időszak alatt kellene azt kiismernie. A legfontosabb tényezők, amelyekre a kiértékelésnek a két év során ki kell terjednie, a következők:

- a megvalósíthatóságot bizonyító, illetve valószínűsítő tényezők,
- mennyiben képesek a vállalkozás alapítói ellátni a feladataikat és ebben egymással együttműködni,
- hogyan alakul ki a vállalkozás menedzsmentje,
- a vállalkozás piaci lehetőségei és pozíciói,
- a vállalkozás iparjogvédelmi pozíciói,
- a termék költségek alakulása,
- a vállalkozás versenyhelyzete,
- a vállalkozás üzleti stratégiájának kialakítása,
- a vállalkozás üzleti stratégiájának megvalósítását alátámasztó tevékenységek, így egyebek közt marketing, stratégiai kapcsolatok építése, technológia átadási kapcsolatok,
- a további külső finanszírozás bevonását szolgáló üzleti terv kimunkálása.

Az inkubátorban való részvétel eszközül szolgál a Dow-nak arra is, hogy viszonylag nagy számú induló vállalkozást vonhasson a látókörébe és a kapcsolati rendszerébe. Az inkubátor projekt kiterjesztésére a Dow szövetség létrehozását kezdeményezte több multinacionális céggel. Ennek keretében a kezdeményezésük szerint 6 inkubátort működtetnek. Ez eszközül szolgálhat arra, hogy együttesen lépjenek fel a kedvező befektetési lehetőségek kiaknázására és közösen fektessenek be az ígéretesnek mutatózó vállalkozásokba.

1 Forrás: Eliezer Manor (Shirat Enterprise) koncepció vázlata, valamint James H. Plonka, Vice President (The Dow Chemical Company) előadása az Israeli Venture Association 1998-as konferenciáján

A University Challenge Fund¹

A közösségi és a magánszektor együttműködésének kiemelkedő példája ez a kezdeményezés, amelynek keretében a brit magántőke és a kormányzat együttműködve teremt olyan, pályázati rendszerben elnyerhető forrásokat az egyetemek számára, amelyek felhasználásával finanszírozhatják az általuk létrehozott kutatási eredmények ipari hasznosításának előkészítését. Nemcsak bölcsességünket dicsérné, de javunkra is válna, ha mielőbb követnénk ezt a példát. És minden jelentős cégünk könnyen felismerhetné benne jóhíre növelésének különösen előnyös és hathatós eszközét.

A technikai és a gazdasági fejlődés egyik kiemelkedően nagy jelentőségű tényezője világszerte, hogy milyen jól működik a kapcsolat az egyetemek, mint az új kutatási eredmények forrásai, másrészt az ipar, mint ezek felhasználói között², mennyire hatékonyan valósul meg az egyetemeken létrehozott kutatási eredmények tényleges gazdasági hasznosítása, mennyire integrálódik egymásba az egyetemek kutatási, valamint az árutermelők innovációs tevékenysége.

Az egyetemek számára több vonatkozásban is szó szerint alapvető fontosságú, hogy jól működjék a kutatóhelyeik, valamint az ipari felhasználók közötti kapcsolat. Ez jelentős részben anyagi kérdés, mivel olyan bevételeket biztosíthat nekik, amelyek többé-kevésbé nélkülözhetetlenek az egyetem fenntartásában, működtetésében és fejlesztésében. Kevés olyan egyetem létezik a világon – ha van egyáltalán –, amelynek ne lenne szüksége arra, hogy a bevételeit ilyen többletforrásokkal egészítse ki. Már csak ezért is nagyon fontos a számukra, hogy az árutermelés körében hasznosítható kutatási eredményeik gyorsan, hatékonyan felhasználóra találjanak az iparban.

1 A pályázat útmutatója és a brit Pénzügyminisztérium szakértőjétől kapott tájékoztatás alapján ismertettjük

2 Az ipar fogalmát itt annak legszélesebb értelmében használjuk, tehát az felöleli az iparszerűen végzett árutermelés valamennyi ágazatát.

3 seed fund

Az egyetemek számára alapvető fontosságú, hogy jól működjék a kutatóhelyeik, valamint az ipari felhasználók közötti kapcsolat. Ez jelentős részben anyagi kérdés.

Az a tény, hogy árutermelők hasznosításra átvesznek valamilyen egyetemi kutatási eredményt, egyben jelzi annak sikeres megmérettetését is. Ez azt tanúsítja, hogy a kutatás mind a témaválasztását, mind a tényleges eredményét illetően sikeresnek bizonyult, és az egyetemet fenntartó társadalom számára is hasznot hozott.

További fontos szempont, amely miatt az ilyen ügyletek az egyetemeknek többe jelentenek pusztán – ám önmagában is nagyon fontos – pénzkérdésnél, hogy azok a gyakorlat próbáját jelentik az ott végzett kutatómunka szempontjából. Ezzel a létrehozott kutatási eredmények gyakorlati alkalmazhatóságának és annak révén végső soron az egész kutatómunka színvonalának a minden bizonnyal legkeményebb minősítést adják. Az a tény, hogy árutermelők hasznosításra átvesznek valamilyen egyetemi kutatási eredményt, egyben jelzi annak sikeres megmérettetését is: cáfolhatatlan módon igazolja, hogy az egyetemen végzett kutatás a gyakorlatban felhasználható terméket hozott létre, de legalábbis is olyat, amely alkalmasnak mutatkozik arra, hogy alapul szolgáljon további innovációs fejlesztési munkához. Ez tehát egyértelműen azt tanúsítja, hogy a kutatás mind a témaválasztását, mind a tényleges eredményét illetően sikeresnek bizonyult, és az egyetemet fenntartó társadalom számára is hasznot hozott.

Az iparhoz fűződő kapcsolatok mással aligha pótolható szerepet játszanak abban, hogy az egyetem valóban olyan ismeretekkel vértessze fel az ott tanulókat, amelyekre az iparnak szüksége van, amelyek birtokában azok jó eséllyel lépnek ki a munkaerőpiacra.

Az Egyesült Királyságban is azt állapították meg, hogy az egyetemek számára elérhető forráskínálat szerkezete nem biztosítja kielégítő mértékben azoknak a tevékenységeknek a finanszírozását, amelyek az ott végzett kutatásokat elvinnék odáig, ahol már bizonyítható az eredményeik gazdasági jelentősége és megtehető a hasznosítás megalapozásához szükséges első intézkedések. A kedvezőtlen hatások enyhítésére hozták létre a University Challenge Fund elnevezésű alapot azzal a rendeltetéssel, hogy mindekelelt a tudományos és a műszaki kutatási eredmények hasznosítását segítse.

A University Challenge Fund (a továbbiakban: Alap) magvető tőkeként³ felhasználható forrásokat ad. Ezek többféle módon is segíthetik azt a folyamatot, amely a kutatási eredmények gazdasági hasznosításához vezet. Így egyebek közt lehetővé tehetik a szükséges menedzseri közreműködés megfizetését, az iparjogvédelmi oltalom létrehozását és lehetőség

szerinti kiterjesztését, a további K+F munkát, prototípusok létrehozását, üzleti terv kidolgozását, a szükséges jogi feladatok ellátását. Nem használhatók viszont olyan építési jellegű beruházások céljaira, mint például inkubátorházak létrehozása.

Az Alap tőkéjét jótékonyági intézmények, valamint a brit kormány adták össze. 20 millió fontig terjedő hozzájárulást adott a Wellcome Trust és a Gatsby Charitable Foundation, és 20 milliót a kormány. Az Alap és az arra épülő rendszer működését egy bizottság irányítja.

A Wellcome Trust az Alapnak adott hozzájárulását csak a széles értelemben vett biomedikai és biokémiai tudományok területén végzett tevékenységek támogatására lehet felhasználni.

● A működés módja

Az egyetemek pályázatot nyújthatnak be az Alaphoz, hogy segítse őket létrehozni a saját egyetemi magvetőtőke-alapjaikat, amelyeket arra használnának, hogy támogassák a kutatási eredményeik gazdasági hasznosításának korai szakaszait. Az Alap a támogatást adományok formájában adja a győztes pályázóknak. Sem a két jótékonyági intézmény, sem a kormány nem igényli az átadott tőke bármilyen visszatérítését, és hozadékokat sem kérnek az adományok után.

A támogatásért pályázó egyetemnek normál esetben saját magának kell rendelkezésre állítania az Alap segítségével létrehozni szándékozott egyetemi magvető tőke alap tőkéjének legalább 25%-át. Az ehhez szükséges pénzt biztosíthatja a saját forrásaiból, de megszerezheti akár a hallgatóitól, ipari partnerektől, üzleti angyaloktól, kockázati tőke-cégektől, vagy más alkalmas hozzájárulásból is. A győztes pályázók az Alapra épülő rendszer szabályainak és irányelveinek betartásával maguk irányíthatják a saját érdekeiknek megfelelően az így létrehozott magvető tőke működését és ezzel a pénz felhasználását.

Az Alap adományozó tevékenységét első lépésben egy évre tervezik. Támogatásért csak egyetemek és bizonyos kutatóintézetek folyamodhatnak hozzá. Induláskor úgy ítélik, hogy az Alap várhatóan 15–20 esetben ad majd adomány formájában támogatást.

Az elvárások szerint e kezdeményezés eredményeként növekedni fog a gazdasági hasznosításba kerülő kutatási eredmények száma. Ez annak lesz köszönhető, hogy az Alap segítségével létrehozott egyetemi tőkealapok pénzügyi és egyéb támogatást adnak, így egyebek közt kereskedelmi, jogi és marketing-szakértelem közreműködését biztosítják a kutatómunka és az arra épülő fejlesztés kritikus korai szakaszaiban.

● A pályázatok

A benyújtott pályázatban a pályázóknak előre meg kell határozniuk a létrehozni szándékozott magvető

tőke befektetési stratégiáját, és ennek részeként be kell mutatniuk azt is, hogy milyen módon választják majd ki azokat a projekteket, amelyekbe befektetnek az Alaptól kapott pénzből. A pályázatban ismertetni kell a magvető tőke működtetésének az egyetem által tervezett rendszerét, beleértve annak kezelési költségeit, valamint az alap működésének irányításával megbízott szakemberrel – az alapkezelővel – szemben támasztott követelményeket is.

(A pályázati feltételek további részletezésétől eltekintünk.
a szerk.)

● Felhasználási korlátok

Az egyetemi magvető tőke pénzét csak olyan kutatási elképzelésekbe, projektekbe lehet befektetni, amelyeket az Alap pályázatán sikerrel szereplő egyetemen, vagy közös pályázat esetén annak valamelyik együttműködő partnerénél hoztak létre. Ez azonban nem zárja ki eleve az olyan projektekbe történő befektetést, amelyekben harmadik fél intellektuális hozzájárulása is benne van.

Az Irányító Bizottság jóváhagyásával más intézmények is csatlakozhatnak együttműködőként a létrehozott egyetemi magvetőtőke-alapokhoz.

● Jelentésszolgálat

Az adomány vételétől számított tíz év során mind-egyik egyetemi magvetőtőke-alap kezelője tartozik évente teljes jelentést benyújtani az Irányító Bizottságnak. Ennek a jelentésnek tartalmaznia kell egyebek között:

- a befektetések felsorolását,
- az egyes befektetések mögött álló megfontolások rövid ismertetését,
- a támogatásban részesített projektek bemutatását,
- a szerzett tulajdoni hányadok eladásából, a licencadásból és egyéb forrásokból származó bevételek bemutatását.

Ezek a jelentések segítik majd az Alap sikerének felmérését.

Mindegyik egyetemi tőkealapnak készítenie kell éves auditált mérleget és pénzügyi jelentést. Befektetések értékeléséhez a Brit Kockázati-tőke Szövetség erre vonatkozó irányelveit kell alkalmazniuk.

● Siker

A kezdeményezés sikerét jól mutatja, hogy a brit pénzügyminiszter bejelentette, új University Challenge Fund-ot hoztak létre. Ezzel is segíteni akarják az egyetemeket abban, hogy gazdasági hasznosításba vigyék a találmányaikat, továbbá az egyetemek technológia-hasznosító vállalkozásait és az egyéb, az egyetemekre támaszkodó cégeket, hogy brit termékekké változtassák a brit találmányokat.

A finn technológiai klinika

A közösségi és a magánszféra együttműködésének ugyancsak kitűnő példája a finn technológiai klinika kezdeményezés.

A programot 1992-ben indították útjára azzal a céllal, hogy segítségével kapcsolatokat hozzanak létre a technológiai szolgáltatásokat nyújtók, a kis- és középvállalkozások (a továbbiakban: KKV-k), valamint a technológiai támogatás finanszírozói között. 1997-re már 15 technológiai klinika működött, és ezek több mint 250 projektet valósítottak meg a KKV-k számára.

A technológiai klinika azon szükségletek és ambíciók kielégítését hivatott szolgálni, amelyek egyrészt a fejlesztés lehetőségeit, illetve a technológiai szükségleteik kielégítésének módjait kereső KKV-knál, másrészt pedig a technológiák szolgáltatóinál megjelennek. A sajátos szervezeti megoldások eredményesen felhasználhatók mind a kereslet, mind a kínálat, és úgyszintén a két oldal közötti piaci kapcsolatok fejlesztésére.

A technológiai klinikák megkönnyítik a KKV-knak, hogy hozzájussanak a fejlesztéseket megvalósító, vagy azokat támogató külső szolgáltatásokhoz. Ezzel hatékony eszközül szolgálnak arra is, hogy e vállalkozásokat meg lehessen tanítani a kívülről jövő szolgáltatások igénybe vételére és a technológiai szolgáltatók tudásának felhasználására. Emellett az így létrejövő lehetőségek és kapcsolatok révén segítséget és ösztönzést adhatnak a technológiai szolgáltatóknak is arra, hogy kínálatuk felhasználóit a vállalkozások e körében is keressék, és mind a kínálatuk tartalmával, összetételével, mind pedig a szolgáltatások módjával és feltételeivel igyekezzenek megfelelni azok szükségleteinek.

Minden technológiai klinika működésében a szervezetek négy típusa vesz részt. Ezek: a KKV, mint ügyfél (bár egyáltalán nem szükségszerű, hogy valamennyi ügyfél a KKV kategóriájába tartozzék), a Finn Technológia Fejlesztési Központ (a továbbiakban TEKES), a klinika koordinátora, végül pedig a technológiai szolgáltató. Ezek tényleges szerepei olykor átlapolhatják egymást, így például bizonyos esetekben a fő technológia-szolgáltatóra telepítették a koordinátor feladatkörét is.

A vállalkozásfejlesztési programoknak világszerte az egyik leginkább kritikus kérdése a működtetéshez szükséges fi-

nanszírozás biztosítása. Ezek a programok olyan célokat szolgálnak, amelyek megvalósulásához a gazdaság lényegében minden szereplőjének határozott érdekei fűződnek. Abban azonban már igen karakterisztikusak, sőt kifejezetten élesek a különbségek, hogy e szereplők különböző csoportjai mennyiben hajlandóak és mennyiben képesek részt vállalni azok megvalósításának terheiből, azaz a szükséges finanszírozás biztosításából.

A közvetlenül érdekelt szereplők az alábbi fő csoportokba sorolhatók:

- Maguk a vállalkozások, amelyek bizonyos adottságai, képességei, lehetőségei javulnának a program hatására.
- Azok a vállalkozások, amelyek a termelési kapcsolatok révén kedvezőbb működési feltételekhez juthatnak azáltal, hogy javul a program közvetlen célcsoportjába tartozó vállalkozások teljesítménye. Így például a beszállítókat alkalmazó cégek számára előnyös lehet, ha nő a számításba vehető beszállítók száma és főként javul azok teljesítménye. Kisebb cégek pedig éppen abban találhatják meg részben-egészben a megélhetésüket, ha más vállalkozások a program hatására olyannyira megerősödnek, hogy rátérnek beszállítók alkalmazására, és így a megrendelőikké válnak.
- Azok a közösségi – például állami – szervek és szervezetek, amelyek feladata és felelőssége, hogy mozdítsák elő a gazdaság erejének, teljesítő-, jövedelemtermelő- és eltartó képességének javulását.

Könnyen belátható: a célcsoportba tartozó vállalkozásoknak nagyon erős az érdekeltségük abban, hogy a program megvalósuljon, ezzel szemben nincs elegendő teherviselő képességük ahhoz, hogy ők fedezzék a megvalósítás költségeit. A dolog lényege, a program rendeltetése éppen abban áll, hogy olyan fejlődéshez kell őket ilyen módon hozzásegíteni,

amelynek elérésére a saját erejükből nem képesek. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy nekik ezért ingyen kellene adni mindent. A gazdasági, sőt akár a pszichológiai célszerűség is megkívánhatja, hogy bizonyos hányadban a saját erejükből finanszírozzák az ő megerősödésüket szolgáló program megvalósítását. Ehhez azonban az itt vázolt okok miatt mindenképpen szükséges más források bevonása is.

Elvileg logikus lenne az az elvárás, hogy a program megvalósításával járó terhek viselé-

”

A technológiai klinika azon szükségletek és ambíciók kielégítését hivatott szolgálni, amelyek egyrészt a fejlesztés lehetőségeit, illetve a technológiai szükségleteik kielégítésének módjait kereső KKV-knál, másrészt pedig a technológiák szolgáltatóinál megjelennek.

”

sében közvetlenül vegyenek részt azok a vállalkozások, amelyek a termelési kapcsolataik révén szintén haszonélvezői lehetnek a célcsoportba tartozók megerősödésének. Azonban nagyon nehéz, érdemben valószínűleg kivihetetlen lenne elegendően erős ok-okozati kapcsolatra támaszkodó jogcímet találni ehhez. Vannak ugyan példák arra, hogy nagyvállalatok áldoznak erőforrásaikból arra, hogy bizonyos programok útján elősegítsék vállalkozások meghatározott célcsoportjának fejlődését, azonban ezt a saját elhatározásukból teszik, nem pedig külső elrendelés, vagy éppen adminisztratív kényszer hatására.

Maradnak tehát a közösség érdekében és nevében eljáró szervek és szervezetek, a közösségi és a magánszféra együttműködése.

A technológiai klinika-program a TEKES útján kapja a közösségi pénzekből származó finanszírozást. A KKV fejlesztését szolgáló projektekhez adható pénzügyi támogatás a projekt költségeinek ötven százalékáig terjedhet. A fennmaradó részt az azt ügyfélként igénybevevő vállalkozásnak kell állnia. Ezen felül a TEKES menedzsment díjat fizet a klinika koordinátorának, és bizonyos finanszírozást nyújt a klinika marketing és tervezési költségvetéséhez.

A technológiai klinikáknak legalább hat alaptípusát lehet kimutatni. Ilyenek:

- A technológia-alapú klinikák egy bizonyos technológiára összpontosítanak. Ezeknek a klinikáknak a küldetése, hogy segítsék ennek a technológiának a terjedését a kis- és középvállalkozások körében.
- A téma-alapú klinikák célja, hogy segítsenek tudatosítani bizonyos témákat, problémákat, vagy éppen szabályozási változásokat, és kínáljanak alkalmas megoldásokat is azokhoz. A téma-alapú klinikák esetében tipikus, hogy a kérdéses probléma megoldásának több lehetséges módszere, technológiája is van. Jellemző példa a téma-alapú klinikára a zaj-klinika, a rezgés-klinika.
- Az élvonal-klinikák célja, hogy a technológiák bizonyos területén a fejlesztés élvonalában tartsák a finn kis- és középvállalkozásokat, illetve lehetőség szerint segítsék őket, hogy növeljék az előnyüket a nemzetközi versenytársaikkal szemben. Példa az ilyen klinikákra egyebek közt a felületkezelési klinika, a könnyűszerkezetes építéssel, illetve a kompozit anyagokkal foglalkozó klinika.

”

Vannak ugyan példák arra, hogy nagyvállalatok áldoznak erőforrásaikból arra, hogy bizonyos programok útján elősegítsék vállalkozások meghatározott célcsoportjának fejlődését, azonban ezt a saját elhatározásukból teszik, nem pedig külső elrendelés, vagy éppen adminisztratív kényszer hatására.

”

- A felzárkózási-klinikák rendeltetése, hogy a technológia bizonyos területén segítsék a vállalkozásokat felzárkózni a nemzetközi normákhoz. Ilyen egyebek közt az alkalmazhatósági klinika.
- A módszertani klinikák küldetése, hogy terjesszék a menedzsment jól bevált gyakorlati megoldásait és módszertanát a vállalkozások e szektorában. Jellemző példa erre a technológia-stratégia klinika.
- A demonstrációs klinika rendeltetése, hogy bizonyos szektorban demonstrációs szolgáltatásokat nyújtson a

fogyasztók egy meghatározott csoportjának. Példa erre az újrahasznosított anyagok utépítésben történő felhasználását bemutató klinika.

Megjegyzendő ugyanakkor, hogy ez a felsorolás inkább példálózó jellegű, továbbá, hogy a tényleges megvalósításokban általában több típus jellemzői is együtt jelennek meg. Példa erre a demonstrációs funkció, amely kisebb-nagyobb mértékben minden klinikánál jelen van.

A technológiai klinikák témaválasztásainál mind a keresleti, mind a kínálati oldal szempontjait igyekeznek megfelelő módon figyelembe venni. A kettő közötti súlyozás már változó lehet. Gyakorlatilag valamennyi technológia-klinika törekszik arra, hogy fejlessze a technológiák iránti keresletet. Ennek eszközeként igyekeznek ráirányítani a vállalkozások figyelmét a klinika témájaként választott technológiákra, és megtanítani azokat a technológiai szolgáltatások felhasználására. Ezen felül, számos technológiai klinika azon is dolgozik, hogy kiválasztott körzetekben erősítse a technológiai szolgáltatások kínálatát.

Az eddigiek során a legtöbb témajavaslat a TEKES szakértőitől, vagy a technológiai szolgáltatóktól érkezett a technológiai klinikákhoz, de bárki javasolhat témát. Ha a témakör kiválasztása megtörtént és meghatározták az alapvető témákat, megszerzik azoknak a szervezeteknek az együttműködését, amelyek azokban a legtöbb szakértelemmel rendelkeznek Finnországban. Ezt követően megkezdik a marketingmunkát a célcsoportba tartozó vállalkozások körében, felhívják azok figyelmét az így megnyíló szakmai lehetőségekre. A marketingmunka elvégzése a legtöbbször közös felelőssége a klinika koordinátorának és a technológiai szolgáltatónak.

Együttműködés a technológiában és a tudományban

Az OECD Tudományos, Technológiai és Ipari Igazgatóságának évente kétszer megjelenő kötetsorozatában olyan tanulmányokat adnak közre, amelyek fontosak lehetnek a tudomány-, technológia- és iparpolitika alakítói, valamint az e téren dolgozó elemzők számára. Különösen fontosként kezelik az országok közötti összehasonlításokat, az új trendek ismertetését, továbbá az olyan problémák felmutatását, amelyek e politikák terén megnyilvánultak, illetve a jövőben megjelenhetnek. A sorozat egyik számát teljes egészében annak szentelték, hogy bemutassák, mit jelent és hogyan valósul meg a közösségi- és a magánszféra együttműködése a technológiában és a tudományban. A kötet igen figyelemreméltó ismereteket és megdöbbentő tanulságokat kínál.

Az OECD országok kormányzatai igyekeznek összehangolni és segíteni a K+F célú együttműködések létrejöttét a közösségi erőforrásokkal fenntartott kutatóhelyek, valamint az ipar között. Ez eszközül szolgál arra is, hogy a költségvetési forrásokat az ipar révén egé-

szítsék ki. A együttműködéseknek nyújtott közösségi támogatás hathatós segítséget adhat az olyan területeken, ahol a piac működése nem biztosít megfelelő feltételeket az ilyen K+F tevékenységekhez, és maguk a piaci mechanizmusok ezt nem is orvosolják.

Az ilyen együttműködések egyik legfőbb erőssége, hogy csökkenti a kudarc veszélyét ahhoz képest, midőn a kormányzat valamilyen hagyományos K+F támogatási konstrukció révén igyekszik kiválasztani a támogatásra érdemeseket. Ezek magukban foglalják a résztvevők versenyeztetés útján történő kiválasztását, és nagyobb befolyást biztosítanak a magánszféra számára a projektek megválasztásában és azok menedzselésében. Mindez hozzásegíthet, hogy a legjobb résztvevők és a legjobb projektek kapjanak támogatást.

A közösségi- és a magánszféra ilyen együttműködései lényeges elemét alkotják a technológia-politika új paradigmájának, amelynek meghatározó jegye, hogy a magánszektorra és a piaci erők által életre hívott, kooperatív vállalkozásokra épül, mintsem a kormányzat által vezérelt és a technológiák által hajtott programokra.

A szerző a közgazdaság-tudomány kandidátusa



Magyarország egyetlen bankjegy- és egyik legnagyobb biztonságiokmány-előállító nyomdája, a

PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett, magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- állampapírok, kötvények, részvények és más értékpapírok
- bélyegek, igazolványok, belépőjegyek
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- leporellós termékek
- postai készpénz-átutalási megbízások, számlalevelek
- papír alapú és műanyag kártyák.

Hologram- és aranyfólia-felvitel, dombornyomás, sorszámozás.

Egyedülállóan gazdag hagyományok és tapasztalatok a hamisítás elleni védelem terén, egyedi grafikai tervek, biztonságos gyártási körülmények.

Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

Telefon: (36-1) 332-6900, 302-6922, 311-6871, telefon/fax: (36-1) 302-6550

e-mail: penzjegynyomda.rt@mail.datanet.hu

Commercialization of R&D: The Role of Science Parks¹

Business development in any country has become an important topic for not only economic but also political reasons. For transitional economies, it has become even more significant due to the need to move rapidly into the modern economic mainstream while building on traditional strengths and combating the restrictive recent history of control economic systems.

With that economic perspective or paradigm in mind, a science park must be a combination of groups and organizations which interact with one another in order to create and grow businesses. A key component or actor in that interaction is the government. A variety of areas for government interaction are discussed ending with the example from Denmark of NOVI Science Park.
Keywords: economic theory, neo-classical, interactionism, science park and entrepreneurship

Introduction

The core concept driving the development of science parks has been the perception that if an industrial area was in close geographical proximity to a research and development organization, then the "park" might benefit from that research environment through new industries, job creation, and economic development in general. This was one of the basic concepts surrounding the establishment in the early 1950s of an industrial park close to Stanford University in Palo Alto, CA. In that case, the in-

dustrial, technology, research or science park area was owned by the university so that Stanford University benefited not only by the commercialization of its research, but also through the rents collected from the tenants of the park.

The Stanford University experience, which became the foundation or as they might say in California, the "epi-center" for Silicon Valley, was not rooted in any particular economic theory. Indeed, the originators of these and related concepts of economic development for the entire northern California region were engineers, not economists, urban planners or politicians. What they foresaw however, was the need to link basic and theoretical research to the real world: the world of commerce, trade and business. This link was good for R&D and was equally good for the placement of their students directly into industry. And in many cases, the students formed their own firms and hence become "self-employed".

There are countless examples of the same professors who became Board members, advisors and even investors in these new young firms. Some scholars call these relationships "networks" when in reality they are closer to the notion of "kinship" whereby

faculty and students keep close contacts and as they move into different fields and firms, they continually assist one another. A very formalized example of this in the USA (and not as common in Europe) is the "Alumni Association."

There is another aspect of the development of science parks seen in the early days which will elaborate on below: the primary source for R&D funding and customers in the early days science parks was the US government either through the defense or military industries during the 1940-50s

”
Today science parks are seen as a solution to the complex problems of economic development, under-employment, job creation, corporate downsizing, and new-business development. Thus, science parks receive considerable attention and financial support from the local, regional and national governments.
”

1 Science Parks are not defined as one particular type of organization such as a research or industrial park or even as an incubator. Instead, science parks are seen and defined in the paper as a combination of three elements: real estate, start up company support services, and finance.

or as customers for the products developed for these industries. The dominance of this close relationship between the defense and industrial sectors become a very significant point made by President Eisenhower as he left office in his year in office. He called this the "military-industrial complex" which is still dominant in American economic theory for the research, development and commercialization of new advanced technologies.

Today science parks are seen as a solution to the complex problems of economic development, under-employment, job creation, corporate downsizing, and new-business development. Thus, science parks receive considerable attention and financial support from the local, regional and national governments.

Over the decades, research, technology, industrial or science parks were established close to universities in various USA cities as well as in other industrialized nations. For the most part, theory followed or mimicked practice. As a recent report from Twente University in Holland put it: "The knowledge-intensive entrepreneurship flourishing in the Twente region did not develop as the result of a master plan. Nobody ever sat down and plotted out how it would all come together. The Twente Concept is the result of an organic development process – not a 'revolution', but an 'evolution' – that retained everything that was good and discarded what was wrong." (Twente, 1998: 4) It is precisely this issue of economic development that will be explored in this paper.

Consider, for example, the European Commission definition (1990) of an "incubator, science or technology parks": a business incubator is a place where newly created firms are concentrated in a limited space. Its aim is to improve the chance of growth and rate of survival of these firms by providing them with a modular building with common facilities (telefax, computing facilities, etc.) as well as with managerial support and back-up services. The main emphasis is on local development and job creation. The technology orientation is often marginal.

The key elements for science parks by the millennium, then appeared to focus on the creation of firms for job creation. Technology was "often marginal". However, the creation of new firms and hence entrepreneurship needed to be advanced yet it was a field all but forgotten in the economic literature until the 1990s. Small-medium size (SMEs) firm development; and technology transfer began to be noticed and considered seriously. After all, new firms meant job creation a well. Re-

views of theories about entrepreneurship usually centered upon Schumpeter and the Austrian School. The neo-classical economists who tended to be so concerned over "free markets", competition and the promotion of clusters had failed to explore the economic theories about the creation of new firms. And seriously lacked any cogent theories of the firm. Entrepreneurship became a serious and legitimate subject of study, research and application.

In this paper, within the context of science parks, we focus on the basic elements that underlay science parks as a strategy in economic development: the creation of the firm, technology transfer, entrepreneurship, and the role of the state or government. Each of these areas of concern must be combined together in the creation of science parks.

Creation of new jobs (firms and industries): role of government

While much is made of the need for entrepreneurs and the creation of new businesses, the commercialization of technologies through entrepreneurial activities is rare. Instead, new technologies are better seen as business ventures through existing firms (large and small). Finding the right company is the trick. And they need not necessarily be located in the USA.

Europeans have acknowledged the source of new inventions and research for decades through the "firm" or company. The difference, however, is how other countries define a firm and a market economy. Thus, in Scandinavia, for example, the "network economic model" has developed primarily from scholars at Uppsala University in Stockholm (Hakansson, 1994 and Hakansson and Snehota, 1994). However, the northern Europeans are not alone. Studies by American scholars in recent years about business networks in Northern Italy (Benetton in particular) and Switzerland (Swatch as well) indicate that new inventions and research are often implemented through existing companies. A more thorough discussion of networks themselves follows below.

For Americans, the new business start-up is ro-

manticized in the form of the entrepreneur. This independent or Don Quixote type character will often charge out into the business world in order to create a new business where none existed before. The dream result for many Americans is a new business with fame and uncountable riches for the founders. The entrepreneurial

”

The key elements for science parks by the millennium, then appeared to focus on the creation of firms for job creation. Technology was "often marginal".

”

spirit is what drives many Americans into taking risks and starting their own firms.

However, the creation of new businesses does not necessarily mean that such a business or expansion had not existed. Instead, an important measurement of the commercialization of any technology is its adaptation and usage within an existing firm. This is internal adaptation of new ideas, processes, and technologies are known as "intrapreneurship."

While new entrepreneurial business may be more likely to take a new technology and attempt to move it into the marketplace. They are also more likely to fail in the new venture (statistics show that 80% of new business ventures fail within the first three years of operations) and therefore not commercialize the technology. In short, new business creation must be sustainable and on-going. New business creation need not be in the form of a new company; and in most cases is best within the confines of a firm or set of companies or network of small enterprises.

Historically in the USA, R&D organizations hired attorneys, employed licensing experts, and depended upon staff personnel who perform market data base analyses. The basic concern in most of these organizations was to find a "customer" to license its technologies. While some commercialization successes can be found, this "technology push" approach through violated basic business practices that required a "market or technology pull".

In short, the business school approach argues that the marketplace knows its needs best and must pull technologies from the research and development communities, rather than the other way around. Below, another more "interactive model" is advocated because the basic drawback with the business school model of market pull applies to technologies as well: often the market has no idea about what it wants – now or in the near term. Despite vast resources being spent on market analyses and surveys, business executives rarely know what the customer wants. When executives claim that they do know the customer, as to their Board of Directors or the staff, they are basing their knowledge on quantitative data that is dated by the time of its presentation and certainly non-predictive let alone capable of understanding the longer term needs of the customer.

The field of technology transfer would be far more effective if it were oriented toward "technology commercialization" (Clark, 2000). In fact, that is exactly the

”

The creation of new businesses does not necessarily mean that such a business or expansion had not existed. Instead, an important measurement of the commercialization of any technology is its adaptation and usage within an existing firm.

”

direction to which the field appears to be headed today. Rather than attempting to push technologies upon industry, the business community is being increasingly asked what technological areas are needed to enhance their market shares and make them more competitive.

For the USA, the basic issue concerns the distinction between "Science and Technology". The American Congress is debating this issue in terms of national funding, but the

fundamental question involves the relevance or lack thereof for science and commercial technologies. What is clear, however, is that technology is the "hook" for commercialization (industrialization, manufacturing of goods and providing services).

The USA has since it's founding been a leader in innovation. The American Constitution guarantees citizens rights to protect their intellectual property. The American patent system, while under pressure to change to a "first to file" rather than its historical "first to invent" in order to be in "harmony" with almost every other country, remains the most comprehensive benchmark for the world. More than double the numbers of patents annually are filed in the USA than an other country in the world.

The pattern is clear. Researchers, when interacting with other people outside their own field such as the business community, become "academic entrepreneurs" in the sense that they are exploring new research areas, discovering new fields of study, and creating new networks of people across many disciplines. This is a long term research perspective. It is not market or technology driven. It is an (perhaps, according to some scientists, the "only") approach to basic science, whereby researchers interact with a variety of people in order to make new discoveries and solve societal problems.

Science Parks: A Technology Transfer Model

If there were a Technology Transfer Model to be derived from these cases, it should work within an Interactionism Economic Model (Clark and Fast, 2001) and include along several components, among them:

● *People as Actors*

Throughout any business development, people are key. The researchers, the corporate champions, government employees, the teachers/professors and their

students. However, without doubt, the ideas that formed the basic concepts for learning came from the creativity of the researchers at UCB. It was their insights, strength and resolve that made the FOSS program. Years of research and development can often depress and discourage any research team. Persistence and belief must be a strong part of the characteristics that make the transfer of technology successful.

Not to be forgotten are the people within the corporation who also championed the product technology. For them the challenges were equally difficult. They had to struggle with the internal challenges and yet lead the company in a new market. The effort meant the commitment of resources and funds. People were key. Some had to be removed or transferred because they did not understand the technology product; or they were caught in their traditional habits and products.

When asked, what did all these key people have in common? They attributed much of their success to "instinct" and "persistence". Each one seemed to know that they had "something" and needed to "stay the course". This was not easy on either a personal or professional level. Several suffered personal and family problems. Others had to suffer professional skepticism and even a degree of humiliation. In the end, they persevered; they won.

● *Innovation and Technology*

New ideas. There are many. There will never be an end to inventions and ideas. In fact, patents and copyrights continue to increase. Any new technology is difficult to develop into a commercial product. Yet basic research translates into new technology and must be developed into new products. Companies can not exist alone on grants and investors. They must make products and sell them at some point in time.

Some corporations try to calculate the probability of success for new technological development in order to determine where and how to place their resources. Chart I illustrates this view. If an old technology is commercialized along old or traditional methods, then its chances for commercialization is low (3%). However, from the corporate point of view, this is the safest and least risky approach, since it would use its proven methods with an established technology.

The riskiest area is where new technologies are tried with new commercialization areas. Here the rewards are high, but so are the risks. Most compa-

nies will not take these risks and therefore fail in this area. The best corporate approach is the 10% range with old technologies in new commercial areas.

Chart I. Chances of Technology Commercialization		
Technology		
	Old	New
Old	3%	25-30%
Customers		
New	10%	30%+
Key: The lower percentage, the lower risk in the commercialization of a technology and lower profitability. Matrix adapted from Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA		

● *Kinship and Networks*

There are at least three kinds of interpersonal networks that contribute to technology transfer and commercialization. Networks operate on a vertical and horizontal plains (Hakansson, 1994). One concerns the researchers themselves. They do work together; attend meetings; and conduct reviews of each other's works. This interaction among researchers is critical for research purposes, but is also significant for commercialization of their research work. Connections and ties are made. The process can be outlined in the Chart below:

Chart II. Network Formation and Interaction		
	Horizontal	Vertical
	Other	Teachers
Researchers	Researcher	Business Exec.
	Other	Researchers
Business Exec.	Business Exec.	Teachers
	Other	Researchers
Teachers	Teachers	Business Exec.
(From Clark and Decker-Ward, 1995)		

”

Some corporations try to calculate the probability of success for new technological development in order to determine where and how to place their resources.

”

The horizontal perspective connects the researchers to the end-users, and with the business executive for the commercialization of technology. For the continued success of the research effort, both dimensions are important.

The business networks parallel the researchers, but are, by

definition different. The business executive has networks made into related businesses and into the end-user or customer base. The company retains these networks in order to continue to sell its products. New distribution networks allow other technologies to flow forming an entirely different business stream.

Finally, there are the customers or end-users (teachers) themselves. They have their own series of parallel networks, defined along similar lines as the researchers and business executives. The customers will need to interact with others as well.

Successful use of networks can lead to enormous successful technology commercialization. The multi-dimensional nature of networks allow people to interact with others for specific purposes, but more importantly, link them together in personal and professional ways over a longer period of time.

● *Criteria for Success*

In the context of technology transfer, there is only one way, according to the neo-classical theory, to measure of success: profits. The company needs to make money. These profits allow the company to operate and continue its marketing and sales of the technology. The University and the researchers also see profits in terms of royalties and benefits including other contracts. In short, the most fundamental criteria for successful technology transfer are its commercialization.

However, given a particular technology, such as FOSS, two other measures must be added. One is clearly the impact upon students. Research results indicate remarkable success and advances in children learning science. A side benefit has been that science is now becoming popular with female students and those from diverse ethnic and cultural background. The other success criterion for the researchers is publication of the results. For technology transfer to success, the researcher or inventor must see professional advancement and benefit.

● *Entrepreneurship*

For the purposes of this paper on technology commercialization suffice it note that researchers and inventors do make technologies commercial. Instead, there needs to be an entrepreneur in the team at the creative level; and equally ones within the company and at the user-end. Entrepreneurs are the doers and

”

For the commercialization of any technology, the individual researcher and the organizational act or process of licensing, for example, are not enough. Technologies must be developed and marketed from the beginning of the research activity.

”

the “deal makers.” they seek out the opportunities and go after them.

Barth (1962) noted the entrepreneurial role in his early studies when he described individuals within government, universities, or any community as being the people who create or see new synergetic connections between ideas, people, and organizations. Freeman et al. (1989) have documented the entrepreneur further in their studies. Of course, Schumpeter (1934) pioneered research and

theory in this area.

The issue for technology transfer concerns the need for entrepreneurship to be a strong part of the process. In order to transfer technologies, an entrepreneurship team must be formed. UCB and EBEC had such teams. However, all too often, researchers and inventors are alone. In fact, the model often described (Schumpeter, 1934 and Freeman, 1989) singles out the individual as the entrepreneur responsible for business activities.

For the commercialization of any technology, the individual researcher and the organizational act or process of licensing, for example, are not enough. Technologies must be developed and marketed from the beginning of the research activity. While this was not exactly the case in the FOSS example, the development of the products clearly involved EBEC which contributed financially as well as with its own marketing expertise to its success – defined as both profitability for the company and professionally for the scientists.

Science Parks: a case study

Within Europe, there are several interesting examples of science parks. Consider one and how it has included the various elements identified above in order to make them viable, practical and replicable elsewhere. In each case, the science park is considered successful in terms of the metrics identified earlier; it produced profit in 1999; secured government support for a large seed capital fund; and in 2001 will be “replicated” in Copenhagen.

NOVI A/S (for profit)

Aalborg, Denmark

From a translation of the original (1987) planning document for NOVI titled: The science park concept and the initiative of North Jutland

The Science park of North Jutland (Nordjyllands Videnpark), NOVI, is a research park. By research park is understood, according to "The International Association of Science Parks", a property possessive initiative, which:

1. Has formal and real relations to a higher educational facility or research institution
2. Is created to promote the establishment and development of science-based companies
3. Has a management, which is actively engaged in transfer of technology and skills related to business to the clientele of the science park.

In USA and Europe approx. 135 science parks presently exist of which the majority has been established within the last 10 years. The background for this rapid growth in the spread of research parks is the research parks' high success rate with regards to the number of company establishments and the companies' ability to survive. The research parks have had significant importance not least as instruments for regional business development.

The research parks have long been an unknown concept in Scandinavia, but within the last 4-5 years a series of initiatives have seen the light of day – most with tremendous prosperous results. In recent years Denmark has entered with the research park Sym-bion in Copenhagen and Århus Forskerpark.

The research park initiative of North Jutland, which was initiated in January of 1986 by rector Sven Caspersen, AUC, has had a strong backing from the business environment of North Jutland and from authorities, who see the park as a vehicle for promoting the redirection of the regional business structure and creating industrial growth in the region.

Within the last 8 months under the umbrella of "The self-owned institution for the establishment of The Science Park of Northern Jutland" an intensive planning of the North Jutland Research park, with active participation from a broad circle of company and authority representatives, researchers etceteras, has been undergone. The consultant firm Sverdrup-Jensen & Partners A/S, whom has also formulated the total concept for NOVI, have coordinated the planning work.

Today, NOVI opened in 1989 and has "attained a unique competence in the area of knowledge-based development projects. A total of 40 companies employing approx. 450 people occupy the NOVI 1 and 2 buildings and the adjacent business park called NOVI Park. A multimedia centre for both academic and commercial activities was inaugurated in 1999. The multimedia centre will be housed in new buildings, NOVI 3 and 4." (NOVI, 1999). From the 1999 Annual Accounts, NOVI consists of three major elements:

● *The Science Park*

The 9,600 m² NOVI Science Park houses entrepreneurs, development projects and technological advisor companies as well as the Aalborg University Centre of Personal Communication. Companies typically want to transfer part of their development activities to NOVI to have peace and quiet for their research and to benefit from the expertise and services offered by NOVI.

The 55,000 m² NOVI Park is situated close to the NOVI Science Park. The area is reserved for the establishment of knowledge-based and high-tech companies. So far, 3 companies, namely Maxon Cellular Systems (Denmark) A/S, Force Institute, and L.M. Ericsson have started activities in this area. Maxon has stated that the environment of NOVI, Aalborg University with the Centre of Personal Communication, and the North Jutland telecommunications industry as a whole, was the reason for Maxon's establishment in NOVI Park.

● *Technology Transfer*

NOVI mediates knowledge from Aalborg University and other research institutions in Northern Jutland to industrial companies in the area, ensuring that the latest research and knowledge is incorporated in the development of new projects. Conversely, industrial research requirements are mediated to the academic institutions.

NOVI has been appointed "Innovative Environment" by the Danish Ministry of Business and Industry, allocating an amount of up to 750,000 Danish kroner per project for feasibility studies and related activities.

● *Networks*

The park was originally established with Aalborg University and community to support a unique situation in the region: the wireless or mobile industry. While the region was known for its shipping and repair industries, a decline and shift in the industries to other regions lead to significant unemployment in northern Denmark. Nevertheless, AaU based engineer faculty and students remained interested in the wireless technology.

Studies (Dalhum, 1995) have documented the impact of AaU in the region with a number of new entrepreneurial firms being established in the late 1980s and early 1990s. These firms in some cases grew or were merged or acquired by other firms. Nevertheless the founders and employees continued to interact with one another and spend time both in social and business activities.

NOVI built on that system of networks and took the activities further into formal meetings and gather-

ings. Meanwhile in the early 1990s, AaU saw the value in these same networks and established a Network Center to facilitate the wireless networks, identify new ones, and promote them in various ways. The process has been extremely successful.

In the wireless area along, AaU and NOVI have international reputations in research, design, and engineering for the mobile industry. Most of the major wireless firms have staff associated with NOVI while the AaU has one of the most distinguished departments in "Personal communications" (known as CPK) in the world with outstanding professors and graduate students.

● *Venture Capital Company*

NOVI is the only science park in Denmark with a venture capital that is earmarked for investment in commercially attractive development projects. Seed investments are made in start-up companies utilising the Danish university environment and the special environment of the Danish science parks. Seed investments are regarded as high risk and require thorough prior investigation. The investment can be based on a product or business idea of an individual (inventor and/or entrepreneur), an existing company or research establishment. Highest priority is given to ideas that have novelty value, are unique, with a high knowledge content and promising commercial potential.

NOVI has up till now invested about 54 million Danish kroner in 35 companies.

NOVI aims to withdraw as an investor after a limited period, usually of five to eight years. Upon withdrawal, NOVI disposes of the shares to the originator of the idea or finds a new investor, preferably an existing company that can contribute to further success of the development company.

The finance area is what makes NOVI unique among most science parks. In its own words from the Annual Accounts 1998 (1999), the Innovation Environment funds from the Danish Agency for Trade and Industry means: that about DKK 20 m are available over the coming three years for the identification of propitious ideas conceived in the research environments in Northern Jutland and subsequently for the investment of publicly financed pre-project capital in the most propitious ones.

The combination of NOVI's formerly having been appointed a state-approved seed venture company subject to a 50% loss guarantee on investments and NOVI's new role as an innovation environment offers a unique opportunity to create a profitable business based on the commercial exploitation of research results.

Furthermore,

To assure a sufficient number of commercialisable ideas for NOVI's venture activities contracts have been formed with some of the other science-park based innovation environments.

These contracts have led to the establishment of joint companies in the individual innovation environments which aim at continuing the most propitious projects right through to final commercial optimization. This financial approach has led to an innovative method such that NOVI can select the most appropriate projects from among the volume of ideas created on the basis of publicly financed pre-projects to the tune of DKK 50 m annually.

Once fully developed NOVI will act upon the basis of its three-legged structures to combine its anchoring to the regional know-how centres and regional trade and industry with a purposeful openness towards the need for venture capital experienced by other Danish innovation environments (e.g. groups or organizations).

A third dimension in NOVI's strategy is a global aim, both in terms of attracting international businesses to the region and in terms of determining the best possible business opening to realised project ideas. Unlike the situations in other science parks: NOVI will try to have the raising of additional capital covered by the rules governing state-guaranteed seed venture companies, preferably in a modified form, which would allow for the great differences found in the risk profiles of investments in projects that are 3-5 years old and those which NOVI is mainly involved in, i.e. seed investment in virgin project ideas.

The results have been impressive. At the end of 1998, for the Annual Accounts, NOVI could report for the coming year: a stable income is expected from the current activity area of Forskerparken NOVI. The completion and putting into operation of NOVI 2 will have a favourable impact on the second half-year of this financial year.

As a consequence of this approval as an innovation environment, NOVI Innovation will progress to a considerably higher activity level. Activities within this field are expected to be sustainable thus providing some cover of NOVI's capacity costs. NOVI A/S is made a profit in 1999. On May 17, 1999, the Managing Director of NOVI (Svend Valentin) reported a profit for the first time in its ten year history (Brock, 1999:12).

Conclusions

We must break out (some researchers call, "reframe") from the conventional ways and views for understanding economic development and business cre-

ation. Public policy makers must take a global view and not one based in the conventional neo-classical approach common to the UK and USA. Much more can be learned and practiced within the context of free markets by adapting ideas and programs from other countries.

Clearly different ideological economic perspectives provide different approaches to theory and practice in understanding the firm and the role of government in providing support and assistance for it. We need to reject either standard conventional approaches or ones that are based upon biases from particular cultures or heritage. What is intriguing is that in the area of science parks, there does not appear to be too much evidence to point to one economic theory or another. As one practitioner noted, it appears to be organic or even "evolutionary" in how these parks develop.

What is known, however, is that there needs to be a regional approach; a university or research center is key; and then there must be a consensus for community support and interaction. Once the parks are established, moreover, there are key elements that appear to mark each science park to one degree or another. If one park is considered more successful than another, the definition of success will define the metric calibration. Success will rest in the region and its own goals over a period of time.

The science park role for a "market" through "pulling" innovation or in "pushing" new technologies are important, but it is necessary to study more in depth these aspects to better understand how to "facilitate" the process of innovation. As noted earlier, the "technology push" model argues that R&D centers have developed technologies that industry needs and will therefore make them available. The most common manifestation today is the widespread use of technology transfer programs within research centers and universities (as well as increasing numbers within industry).

The basic assumption is that a research organization has spent large sums of money on research and the outcomes must get something useful – technologies – to industry. These technologies are then licensed to industry or other businesses. Once "transferred" or licensed, the R&D institution then goes on to research and develop other technologies. However to conduct further research, an organization needs additional funding before the final commercialization of the technology could be tested, designed and conclusively demonstrated. It is that link to industry that science parks need to provide in whatever manner that makes sense for their particular region.

What we have done is look into the various elements that have evolved in making science parks via-

ble as well as meeting local or regional economic, social and political needs. Among the key elements have been the need for a "place" or real estate development with new business ventures as the main tenants, although in most cases, more established companies often seek these locations to be in close proximity with the R&D community. Too much emphasis on "rent seeking" can cause problems for the science park.

Networks, business support services and courses in business are clearly areas that all science parks provide for the new ventures. Many are also looking toward global and international networks for sales, distribution, investment, and other business connections. The issue will most likely be how these efforts will fare in the long run.

The most progressive and actually strongest business need is in the creation of seed and venture capital funds. For European commentators, this is difficult in that there is not a history of discretionary savings made from other successful ventures to reinvest in new companies. This has been one of the key elements in the creation and development of such funds for the Silicon Valley region in California (Clark, 1993). For most of Europe, however, the government must play an active role. There are European models for doing this type of investment successfully (Clark and Jensen, 2000) that need to be examined in detail and applied to the needs of science parks and its demands of new start-up ventures.

In the American industrial marketplace, short and long term markets for new technologies must be balanced repeatedly and often to the need for quick short term research solutions (as Deming, 1999 calls it "short termism"). Currently this is the case in America. Short termism hurts long term strategies and plans. A new technology commercialization model appears to be the best solution to providing that delicate balance or interaction between the push and pull demands of businesses (Clark and Fast, 2000). The Science Park in whatever form, plays a key role in business development and expansion.

Government regulation and funding of research programs that become commercialized, especially in some sectors like energy and environment must take into account this fact: government funding is critical. And as Reinert (1998) notes the "common weal" had held a consistent and constant role for government in developing new businesses since the creation of the Italian "city-state", and hence contributes to economic development while producing socially positive results. Consideration of the effective allocation of public and private financial resources upon societal well-being is a significant role for science parks.

References

- BARTH, FREDRIK (ed). *The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1962.
- BROCK, PETER, "NOVI har faet gang I butikken", *Erhverv/Danmark*, May 17, 1999: 12.
- CLARK, WOODROW W. "Revitalization of Silicon Valley", *Technology Transfer Magazine*, Washington, DC., Fall 1993: 20-28.
- CLARK, WOODROW W. The Role of Government in Privatization: An Economic Model for Denmark, *International Journal of Technology Management*, Nov 2000.
- CLARK, JR. W W. & J. DECKER-WARD: "Encyclopaedia Britannica: Case of Successful Technology Transfer from National Science Foundation: Science curriculum in the Public Schools", *Technology Transfer Society. Annual Conference and Proceedings*, Washington, DC. July, 1995.
- CLARK, WOODROW W. and J. DAN JENSEN, "The Role of Government in Privatization: An Economic Model for Denmark", *International Journal of Technology Management*, Nov 2000.
- CLARK, WOODROW W. and MICHAEL FAST. *Interactionism in the Science of Economics*. Elsevier Press, London: UK, in preparation (forthcoming, 2001).
- DALHUM, BENT, "Local and Global Linkages: the radio-communications cluster in Northern Denmark", *Journal of Industry Studies*, vol. 2, no.2, December 1995.
- DEMIRAG, ISTEMI. "Short-termism in Corporate Governance", University of Sheffield, Sheffield, UK, unpublished paper, 1999.
- European Commission (OJ C186 - 51/52) dd. 27 July 1990.
- FREEMAN, CHRISTOPHER. "Japan: A new national system of innovation?" in Giovanni Dosi, Christopher Freeman, Richard Nelson, Gerald Silverberg, Luc Soete (eds) *Technological Change and Economic Theory*. Pinters Publ., London: 1989: pp. 330-348.
- FREEMAN, CHRISTOPHER and CARLOTA PEREZ. "Structural Crisis of adjustment, business cycles and investment behaviour." in Giovanni Dosi, Christopher Freeman, Richard Nelson, Gerald Silverberg, Luc Soete (eds) *Technological Change and Economic Theory*. Pinters Publ., London: 1989: pp. 38-66.
- HAKANSSON, HAKAN. Lecture: "Network theory", Aalborg, Denmark: Aalborg University Center, April 1994.
- HAKANSSON, HAKAN and IVAN SNEHOTA. *Developing Relationships in Business Networks*. Sweden: University of Uppsala. March 1994.
- NOVI. *Science Park: basic information*. NOVI. Aalborg, Dk. 1999.
- NOVI A/S. *Annual Accounts 1998 for NOVI A/S*. NOVI. Aalborg, Dk. 1999.
- REINERT, ERIK S.: "Raw materials in the History of Economic Policy" in *The Economics and Politics of International Trade: Freedom and Trade*, Vol. II Edited by Gary Cook, NY and London: Routledge, 1998: 275-300.
- SCHUMPETER, JOSEPH. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard Un. Press, 1934.

*The author is Visiting Professor
(from University of California) at Department of
International Business - Economics Studies and
Department of Production (Engineering),
Aalborg University, Denmark*

Marketing & MENEDZSMENT

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

Budapest VI., Nagymező utca 21. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

Tudásunk és menedzselése

A XXI. század a tudás társadalma lesz. Az adódó új lehetőségeket azonban csak azok tudják majd kihasználni, akiknek korszerű a tudásuk, és azt hasznosítani is tudják. Igaz ez az egyénekre, cégekre és nemzetekre egyaránt. Egyének esetén jelenti ez az élet végéig tartó tanulás elkerülhetetlenségét, nemzetek esetén pedig az olcsó munkaerő alapján történő versenyzés helyett a tudással, kreativitással, innovációval, és az ezeket mozgósítani tudó vállalkozószellemmel való versenyzést. A cégeknél pedig a stratégiai hangsúlyokban és a vezetési módszerekben lesz szükség változásra ahhoz, hogy a változó körülmények között tartósan sikeresek maradhassanak.

A stratégiaalkotás menetében a versenyképesség megőrzését biztosító legértékesebb erőforrásnak a nagytudású és a cég iránt elkötelezett szakember lép elő, akit már nem lehet a hagyományos „ösztönző-büntető” módszerekkel irányítani. Ezek a módszerek ugyanis abban a korban alakultak ki, amikor a vezetők még abban hittek, hogy a cég olyan mint egy gép, amelyet megfelelően kell olajozni, a belekerülő szennyeződést el kell távolítani, a megfelelő gombokat jól kell nyomkodni, és akkor nem lehet baj.

A mai kor azonban ennél sokkal bonyolultabb, áttekinthetlenebb, és a változások egyre nehezebben jelezhetők előre. Ebben a helyzetben öngyilkosság, ha az emberi agyat egy cégnél kényszerpályára próbálják állítani, és a szakemberektől elsősorban azt várják el, hogy a vezetők „jó követői” legyenek. A sikerhez értékelni, hasznosítani és folyamatosan növelni kell a szakemberek tudását. Továbbá bátorítani kell az önálló véleményalkotást, a kritikát, a meglévőnél jobb gyakorlatok állandó keresését.

Milyen vezetésimódszer-változásra van szükség?

A XXI. század sikeres vállalatait irányító vezetők a következő tulajdonságokat kell, hogy kifejlesszék magukban:

- empátia, emberorientáltság,
- a tudás hasznosításának, megbecsülésének és újratermelésének képessége,
- a kreativitás őszinte bátorítása és megbecsülése,
- a hierarchia helyett a jó emberi kapcsolatokkal való irányítás,
- a véleménykülönbségek, jobbító javaslatok és kritikai észrevételek állandó keresése, bátorítása,
- a saját szerep átértékelése: „team-tagként”, mentorként, edzőként való viselkedés elsajátítása és gyakorlása.

Ezt a vezetésistílus-változást csak továbbképzéssel, új módszerek megismerésével nem lehet elérni. Szemléleti változásra és a vezetési kultúra átalakulására egyaránt szükség lesz. A szemléleti változástól és a vezetési kultúra átalakulásától pedig jelentős módosulás várható a munkatársak viselkedésében is. Ezt érzékelteti az 1. tábla.

Az 1. táblában leírt vezetési szemlélet- és módszer-változás nélkül nem valószínű, hogy a cég képes lesz a vállalatban felgyűlt valamennyi tudás és tapasztalat hasznosítására. Különösen nagy kár érheti a „rejtett” tudás elvesztése miatt. Nézzük, milyen tudásfajtákat különböztethetünk meg.

Tudásfajták

Az emberi tudás – tágan értelmezve – sok mindent magában foglal. A különböző tudásfajtákhoz más-más módon lehet hozzájutni, és mérésük lehetőségei is eltérőek. Nézzük az 1. ábrát!

Az 1. és 3. kockában jelzett tudás megszerzésének eszköze a tanulás, az iskolába járás.

A 2. és a 4. tudásfajta pedig elsősorban a korábbi tapasztalatok feldolgozásával, a megfelelő munkahelyi légkörben a munkatársak egymás közötti illetve a vezetőkkel való kapcsolata segítségével bővíthető.

”

A vezetésistílus-változást csak továbbképzéssel, új módszerek megismerésével nem lehet elérni. Szemléleti változásra és a vezetési kultúra átalakulására egyaránt szükség lesz.

”

1. tábla

**Hogyan változik
a munkatársak viselkedése a vezetési módszerek változásának hatására.**

Vezetési filozófia és módszer	Ösztönző-büntető: az ember is erőforrás, nem lehet bízni benne, ösztönözni és büntetni kell, amelynek alapja a szervezeti és hatalmi rendszer	Tudás- és emberközpontú: számítok a munkatársak véleményére, bevonom őket a döntéshozatalba, hiszen ők a cég legfontosabb erőforrásai
Mit várhat a vezető?	„kötelező együttműködés”, a főnök követése	a cég iránti elkötelezettség növekedése
A várható eredmény	a kiosztott feladatok elvégzése	kezdőmennyezés, új ötletek, javaslatok, többlet teljesítmény

Az 1. és a 3. tudásfajtát bal-, a 2. és 4-diket pedig jobb-agyféltekés tudástípusnak szokták nevezni.¹ Néha a „tudatos” és „ösztönös” tudás ill. tanulás kifejezést is használják. Az ösztönös tudáshoz és tanuláshoz egyesek szerint „veleszületett képességek”: kreativitás, kritikus gondolkodás, rendszer-szemlélet stb. is szükségesek. Általános vélemény azonban, hogy a veleszületett képességek is csak megfelelő körülmények között tudnak érvényesülni, illetve hogy támogató körülmények között ezek a képességek is elsajátíthatók, kifejelezhetők.

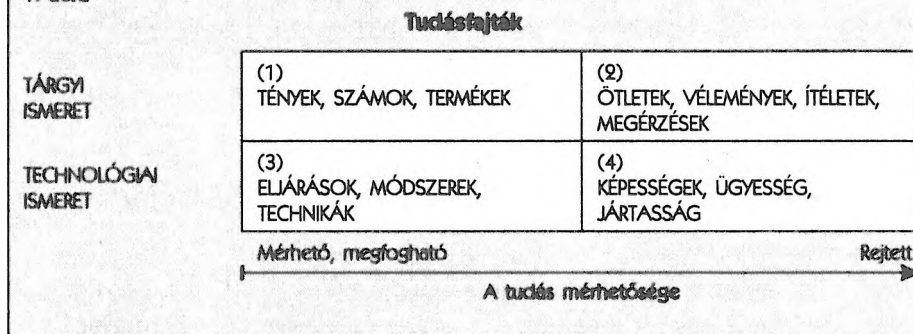
A tudásfajták és a vezetési módszerek

A hagyományos vezetési stílus legjobb esetben is csak az 1-es és 3-as tudástípust tudja mozgósítani. Ez azért gond, mert ezek a tudástípusok a „status quo”-hoz kapcsolódnak. A vállalati sikerhez viszont állandó megújulásra, változtatásra, új ötletekre és megoldási javaslatokra van szükség. Ezek mozgósításához már sokkal inkább a 2. és a 4. tudástípusra van szükség. Az óriási ellentmondás ezért a korábbi statikus, a céget gépként és az embereket a gép alkatrészeiként felfogó vezetési filozófiákkal és módszerekkel szemben éppen itt lelhető fel. Vagyis a cég megújulásának, a környezeti változásokhoz való sikeres és folya-

1 A megkülönböztetés Roger Sperry Nobel-díjas professzortól származik az 1860-as évek végéről.

matos alkalmazkodásának legfőbb akadálya éppen a vezetési módszerek változatlanlansága lehet. Ezek után érthető, hogy miért nem várható tartós eredményjavulás az elbocsátásoktól. Ez ugyanis lehet, hogy rövid távon csökkenti a cég költségeit, de hosszú távon jelentős károkat okozhat. Egyrészt azért, mert rontja a légkört és az emberek közötti kapcsolatot, vagy – még általánosabban

1. ábra



– a szervezeti kultúrát. Másrészt pedig azért, mert a cégtől olyan emberek is eltávozhatnak, akik jelentős tapasztalatokkal, jobb-agyféltekés tudással rendelkeznek. Ráadásul az elveszett értékekről fogalma sem lesz a vezetésnek, hiszen azok, a hagyományos vezetési stílus és módszerek miatt nem is kerülhettek felszínre. Ezen a ponton érdemes a tudást egy további szempont szerint is megvizsgálni.

Hogyan is történik egy tipikus vevőmegkérdezés?

A cég termékeit vásárló vevőket az elégedettség mérése során elsősorban a jelenlegi termékekkel kapcsolatos véleményükről kérdezik meg. Ennek alapján azonban nem lehet információt gyűjteni arról, hogy mi azoknak az embereknek a véleménye a cég termékeiről, akik a versenytárs termékeit vásárolják. Arról sem, hogy mi más olyan terméket vennének meg tőlünk, amit most nem gyártunk, pedig gyárthatnánk. Sőt azok véleményét sem ismerhetjük meg, akik valamikor a mi termékeinket vették, de – valamilyen ok miatt – elpártoltak tőlünk.

A példát továbbgondolva, a tudást a következő kategóriákba is sorolhatjuk:

”

A cég megújulásának, a környezeti változásokhoz való sikeres és folyamatos alkalmazkodásának legfőbb akadálya éppen a vezetési módszerek változatlanlansága lehet. Ezek után érthető, hogy miért nem várható tartós eredményjavulás az elbocsátásoktól.

”

- az a tudás, amelyről van tudomásunk,
- az a hiányzó tudás, amelyről tudunk,
- az a tudás, amelyről nincs tudomásunk,
- az a hiányzó tudás, amelyről nem is tudunk.

A harmadik kategória írja le leginkább az 1. ábra 2. és 4. tudásfajtáját. És éppen ez a tudás-kategória az, amelyet elbocsátások alkalmából a cég elveszt, pedig a szükséges változtatások, a megújulás során valószínűleg éppen ezt tudná a legjobban hasznosítani.

Szervezeti intelligencia

A cég azon képességeit szokták érteni rajta, amelyekkel információt és tudást gyűjt, felhasznál, termel és hasznosít. Ezen képessége segíti a céget abban, hogy

Éppen ez a tudás-kategória az, amelyet elbocsátások alkalmából a cég elveszt, pedig a szükséges változtatások, a megújulás során valószínűleg éppen ezt tudná a legjobban hasznosítani.

A cél minden cégnél a szervezeti intelligencia növelése kell, hogy legyen. Ehhez azonban az egyének intelligenciájának növelésén túl – a megfelelő vezetési módszerek alkalmazásával – a jól működő rendszerekre jellemző $2+2>4$ -gyel jellemezhető szinergia-hatást is ki kell fejleszteni. Ezt segíti a cégek „tanuló vállalat” fejlesztése. Nézzük a következő két ábrát. A 2. a hagyományos „gépi szemlélet”, a 3. pedig a „tanuló-

vállalat” modelljét vázolja.

A két ábrából jól látható a hagyományos és az új típusú vezetési módszer különbsége. A 3. ábrán látható tanulóvállalat fő jellemzője az állandó tanulás, a rejtett tudások keresése és hasznosítása.

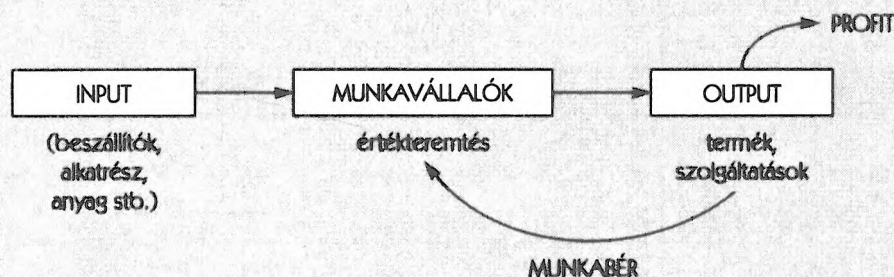
A tudásmenedzsment

Legfontosabb feladatait az eddigiek alapján a következőképpen lehet összefoglalni:

- a munkatársak rejtett és mérhető tudásának állandó bővítése és hasznosítása,
- a vevőkkel és a potenciális vevőkkel kapcsolatos ismeretek állandó bővítése,
- a szervezeten belüli emberi kapcsolatok, a team-munka, és a vezetők-beosztottak közötti kapcsolatok állandó javítása, és ezek alapján
- a cég megújulási képességének és erejének állandó erősítése.

2. ábra

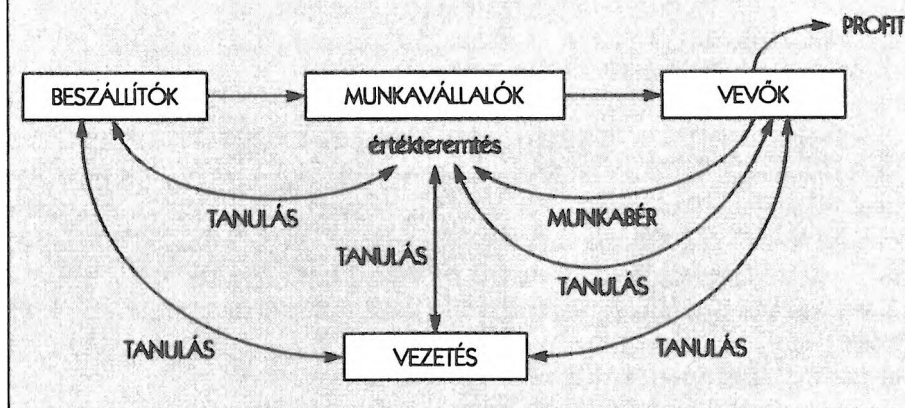
A termelés szervezésének hagyományos modellje



a környezeti változásokhoz kreatívan, innovatív megoldásokkal, ha tetszik előremennekélve tudjon alkalmazkodni. A szervezeti intelligencia fontos jellemzője, hogy – megfelelő vezetési módszerek alkalmazásával – nagyobb lehet, mint az egyéni intelligenciák összege. Az összefüggés egyébként fordítva is igaz. Vagyis, a hibás vezetési módszerek alkalmazása esetén a cég intelligenciája kisebb lesz, mint az ott dolgozók intelligenciájának együttese.

3. ábra

A tanulószervezet modellje



Minderre azonban csak akkor lesz lehetőség a cégnél, ha a tanulás állandó és sokirányú, és magába foglalja:

- az egyéni tanulást,
- a csapat-tanulást,
- a szervezeti tanulást és
- a vevőtanulást is.

Ezeket a tanulástípusokat a következőképpen jellemezhetjük:

- Egyéni tanulás: az egyének állandó fejlődése, tény- és tárgyszerű, továbbá technológiai és rejtett tudásuk bővítése.
- Csapattanulás: az adott feladatok megoldására létrejött munkacsoportok együttes tanulása, fejlődése, a rejtett tudások felszínre hozásával és elterjesztésével.
- Szervezeti tanulás: a cég bármely pontján létrehozott tudás, új eredmények gyors szétterítése, hasznosítása, továbbá a cég határain túlmutató, a vevőkre, beszállítókra, kutatóintézetekre stb. alapozó tudáshálózatok kiépítése és működtetése, elsősorban a rejtett tudások felszínre hozása és újratermelése érdekében.
- Vevőtanulás: állandó kapcsolattartás és együttműködés a jelenlegi és a potenciális vevőkkel, közös gondolkodás az új igényekről, a cégtől elvárt változtatásokról. Közös megoldáskeresés a problémákra.

A bemutatott tanulástípusokat természetesen egymás mellett, de nem elszigetelten, hanem egymással összhangban, egymás eredményeit is hasznosítva kell működtetni.

A tudásmenedzsment tehát az a vezetési módszer és filozófia, amelynek segítségével megismerjük, folyamatosan bővítjük és hasznosítjuk azt a tudást, amellyel az emberek és a cég rendelkeznek, amelynek során folyamatosan bővítjük a tudás-szerzéshez és -hasznosításhoz szükséges infrastruktúrát, fejlesztjük a szervezeti rendszert és a vezetési módszereket.

A sikeres tudásmenedzsment eredményeképpen folyamatosan növelhető, és a versenyképesség-növelés szolgálatába állítható a szervezeti intelligencia.

A tudásmenedzsment különösen fontos feladata annak vizsgálata, amit még nem tudunk, illetve annak a tudásnak a hasznosítása, amely ma még „alszik”, rejtett, vagyis nem járul hozzá a vállalati eredmények javításához. Ezért naponta fel kell tennünk a kérdést:

Mi is az, amit tudunk, de nem hasznosítunk?

Mi is az, amit tudnunk kellene, de nem tudunk?

”

A sikeres tudásmenedzsment
eredményeképpen folyamatosan
növelhető,
és a versenyképesség-növelés
szolgálatába állítható a szervezeti
intelligencia.



A tudásmenedzsment különösen
fontos feladata annak vizsgálata,
amit még nem tudunk.

”

Összefoglalás

Állandó tanulásra és tudáshasznosításra építő megújulás nélkül egyetlen cég, szervezet, sőt egyén sem lehet tartósan sikeres a XXI. században. P. Drucker (4) így fogalmazott: „A legértékesebb erőforrás a tudás”. G. Becker Nobel-díjas közgazdász szerint a vállalatokat és a nemzeteket egyaránt a tudás és annak hasznosítása teheti gazdagá.

Az Európai Unió különböző tanulmányai ismételten hangsúlyozzák, hogy a tudás növeli a leginkább az egyének mun-

kavállalási esélyeit és a cégek versenyképességét.

A tudásmegszerzés illetve birtoklás azonban sem a cégek, sem az egyének, sem pedig a nemzetek szempontjából nem elegendő. Eredményt csak a hasznosított tudástól várhatunk. A megújulás sikere szempontjából különösen a jobboldali agyféltekés, kreativitást segítő, rejtett tudások hasznosítására van nagy szükség. De éppen ezek hasznosítását gátolják leginkább a XIX–XX. századi hatalmi-uralkodó, autokratikus vezetési filozófiák és módszerek, amelyek sajnos nálunk a mai napig, a cégeknél és az intézményekben egyaránt jellemzőek. Az előrelépést ezért elsősorban a vezetési stílus és módszerek megváltoztatásától, és nem az emberek elbocsátásától várhatjuk. Ha viszont a vezetési stílus és módszerek tekintetében nem sikerül gyorsan áttérnünk az 1. táblában látható tudás- és emberközpontú módszerekre, akkor továbbra is pocskolni fogjuk a tudást. Ez pedig a jövőben is gátolni fogja a cégek és intézmények sikeres megújulását, kreatív változtatását és végső soron a nemzet felemelkedését.

Irodalom

1. CSATH MAGDOLNA: Stratégiai változtatásmenedzsment, Aula, 2001.
2. T. BUZAN: The Mind Map Book, BBC Books, Nagy-Britannia, 1994.
3. M. D. McMASTER: The Intelligence Advantage, Butterworth-Heinemann, Nagy-Britannia, 1996.
4. P. DRUCKER: Postcapitalist Society, Butterworth-Heinemann, Nagy-Britannia, 1993.

A szerző közgazdász, egyetemi tanár

A minőségszemlélet különbsége a TQM és a JIT között

Az elemzés a TQM (Total Quality Management – teljeskörű minőségirányítás) és a JIT (Just In Time – éppen időben) összehasonlítását tartalmazza, Sakakibara és tsai. (1997) cikkének azon megállapítására alapozva, hogy a JIT is az egész vállalatot átfogó jelenség. Kiemeli a két fogalomcsoport közötti hasonlóságokat és különbségeket, majd a TQM kormánykerék ábrája alapján összefoglalja és szemlélteti azokat.

Jogos kérdés, mit lehet egy olyan témáról írni, amelyet az évek során sok nemzetközi és belföldi szakcikk oly részletesen taglalt. Hogy csak a legismertebb neveket említsem: W. E. Deming, J. M. Juran, P. B. Crosby, F. Mahoney, I. G. Duran.

Figyelmemet az irányította a minőségirányítás témájára, hogy a JIT és a TQM¹ nevű minőségközpontú irányítási rendszerek több eleme is közös fogalmakat használ, ám több tankönyv teljesen külön kezeli, külön fejezetekben tárgyalja azokat. A közös fogalomhasználat ellenére a legtöbb szerző nem tisztázza, hogy mi az alapvető különbség és melyek a hasonlóságok a két fogalomcsoport között. Sokáig úgy határozták meg, hogy a JIT termelésirányítási rendszer és így csak a termelési funkcióra szorítkozik, míg a TQM az egész vállalatot átitató vezetési filozófia. Ezt a nézetet látszik megdönteni Sakakibara és társainak empirikus adatokra alapozó tanulmánya.

1 Lásd: Chase (1995), Krajewski (1996), Waters (1996).

2 Sakakibara és tsai. (1997).

3 Krajewski – Ritzmann (1995) 141. oldal

A szerzők elemzésüket japán és amerikai tulajdonú termelőegységekre irányuló, véletlenszerű kiválasztást alkalmazó felmérésükre alapozzák, amelyben a minta szignifikanciáját a magas, 60%-os visszaérkezési arány garantálja. Összesen 41 telep 822 kérdőívének az adatai képezik az elemzés bázisát. Az adatok korrelációs elemzése a hipotézisek igazságtartalmára enged következtetni. Az elemzés egyik eredménye, hogy a JIT az egész vállalatot átható jelenség.²

Dolgozatom arra vállalkozik, hogy összehasonlítsa a két rendszer elemeit, felhasználva az előbb idézett szerzők munkáját. A cikk első felében a minőségközpontú vezetési filozófiák két legfőbb elemét, a folyamatos tökéletesítés és az alkalmazottak felhatalmazása elvét mutatom be. A továbbiakban a JIT és a TQM vállalati szintű vezetési rendszerek elemeit vizsgálom. A dolgozat következő témaköre a termékminőség dimenzióit érinti, majd a TQM kormánykerék mintája³ alapján szerkeszthető meg a JIT és a TQM elemeit és

ezek összefüggéseit szemléltető ábra. Ez a felbontás a rendszer jellegzetes elemeit, az ezt támogató elveket és a központi célt tartalmazza. A továbbiakban a JIT és TQM összehasonlítása is ezt a felbontást követi.

A folyamatos tökéletesítés és az alkalmazottak felhatalmazásának elve

A két elv, a TQM és a JIT vezetési filozófiák két legfontosabb közös eleme.

- A folyamatos tökéletesítés olyan vezetési alapelv, amely a folytonos, kis eredményeken keresztül éri el a termé-

”

A JIT és a TQM nevű minőségközpontú irányítási rendszerek több eleme is közös fogalmakat használ, ám több tankönyv teljesen külön kezeli, külön fejezetekben tárgyalja azokat. A közös fogalomhasználat ellenére a legtöbb szerző nem tisztázza, hogy mi az alapvető különbség és melyek a hasonlóságok a két fogalomcsoport között.

”

kek és a folyamatok fejlesztését. A folyamatos tökéletesítés a csapattagok javaslatainak és ötleteinek kivitelezésével valósul meg, ami lehetővé teszi a folyamatok állandó fejlesztését¹. Eszerint nem a felülről irányított fejlesztések a jellemzők. A Baldrige Díj² 1994-es leírása szerint a legmagasabb minőségi és versenyképességi szint megköveteli a folyamatos fejlesztést, ami része kell, hogy legyen a mindennapi munkának, de nemcsak a gondok megoldására szorítkozik, hanem az okok kiküszöbölését is célozza. A Toyotánál megfogalmazott kaizen³ elv szerint elvárt magatartás a jobb érdekében történő folyamatos változtatási szándék.

- Napjainkban a vállalatok teljesítménynövelése fokozott mértékben függ az alkalmazottak képességeitől és motiváltóságától. Ezért is olyan fontos az alkalmazottak képzése és bevonása a döntésekbe. Az alkalmazottak felhatalmazása szorosan összefügg a részvétellel. A munkavégzés (termelés, tervezés, irányítás, fejlesztés...) hatékonysága nő, mivel az alkalmazottak úgy érzik, hogy saját munkavégzésüket kontrollálják, és így azt inkább tartják értelmesnek és tekintik sajátjuknak. Bokor⁴ (1996) alapján az alkalmazottak felhatalmazása a munkatárs bevonását jelenti a döntési folyamat minden lépésébe. Az alkalmazottakat nemcsak a munka tartalmát, hanem az annak feltételrendszerét illető kérdésekbe is bevonják, ezzel ők viselik döntéseik felelősségét is.

A belső fogyasztó eszménye fontos eleme a TQM filozófiának, mivel arra kötelezi a dolgozókat, hogy nyilvánvalóvá tegyék a hibákat. A JIT rendszerben ezt a jidoka⁵ elv testesíti meg.

1 Chase-Aquilano (1995) 180. oldal.

2 Chase-Aquilano (1995) 167. oldal.

3 „...gyakran a folyamatos tökéletesítés szinonimájaként használják.” Vörös (1999) 262. oldal.

4 Bakcsi (1998), 314. oldal.

5 A hibák láthatóvá tételét és a felesleges mozzanatok kiküszöbölését követeli meg.

A Baldrige Díj 1994-es leírása szerint a legmagasabb minőségi és versenyképességi szint megköveteli a folyamatos fejlesztést, ami része kell, hogy legyen a mindennapi munkának, de nemcsak a gondok megoldására szorítkozik, hanem az okok kiküszöbölését is célozza.



A folyamatos tökéletesítés elve és az alkalmazottak felhatalmazásának elve szorosan összefügg, egyik sem hatékony a másik nélkül.



A TQM rendszerben elvárás a fogyasztó igényeinek összekapcsolása a terméktervezés folyamatával.

A folyamatos tökéletesítés elve és az alkalmazottak felhatalmazásának elve szorosan összefügg, egyik sem hatékony a másik nélkül.

A TQM rendszer elemei

A TQM vállalati szintű minőségirányítási módszer. A már felsorolt központi elemeken kívül a TQM kormánykerekere a következő öt elemet tartalmazza.

● Folyamattervezés

A termelési folyamat, amelyben előállítják az adott terméket vagy szolgáltatást, nagymértékben befolyásolja a termék minőségét. A jó minőség elérésének egyik módja az egyidejű műszaki tervezés (concurrent engineering), amelynek során a tervezők és a termelésirányítók szorosan együttműködnek a termék, illetve szolgáltatás fejlesztésének első szakaszában, hogy bizonyos legyen a folyamatképesség és a termékkövetelmények összhangja. Az

eredmény: sokkal jobb minőség és rövidebb fejlesztési idő.

● Termék- és szolgáltatástervezés

Az állandó termékváltoztatási kényszer az anyagok, módszerek, technológiák módosulásához vezet. Ez a módosulás a hibaarány növekedését okozza. A gyakori változások mindenképpen növelik a hibák kockázatát, de ugyanakkor a piaci verseny rákényszeríti a vállalatokat termékeik újratervezésére. Ezért fontos, hogy a folyamat- és a terméktervezés az egyszerűsége fókuszáljon.

A TQM rendszerben elvárás a fogyasztó igényeinek összekapcsolása a terméktervezés folyamatával. Ezt biztosítja a minőség funkcióinak a telepítése, ami a fogyasztó termékkel szemben támasztott elvárásainak technikai kivitelezését illetve az ennek irányába tett erőfeszítést jelenti.

● A minőségfejlesztés döntési eszközei

A minőségfejlesztés első lépése az adatgyűjtés. Az adatok segítik felfedni a fejlesztési szükséges műveleteket, és meghatározni azok formáját. A minőségjel-

lenőrzés eszközei, amelyek segítenek kimutatni, hol szükséges a fejlesztés, és rendezni az adatokat, a következők: hibalista készítés, hisztogram és oszlopdiagram, ok-okozati diagram, kétváltozós szórásdiagram, grafikonok és ellenőrző táblák.

● Összehasonlítás a versenytársakkal

A benchmarking olyan rendszeres elemző folyamat, amely méri és összehasonlítja a vállalat termékeit, szolgáltatásait és gyakorlatát az adott iparág piacvezető vállalataival. Az összehasonlítást arra használják fel, hogy jobban megértsék, miként tevékenykednek más kiemelkedő teljesítményű vállalatok, és ezáltal javítsák saját működésüket. A benchmarking hasonlít a folyamatos fejlesztés vég nélküli tökéletesítésének elvére, miközben a tökéletesítés céljainak meghatározására fókuszál.

● Beszállítók

A legtöbb vállalat függ szolgáltatóitól, mivel termékei vagy szolgáltatásai létrehozásakor felhasználja azok anyagait, eszközeit vagy szolgáltatásait. A nagyvállalatok több száz, vagy akár több ezer szállítóval is együttműködnek, közülük egyesek ugyanazt a részterméket állítják elő. Így érthető, hogy mennyire befolyásolja az alvállalkozók termékminősége a vállalat termelését. Ezért szükséges, hogy ellenőrizzék az alvállalkozók munkájának minőségét, s kiválasztáskor ne csak az ár és a szállítási gyorsaság alapján rangsorolják a szállítókat, hanem elsősorban minőségtermelő képességük szerint.

A JIT rendszer elemei

Sakakibara és társai (1997) empirikus adatok alapján kimutatták, hogy a JIT rendszer az egész vállalatot átfedő jelenség¹. A cikk a JIT elemek elemzésekor különbséget tesz a JIT alkalmazásának elemei és a vállalati szintű infrastrukturális elemek között. Az elemzés eredménye annak kimutatása, hogy a JIT elemei csak a vállalati infrastrukturális elemeken keresztül fejtik ki hatásukat. A vállalati szintű JIT elemek: a terméktervezés, az emberi tényező kezelésének gyakorlata, a szervezeti jellemzők, a minőségirányítás és a termelési stratégia. A szerzők rávilágítottak, hogy az öt inf-

rastrukturális elemből és a JIT gyakorlatának elemeiből alkotott hat változójú szoros kapcsolatban áll a termelési teljesítménnyel². A következőkben bemutatom, mit jelentenek az egyes változók.

Az első változó a JIT gyakorlatának elemeit tartalmazza. A szakirodalomból merítve és az üzemlátogatásokat követően ebbe a változóba a következő hat kulcselemet sorolták be: átállási idők csökkentése, flexibilis ütemezés, karbantartás, berendezések elhelyezése, beszállítói rendszer.

A terméktervezés fogalomköréből a JIT számára fontos dimenziók a gyárthatóság és az alkatrészek száma. A gyárthatóság a könnyen kivitelezhető és összeszerelhető termékek tervezését foglalja magába, míg az alkatrészek számának csökkentése azért fontos, mert így az összeszereléskor megjelenő hibák bekövetkeztének valószínűsége csökken. További előny, hogy a biztonsági készletek csökkenthetőségét és a termelési ciklus felgyorsulását is lehetővé teszi.

A munkaerő-gazdálkodás a kiválasztási és a kompenzációs politikát fogja át. Az alkalmazottak felhatalmazásának következtében és a kiscsoportos döntéshozatal miatt a csoport tagjainak fejlődése hozzájárul a problémamegoldáshoz, a csoport sikeréhez. A munkaerő rugalmasságát fokozzák a csoportos és egyéni képzések. A kiscsoportok problémamegoldó képessége gyakran szolgáltat megoldást a termeléssel kapcsolatos gondokra, a pazarlás és a termelési ciklus csökkenését eredményezve.

A szervezeti jellemzők esetében a szervezeten belüli döntési jogok újrendeléséről van szó. A döntési struktúra decentralizált jelleget ölt, a döntéshozatalban a leginkább érintett személyek vesznek részt. A szervezet különböző részei közötti koordináció elősegíti a jól megalapozott és hatékony döntések meghozatalát. Ezek a jellemzők hozzásegítenek a rugalmas, felkészült és együttműködő munkaerő kialakításához, lehetővé téve a gondok kiküszöbölését, rögtön azok keletkezésekor.

A minőségmenedzsment és a JIT kapcsolata jól érthető. A minőségirányítási rendszer ellenőrzési tevé-

kenysége támogatóan hat a JIT magvalósítására. Ez a változó a folyamatok ellenőrzésén túl még a belső minőségdíjat, valamint a minőséggel kapcsolatos információk visszacsatolásának meglétét feltételezi. További szempont annak a megítélése, hogy milyen szerepet kap a minőség a beszállítók értékelésekor és kiválasztásakor. A felsővezetés minőséghez való viszonyának megítélése is ebbe a változóba sorolható.

”
A benchmarking olyan rendszeres
elemző folyamat, amely méri
és összehasonlítja a vállalat
termékeit, szolgáltatásait
és gyakorlatát az adott iparág
piacvezető vállalataival.
”

1 Lásd Sakakibara (1997) 1-5. hipotézisének elemzését.

2 Lásd Sakakibara és társai (1997) 3. hipotézisének elvetését.

A termelési stratégia megnevezésű változó szorosan kapcsolódik Wheelwright és Hayes (1985) munkájához. A tanulmányban a szerzők a vállalatok szintek szerinti besorolását végzik el annak függvényében, hogy a felsővezetők milyen szerepet szánnak a termelés funkciójának a vállalati stratégia kialakításakor, továbbá, hogy a fejlesztések jellege külső vagy belső-e, valamint, hogy a vállalati vezetők mennyire követik figyelemmel a versenytársak technológiai fejlesztéseit. Más értékelési szempont annak eldöntése, hogy milyen relatív pozíciót foglal el a vállalat a piaci versenytársakhoz viszonyítva, a termelési folyamat technológiáját illetően.

Az összehasonlítás előtt röviden tisztázni szükséges, mivel indokolható, hogy a JIT az egész vállalatot átható jelenség. Induljunk ki abból, hogy a JIT rendszer a tökéletes termékminőségre fókuszál. Ez csak akkor valósítható meg, ha a folyamatok minősége is tökéletes. Belátható, hogy a termelési folyamatok tökéletes kivitelezésének feltétele a szűkebb környezet minőségközpontúsága. Továbbá, a termelés kereszt-funkcionális¹ jellegéből eredően, a termelés nyílt, ezért interaktívan integrálja a többi funkció hatásait. A minőség alapja, hogy a teljes vállalati környezetre jellemző a minőségközpontú szemlélet. Ha más megközelítésben is, de ennek a kapcsolatnak a szorosságát mutatta ki Sakakibara és társainak elemzése.

A változók, ha különböző csoportosításban is, de jól lefedik azokat a fogalmakat, amelyeket a TQM elemeinek bemutatásánál láthattunk. Természetesen vannak fontos különbségek is, amikre az egyes elemek bemutatásánál a következőkben kitérek.

● Folyamattervezés

Két változó is tartalmaz a folyamattervezéssel összefüggő elemeket. Az egyik a JIT gyakorlatát összefoglaló változó, amely olyan elemeket tartalmaz, mint az alacsony átállási idők, a flexibilis ütemezés, a berendezések elhelyezése². A második változó, amely összefügg a folyamattervezéssel, a termelési stratégia nevet viseli. Ez a kapcsolat onnan ered, hogy a Wheelwright-Hayes (1985) cikkében leírt 4. termelési szint

1 Wheelwright-Hayes (1999), 4. szintjének feltétele.

2 U alakú termelési szalag.

”

A JIT rendszer a tökéletes termékminőségre fókuszál.

Ez csak akkor valósítható meg, ha a folyamatok minősége is tökéletes.



A TQM-nél a terméktervezés kinyilvánított célja a fogyasztók elvárásainak bekapcsolása a termékfejlesztés folyamatába.

Ezzel szemben a JIT hatékony működése stabilabb terméktulajdonságokat követel meg.

”

elérésének feltétele a termék- és folyamattervezés párhuzamos és interaktív fejlesztése.

● Termék- és szolgáltatástervezés

Ennél az elemnél megegyezik Krajewskiék és Sakakibaráék megnevezése, azonban különbség van a termék által betöltött funkcióban. A TQM-nél a terméktervezés kinyilvánított célja a fogyasztók elvárásainak bekapcsolása a termékfejlesztés folyamatába. Ezzel szemben a JIT hatékony működése stabilabb terméktulajdonságokat követel meg, a termékfejlesztés nem a fogyasztó változó elvárásaival, hanem a folyamattervezéssel van szorosabb összhangban.

● A minőségfejlesztést támogató eszközök

Sakakibaráék minőségmenedzsment változója ebbe a fogalomkörbe sorolható, mivel a minőségellenőrzés elemeit tartalmazza. A JIT gyakorlat változóban szereplő információhordozó kanban kártya, mely még hozzájárul a minőség fejlesztéséhez, lehetővé téve a minőséggel kapcsolatos hibák visszacapcsolását azok keletkezési helyéhez. További, a minőséggel kapcsolatos JIT eszköz az andon zsinór, ami azon kívül, hogy az alkalmazottak felhatalmazásának az eszköze, szerepet játszik a minőséggel kapcsolatos döntések felszínre hozatalában is, a hierarchián felfele tolva a minőséggel kapcsolatos felelősségeket.

● Összehasonlítás a versenytársakkal

Ismét idéznem kell a Sakakibaráék termelési stratégiájának változójában szereplő vállalati fejlettséget meghatározó állapotokat. Wheelwright és Hayes a 3. állapotot úgy határozzák meg, hogy a vállalatoknak folyamatosan kell figyelniük az iparág változásait, illetve a 4. stádiumban ők maguk az iparág gyakorlatának meghatározói. A TQM benchmarking fogalmától ez az elem annyiban különbözik, hogy a versenytársakkal való összehasonlítás elsősorban az értékteremtés folyamatára szorítkozik, és nem a termék teljesítményére összpontosít.

● Beszállítók

Ez az elem is részét képezi a JIT gyakorlatának. A fogalom megfelel a TQM-nél leírtaknak.

Sakakibara és társai tanulmányában szerepel még két, már ismertetett változó, a munkaerő-gazdálkodás

és a szervezeti jellemzők. Azonban az egyik mögött olyan fogalmak húzódnak meg, mint a kiscsoportos problémamegoldás és decentralizáció, amit a TQM irodalom az alkalmazottak felhatalmazásához sorol, a másik pedig a hatékony emberierőforrás-felhasználás szempontjából túl általános ahhoz, hogy itt külön tárgyaljam (pl. kiválasztás és alkalmazás).

Minőségközpontúság

Garvinhoz (1987) hasonlóan, Waters (1997) a minőséget több oldalról közelíti meg, a minőséget leíró tizen-nyolc faktórváltozót sorolva fel. Ezeket a faktorok átfedést mutatnak Garvin minőségdimenzióival. A magas minőség elérésének módját az egyes faktorok kombinációjaként, „koktéljeként” határozza meg. Waters¹ a termékeket minőség típusuk szerint tervezett és megvalósított minőségre bontja. A tervezett minőség fogalma a termék tervezésekor a termékhez rendelt paramétereket jelenti. A megvalósított minőség annak mértéke, hogy mennyire közelíti meg a késztermék minősége a tervezett minőséget.

Egy másik csoportosítás a fókuszálás objektuma szerint történik. Eszerint van belső termelői minőség és külső fogyasztói minőség. A termelő annak alapján határozza meg a minőséget, hogy a késztermék mennyire közelíti meg a tervezett jellemzőket. A külső szempont szerint a fogyasztó a termék minőségét úgy határozza meg, hogy a késztermék tervezett és megvalósított tulajdonságai mennyire esnek egybe az elvárásokkal, a valós igényekkel. Ez utóbbi szerint a termékjellemzők egyrészt a tervezett jellemzőktől függenek, másrészt attól, hogy azok milyen mértékben valósulnak meg. Ezt a gondolatmenetet követve azt mondhatjuk, hogy ha egy vállalat minőségpolitikája külső minőségszemlélet, akkor implicit feltétel a belső minőség-szempon t teljesülése is. Ez fordított irányban azonban nem igaz. A termék minőségének két dimenzió szerinti megkülönböztetése lehetővé teszi a TQM és JIT vezetési rendszerek alapvető különbségének meghatározását.

A TQM filozófiájának központjában a fogyasztó elégedettsége áll². A fogyasztók elvárása pedig az, hogy a megvásárolt termék teljesítménye megegyezzen a termék reklámozott tulajdonságaival, vagy túlszárnyalja azokat. Ennek megvalósításához a termelő magáénak kell vallja a fogyasztó külső minőségszemléletét.

A JIT rendszerben is a fogyasztó igényeinek kielégítése és a minőség tökéletesítése áll a filozófia központjában, azonban az alapvető különbség a minőség értelmezéséből adódik. Innen következik, hogy különbségek vannak a megvalósítás módját illetően is. A JIT rendszer egyik követelménye a heijunka³ elvnek való megfelelés, és az alacsony biztonsági készletekkel való termelés. Ez azonban csak úgy lehetséges, „ha a termelő részlegek megbízhatósága rendkívül magas”⁴, vagyis magas a termelési folyamat minősége. Ez azt vonja maga után, hogy a vállalat viszonylag standard termékeket állítson elő, a tökéletes minőségre való törekvést a termékspecifikációknak való megfelelés jelenti. Vagyis a JIT rendszer elsődlegesen a belső termelői szempontú filozófiát követi és a minőség többi faktorának csak másodlagos szerepet biztosít.

Az ábra az előbbieken leírtakat foglalja össze és szemlélteti a két rendszer vállalati szintű elemeinek hasonlóságát, valamint kiemeli a fő különbségeket. Látható, hogy mindkét filozófia központjában a tökéletes minőségre való törekvés áll. A lényegi különbség: a két paradigma különbözően értelmezi a fogyasztónak nyújtandó minőség fogalmát. Ez a különbség feltételezi a cél elérésének különbözőségét.

Összegzés

Az elemzés kiindulási pontja Sakakibara és társai azon megállapítása, hogy a JIT rendszer is az egész vállalatot átfogó jelenség. Ez lehetővé teszi a TQM és a JIT rendszer egyes elemeinek összehasonlítását. Az összehasonlítás vázát Krajewski – Ritzmann és Sakakibaráék tanulmányai képezték. Az összehasonlítás első felében a mindkét rendszer mozgatórugóját jelentő két központi elvet, az alkalmazottak felhatalmazásának elvét és a folyamatos tökéletesítés elvét mutattam be. Ezután következett a TQM elemeinek bemutatása, a kormánykerék modellre alapozva. Majd felhasználva Sakakibara változóit, a JIT rendszer elemeit a kormánykerék struktúra szerint csoportosítottam, kiemelve az eltéréseket. Az összefoglaló ábra az elemzésben leírtakat szemlélteti.

A tanulmány fő megállapítása, hogy a két filozófia különbözőképpen értelmezi a minőség fogalmát és különbözőképpen viszonyul a fogyasztó elvárásaihoz is. Míg a TQM rendszerben a fogyasztó elvárása kerül az első helyre és beépül a termékfunkciókba, addig a JIT rendszer viszonylag stabil termékfunkciók tökéletes megvalósításán keresztül törekszik a fogyasztó igényeinek kielégítésére. Ez a továbbiakban kihat a megvalósítás további lépéseire – a folyamatos fejlesztés célját illetően különbségek adódnak. Ezek hatására az egyes elemek tartalma is módosul, annak függ-

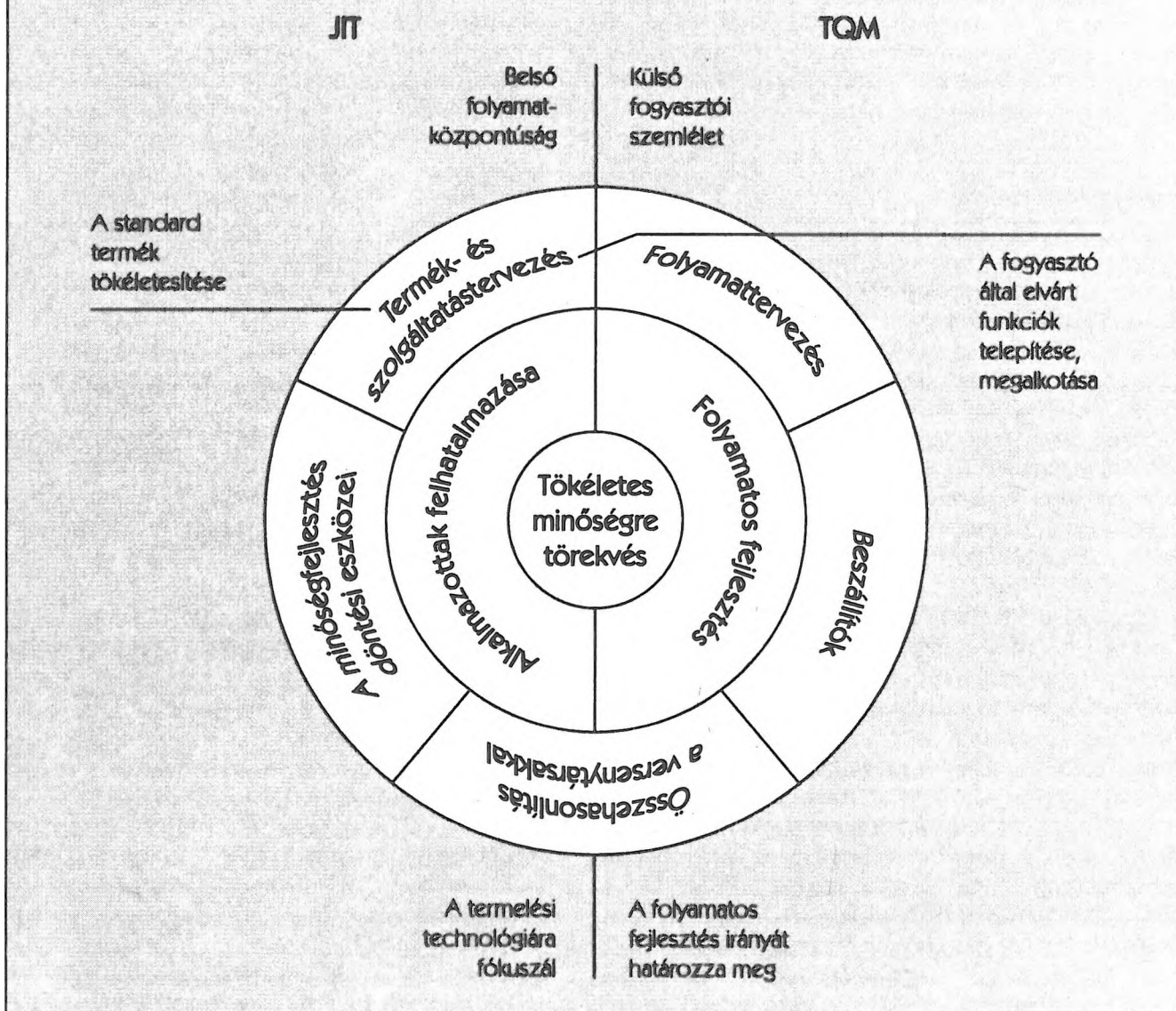
1 Waters (1996), 119-120 oldal.

2 Chase-Aquilano (1995), 141. oldal.

3 A termelés alkatrész-szükségletének időbeli szétterítése.

4 Vörös (1999), 264. oldal.

A TQM kormánykerék adaptálása¹ a közös elemek és a kiemelkedő különbségek szemléltetésével



vényében, hogy milyen mértékben befolyásolja a minőségszemléletbeli különbség a kivitelezés eszközeit. E különbségek és kölcsönhatások részletes elemzése egy további elemzés célja lehetne.

Felhasznált irodalom:

BAKACSI-BOKOR: Szervezeti magtartás és vezetés. KJK, 1998.
CHASE-AQUILANO: Production and Operations Management. 1995, Irwin 7th ed.
GARVIN: "Competing on Eight Dimensions of Quality" Harvard Busienss Review, Nov-Dec 1987.

KAZUHIRO MISHINA: Toyota Motor Manufacturing. USA, Inc. 1992.

KRAJEWSKI-RITZMANN: Operations Management. 1996, Addison-Wesley, 4th ed.

SAKAKIBARA-FLYNN-SHROEDER-MORRIS: "Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure," Management Science, September 1997.

VÖRÖS, J.: Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése, JPTE, 1999,

WATERS: Operations Management, Addison-Wesley, 1996.

WHEELWRIGHT-HAYES: "Competing Through Manufacturing," Harvard Business Review, Jan-Feb. 1999.

¹ Krajewski-Ritzmann (1996, 141. oldal) és Vörös (1999, 173. oldal) alapján.

PHARE PRAQ III.

– Regionális program a minősbiztosítás és kapcsolódó területeinek támogatására¹ –

Az egységes európai belső piac működésének egyik sarokköve az áruk és szolgáltatások szabad áramlása. Ez a tagállamok műszaki tartalmú jogszabályainak harmonizálása útján valósul meg, amelynek eredményeképpen megszűnnek a szabályozás okozta kereskedelmi akadályok.

A Közösség műszaki jogi szabályozása nem „légüres térben” történik. A jogszabályok alkalmazása és érvényesítése megköveteli egyrészt a megfelelő adminisztratív (közigazgatási) szervezetek és mechanizmusok meglétét, másrészt pedig a magánszektorban működő műszaki és szakmai testületek széles körének rendelkezésre állását. A PHARE partnerországok számára a közösségi műszaki szabályozás átvétele során a legfőbb megoldandó feladatot nemcsak a jogszabályok honosítása jelenti, hanem az a kihívás is, hogy közigazgatási (infra)struktúrájukat hozzá kell igazítaniuk a jogalkotási feladatok elvégzéséhez szükséges (keret)feltételekhez. Ez nehéz folyamatnak bizonyul(t), hiszen intézményi és kulturális változtatásokat egyaránt megkíván.

A PRAQ III. Program a partnerországokat hivatott segíteni ezeknek a változásoknak a végrehajtásában. Ez nem egy egyszerű szakmai segítségnyújtási program, amely csupán az ismeretek és a tapasztalatok átadását célozza, hanem elősegíti az Egységes Belső Piac által érintett összes gazdasági szereplő bevonását is. A Program megközelítési- és szemléletmódja a jogalkotók, a szabályozó szervek, az üzleti szféra és a fogyasztók aktív közreműködésén, valamint a feladatok/felelőségek egymás közötti megosztásán alapszik.

Mi a PHARE?

A PHARE (Segély)Programot 1989-ben indították a magyarországi és a lengyelországi gazdasági és társadalmi átalakulás támogatására. A közép- és kelet-európai politikai változások hatására a PHARE mind nagyobb földrajzi területet fedett le és a költségvetése is jelentősen megnőtt. A PHARE segélyprogramjai révén jelenleg 14 országot támogat (beleértve Horvátországot is, amely annak ellenére támogatott, hogy a PHARE tevékenységeket felfüggesztették); közülük 10 társult ország.

A PHARE jellege szintén folyamatosan változott. Az első tevékenységek az átmeneti gazdaságok sürgető (válságsegély- és intézményi reform) támogatási igényeihez kapcsolódtak. A fejlődés előrehaladtával a PHARE által támogatott programok köre kibővült a hosszabb távú gazdasági fejlődést és befektetési igényeket célzó támogatásokkal. Ebben az időszakban a PHARE tevékenységét elsősorban az igények irányították, azaz maguk a támogatott országok voltak a programok megfogalmazásának és kialakításának fő mozgató erői. Ezáltal biztosították a partnerországok érdekeltségét a programban, valamint azt, hogy rugalmasan tudjon reagálni a partnerországok legkülönbözőbb és gyorsan változó igényeire. Ennek a megközelítésnek az volt a hátránya, hogy a prioritások sokasága és eltérősége, valamint a kis projektek elburjánzásának következtében a programok irányítása sok esetben igen bonyolulttá vált.

1997-ben a PHARE-ban lényes változás következett be: a támogatási célterületeket a változó politikai környezet, és főleg az Agenda 2000-ben részletesen kifejtett előcsatlakozási stratégia kívánalmainak kiemelésére és kihangsúlyozására összpontosították. A legfontosabb politika-váltás a csatlakozási cé-

¹ Kivonat. Az eredeti anyagot az Európai Bizottság / CEN-TCU, a magyar nyelvűt az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság PRAQ III. Koordinációs Egysége készítette. A közlés lehetőségét köszönjük Mokry J. Ferencnek, a program nemzeti koordinátorának, az OMFB jogutódja, az Oktatási Minisztérium Kutatás-Fejlesztési Helyettes Államtitkársága osztályvezetőjének.

lokra való sokkal erősebb koncentráció irányába történő elmozdulás volt, összhangban az EU tagságra való jelentkezéskor az Országvéleményben meghatározott és a Csatlakozási Egyezménybe is bekerült prioritásokkal. 1997-ben a Bizottság javasolta, hogy a PHARE azon intézmények megerősítését helyezze előtérbe, amelyek kulcsfontosságúak a csatlakozáshoz, és hogy a beruházásokat elsősorban a csatlakozással összefüggő területeken/ágazatokban támogassa.

A PRAQ III. Program

A PHARE PRAQ III. Program az Európai Bizottság-nak egy egyszerre több országot érintő (multi-country) programja, amely az EFTA társ-finanszíro-

zásában valósul meg és amely segíti a közép- és kelet-európai országokban a műszaki jogharmonizációt, valamint a minőségügyi infrastruktúra közelítésére tett erőfeszítéseket. A nemzeti harmonizált jogszabályok és a jól működő szakmai intézményi infrastruktúra megléte alapvető követelmény az áruk és szolgáltatások szabad áramlásának biztosításához, amely egyike az Egységes Belső Piac négy szabadság-elvének.

A PRAQ III. Program a PRAQ 91 és a PRAQ 92 programok folytatása, amelyek elősegítették a jogi és intézményi infrastruktúra megteremtését a szabványosítás és a tanúsítás területén a közép- és kelet-európai országokban. A Programot regionális szinten az Európai Szabványügyi Bizottság (CEN) Technikai Együttműködési Egysége (Technical Cooperation Unit - TCU) irányítja.

A műszaki jogharmonizáció területének rövid áttekintése

A műszaki jogharmonizáció a kereskedelem jogi szabályozásból eredő akadályait hivatott megszüntetni az európai és a nemzeti műszaki jogszabályok egymáshoz való közelítése révén. A műszaki jogharmonizáció folyamata, mint ahogy azt a Fehér Könyv második fejezete leírja, a(z)

- Új Megközelítésű irányelvekre,
- Szektorális Megközelítésű irányelvekre,
- Új kereskedelmi akadályok megelőzésére vonatkozik.

A Tanács 1985. május 7-én hozott „Új Megközelítés a műszaki összehangolás (harmonizáció) és szabványok területén” c. határozata fektette le az európai műszaki jogszabályalkotás fő irányvonalait számos termékterület vonatkozásában. Ellentétben a Szektorális Megközelítés részletezett, termékekre alapozott irányelveivel, az Új Megközelítésű irányelvek arra korlátozódnak, hogy alapvető követelményeket rögzítsenek általános témákban, mint a biztonság(osság), egészség- és környezetvédelem, nagy termékcsaládokra és/vagy horizontális kockázatokra vonatkozóan. Az

önkéntes szabványok, amelyeket magánszektorbeli európai szabványügyi testületek dolgoznak ki, megfelelő, de nem kötelezően alkalmazandó műszaki megoldásokat kínálnak az alapvető követelmények teljesítéséhez. Azok a termékek, amelyeket a direktívák alapvető követelményeinek megfelelően gyártottak, szabadon forgalmazhatóak bárhol az Európai Unió és az EFTA tagállamainak területén. A megfelelésértékelésének általános szempontjait a Tanács által 1989. december 21-én elfogadott, „A megfelelésértékelés globális megközelítése” c. határozat szabályozza. A határozat konkrét megfelelésértékelési eljárásokat ír elő és bevezeti a független – főként a magánszektorból származó – kijelölt és bejelentett testületek intézményét, amely szervezetek felhatalmazást kaptak arra, hogy a megfelelésértékelését elvégezzék.

Az Új Megközelítés bevezetését megelőzően az Egységes Belső Piacban a termékszabályozás szektorális alapon nyugodott. A folyamat részletes direktívákon keresztül valósult meg, amelyek a termékek egyes kategóriáira műszaki előírásokat határoztak meg. Napjainkban a Szektorális Meg-

közelítést még mindig alkalmazzák az élelmiszerek, gyógyszerek, gépjárművek és a vegyipari termékek vonatkozásában (vagyis olyan szektorokban, amelyek a közegészségügyet és a közbiztonságot közvetlenül érintik).

A kereskedelem új akadályainak bevezetését meg kell előzni annak érdekében, hogy biztosítható legyen az Egységes Belső Piac zökkenőmentes működése. Ezáltal lehetővé válik az érdekelt felek számára, hogy az ellentmondó nemzeti műszaki jogszabályok következtében felmerülő bármely problémát és nehézséget megfelelően kezelni tudják. E cél eléréséhez és az Egységes Belső Piac szabályozására alapvető fontosságú eszköz a 83/189/EEC irányelv, amely kijelöli az információ-szolgáltatási eljárásokat a szabványok és a műszaki jogszabályok területén. Különösen fontos az, hogy a 83/189/EEC irányelv biztosítja azt az áttekinthetőséget, amely az új nemzeti műszaki előírások tekintetében szükséges. Ezen kívül segít kiküszöbölni vagy a minimumra csökkenteni azokat a nehézségeket, amelyeket ezek az intézkedések okozhatnak az Európai Unió és az EFTA tagállamai közötti kereskedelemben.

A PRAQ III. Program 13 PHARE partnerországot támogat. Ezek: Albánia, Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Macedónia, Magyarország, Románia, Szlovákia és Szlovénia.

A program és a bővítés

A „Közép- és Kelet-Európa társult országainak felkészülése az Európai Unió egységes belső piacába történő integrációra” c. Fehér Könyvben [1995. május 10. COM(95) 163] az Európai Bizottság első alkalommal tette közzé az Egységes Belső Piachoz kapcsolódó másodlagos jogszabályok átfogó és részletes ismertetését.

A kapcsolódó néhány száz jogi eszköz egyszerű felsorolása helyett a Bizottság megjelölte a közösségi jogalkotás alapvető céljait minden érintett területen. Ezen kívül részletesen leírta azokat a szervezeti és adminisztratív struktúrákat, amelyekben a jogalkotásnak működni kell, valamint kidolgozták a jogközelítéssel összefüggő feladatok megvalósításának sorrendjét a társult országok számára. Ezzel az volt a szándék és a cél, hogy az érintett országok jobban megértsék a Közös jogalkotási gyakorlatát és hogy megkönnyítsék a jogközelítést az előcsatlakozási folyamatban.

A PRAQ III. Program fő célkitűzései a Fehér Könyv Függelékének második, „Ipari termékek szabad mozgása és biztonsága” c. fejezete alapján fogalmazódtak meg. Ez magában foglalja az összes EU műszaki tartalmú jogszabály és európai műszaki törvény honosítását, azaz a közép- és kelet-európai országok nemzeti jogrendjébe való átültetését. A direktívák, de legfőképpen az Új Megközelítésű irányelvek (Gépek biztonsága, Játékok biztonsága, Orvostechnikai eszközök, Kisfeszültségű berendezések, Építési termékek, Egyéni védőeszközök stb.) hatékony működése függ a piacgazdaságra jellemző szervezeti infrastruktúra, szabálya(zás)k és kapcsolatrendszer megletétől. E nélkül az infrastruktúra nélkül (a továbbiakban Minőségügyi Infrastruktúra) – amely szoros kapcsolatban van a megfelelőség-értékeléssel, a szabványosítással és az akkreditálással –, az irányelvek bevezetését nem lehet maradéktalanul megvalósítani.

A program célkitűzései

A PRAQ III. Program célja: a közép- és kelet-európai országok csatlakozási folyamatának segítése a Fehér Könyv Függelékének második fejezetében rögzített prioritások szerint. E cél teljesítéséhez a PRAQ III. a következő feladatokat határozta meg:

- A közép- és kelet-európai országokban a műszaki jogharmonizáció segítése (lásd: A műszaki jog-

harmonizáció területének rövid áttekintése c. kiemelés).

- Eszközök biztosítása és a megfelelő környezet kialakítása a közép- és kelet-európai országok minőségügyi infrastruktúrájának kiépítéséhez (lásd: A minőségügyi infrastruktúra területének rövid áttekintése c. kiemelés).
- Információ-átadás, valamint tréningek/tanfolyamok a gazdasági szereplők számára a jogharmonizáció és a minőségügyi infrastruktúra közelítésének témaköreiben.

Ezen célkitűzések megvalósítása lehetővé fogja tenni a partnerországok számára a most még meglévő kereskedelmi akadályok leküzdését. Így az Egységes Belső Piac részei lehetnek, ahol biztosított a termékek szabad áramlása.

PRAQ III. akciók

A PRAQ III. Programban a tevékenység négy fő szakmai támogatási területen folyik. Ezek az alábbiak:

- Műszaki tartalmú jogszabályok harmonizálása és közelítése (TR)
- Minőségügyi infrastruktúra (QI)
- Gazdasági szereplőket támogató akciók (EO)
- Programirányítás (MA)

A Stratégiai Munkaterv a PRAQ III. akciók részletes ismertetését tartalmazza, a négy támogatott terület szerinti csoportosításban.

● Műszaki tartalmú jogszabályok harmonizálása és közelítése

1. célkitűzés: a műszaki jogharmonizáció folyamatának segítése a közép- és kelet-európai országokban.

A Fehér Könyv rögzíti, hogy a direktívák és a műszaki előírások közelítése az Egységes Belső Piac működésének, valamint a termékek – Európai Unió és a közép- és kelet-európai országok közötti – szabad áramlásának az egyik döntő fontosságú területe. Ezen a területen a PRAQ III. célja, hogy segítséget nyújtson az EU direktívák és műszaki előírások jogi közelítésében, és hogy világos, következetes stratégiát határozzon meg a jogszabályok honosításához és bevezetéséhez. Mindez a piacfelügyeleti tevékenységet is magában foglalja.

Néhány tevékenység:

- Szakmai segítségnyújtás a nemzeti és az európai jogszabályok összehangolásában
- Műszaki előírások fordítása
- Termékszabályozási workshopok
- Piacfelügyeleti szemináriumok

A minőségügyi infrastruktúra területének rövid áttekintése

A minőségügyi infrastruktúra a szervezetek és testületek intézményi felépítését jelenti a megfelelőség-értékelés, a szabványosítás és az akkreditálás területén. A PRAQ III. támogatás célja, hogy a közép- és kelet-európai országok minőségügyi infrastruktúrája megfeleljen a vonatkozó európai szakmai szervezetek tagsági követelményeinek.

● Szabványosítás

Néhány közép- és kelet-európai országban még mindig érvényben van jó néhány kötelező szabvány. Az európai műszaki szabályozással és megfelelőség-értékeléssel való összehangolási folyamat során a szabványoknak önkéntessé kell válniuk. A szabványosításnak a jogalkotást kell segítenie a termékek műszaki jellemzőinek meghatározása révén. A szabványosítás egy olyan műszaki környezetet teremt, amely egységes minden vállalkozás számára és amely fejleszti az Egységes Belső Piac iparának versenyképességét.

● Megfelelőség-értékelés

A megfelelőség-értékelés jellemző tevékenységei a tanúsítás, a vizsgálat és az ellenőrzés. A tanúsítás egy olyan eljárás, amely során egy harmadik fél írásos bizonyítványt (tanúsítványt) állít ki arról, hogy egy termék, folyamat vagy szolgáltatás bizonyos követelményeknek megfelel (pl. termékszabályozás, minő-

ségügyi rendszer szabványok). A tanúsító szervek szerepe az, hogy független, részrehajlás nélküli, objektív és semleges tanúsítást biztosítsanak. A vizsgálat egy adott termék vagy folyamat egy vagy több jellemzőjének meghatározott eljárás szerinti megállapítása (szabvány vizsgálati módszerek). Ezt a tevékenységet általában laboratóriumok végzik a szakmai felkészültségük szerinti (termék) területeken (pl.: szilárdsági teszt, elektromossági teszt, kémiai vizsgálat). Az ellenőrzés általában a tervezés megfelelőségének értékeléséből és/vagy a termékek ellenőrzéséből áll a gyártás különböző szakaszaiban. Az ellenőrző szervezetek különböznek a vizsgálólaboratóriumoktól, mert azok értelmezik a vizsgálati eredményeket és megállapításokat tesznek a termék minőségére vonatkozóan.

● Akkreditálás

Az EN 45000 szabványsorozat vonatkozó tagja, az ISO/CASCO Guide 61 és az EA Útmutatók alapján végzett akkreditálás egy olyan eljárás, amely során egy erre felhatalmazott szerv hivatalosan elismeri, hogy a megfelelőség-értékelési folyamatot az előírt műszaki szakértelemmel végezték el. A harmadik fél általi hitelt érdemlő tanúsításhoz biztosítani kell a tanúsító szervek függetlenségét (pl.: semmilyen politikai vagy kereskedelmi vonatkozásban nem lehet részrehajló), meg-

felelő irányítását, szilárd pénzügyi helyzetét és szakmailag felkészült alkalmazottak foglalkoztatását. Az akkreditáló szervek azok a szervezetek, amelyek ellenőrzik és akkreditálják a tanúsítást az EN 45000 szabványsorozat követelményei szerint. Közvetlen kapcsolatban állnak az illetékes nemzeti kormányzattal, bár a tényleges mechanizmusok és a közöttük lévő kapcsolatok tagállamonként különböz(het)nek. A tagállamok kormányai (vagy a csatlakozásra jelölt országok az ECAP tárgyalásokon) az akkreditálást, mint kiindulási alapot tekintik a megfelelőség-értékelést végző szervek kijelöléséhez, azaz szolgáltatások nyújtására a jogilag szabályozott területen.

● Metrológia

A metrológia biztosítja a gyártásban, a vizsgálatokban és a kereskedelemben használatos mérőműszerekkel végzett mérések pontosságát, az elsődleges etalonokra való visszavezethetőségen keresztül. Ez a fizikai mennyiségek meghatározásának tudománya, bár a kifejezést használják a kalibrálás és a törvényes metrológia területein is. Következésképpen, a metrológia a termékek és a szolgáltatások minőségének (pontosságának) biztosítását, valamint a kereskedő partnerek – köztük a végfelhasználó (pl. az ipar) – védelmét is szolgálja (törvényes metrológia).

● Minőségügyi infrastruktúra

2. célkitűzés: eszközök biztosítása és a megfelelő környezet kialakítása a közép- és kelet-európai országok minőségügyi infrastruktúrájának összehangolásához.

A Fehér Könyvben az Európai Bizottság leszögezi, hogy a kedvezményezett államok igazgatási szervezeti struktúrájának alkalmassá tétele, valamint a szükséges intézményi infrastruktúra kialakítása elsődleges feltétele az európai műszaki tartalmú jogszabályok bevezetésének. Ezen a területen a PRAQ III. Program

általános célja a közép- és kelet-európai országok és az Európai Unió – EFTA tagállamok minőségügyi infrastruktúrájának összehangolása.

A PRAQ III. Program végső célja az, hogy képessé tegye a közép- és kelet-európai országokat arra, hogy a három európai szabványügyi szervezet teljes jogú tagjaivá váljanak; hogy kifejlessenek egy olyan nemzeti akkreditáló rendszert, amely megfelel a nemzetközi szabványoknak és a nyugat-európai gyakorlatnak; hogy erősítse a bizalmat a nemzeti mérések nemzetközi etalonokra való visszavezethetősége vo-

natkozásában és hogy felkészítse a tanúsító szervezeteket, laboratóriumokat és ellenőrző szervezeteket az EN 45 000 szabványsorozat követelményeinek való megfelelésre.

Néhány tevékenység:

- Szeminárium az önkéntes szabványosításról
- A nemzeti etalonok visszavezethetősége
- Segítségnyújtás a nemzeti akkreditáló rendszer létrehozásában / átszervezésében
- Minőségügyi workshop politika-kidolgozók számára
- Minőségbiztosítási tréning megfelelésértékelést végző szervezetek számára
- Minőségügyi rendszer-auditorok képzése
- Menedzsment- és marketingismeretek laboratóriumok számára

● Gazdasági szereplők

3. célkitűzés: információ-átadás és tanfolyamok/ tréningek a gazdaság szereplői számára a műszaki jogharmonizáció és a minőségügyi infrastruktúra közelítésének témaköreiben.

Ebben a csoportban a tevékenységek a gazdasági szereplők (gyártók, fogyasztók, importőrök stb.) tájékoztatását, ismereteinek bővítését szolgálják, különös tekintettel az Egységes Belső Piac jellemzőire és a gazdasági szereplőknek az Új Megközelítésű irányelvekben meghatározott felelősségére.

Ezen a területen a PRAQ III. célkitűzése az, hogy a gazdaság szereplői olyan termékeket fejlesszenek ki, amelyek megfelelnek az Egységes Belső Piac minőségi követelményeinek.

E cél eléréséhez az akciókat úgy tervezték meg, hogy egyrészt a „multiplikátorok”, mint például az Euro Info Correspondence Center-ek, az ipari és kereskedelmi kamarák, a szakmai szervezetek, a fogyasztóvédelmi egyesülések továbbadhassák és terjeszthessék a műszaki szabályozással és minőségügyi infrastruktúrával kapcsolatos információkat, másrészt

Néhány tevékenység:

- Szemináriumok a New Approach direktívák bevezetéséről
- Workshop: a nemzeti minőségügyi program kidolgozása
- „A rossz minőség költsége” tréning
- Minőségirányítási szemináriumok
- A fogyasztók bevonása a szabványok kidolgozásába

a gazdasági szereplők közvetlen tájékoztatást kaphassanak a termékeiket érintő műszaki jogszabályokról (pl.: Termékfelelősség, Termékbiztonság, Új Megközelítésű irányelvek).

● Programirányítás

Ebben az akciócsoportban olyan tevékenységek vannak, amelyek a program menedzselésével kapcsolatosak, mint például a Nemzeti Koordinációs Fórum létrehozása a kedvezményezett országokban, és a négy értékelő csoport megalakítása (lásd: A program irányítása c. fejezetet).

PRAQ III. közvetítő eszközök

● Projektek

A projektek meghatározott akciók, amelyek mérhető eredményhez vezetnek. A projektek által nyújtott szolgáltatásokat magáncégek, közintézmények és non-profit szervezetek egyaránt igénybe veszik. A pályázati kiírások a következő Internet címen találhatók:

<http://europa.eu.int/comm/dg1a/pharework/to/luptend.htm>

● Támogatási lehetőségek

Ezek az akciók olyan szolgáltatások, amelyeket valamely központi szervezet nyújt az Európai Bizottság vagy a kedvezményezett országok felkérése, támogatási kérelme alapján. Az igénybe vehető támogatási lehetőségeket a munkaterv tartalmazza.

A legfontosabb eszköz a FAST akció (Támogatási lehetőség rövid távú szakértői tanácsadás igénybevételére), de vannak más típusú támogatások is, mint például a műszaki jogszabályok és a kapcsolódó háttérdokumentumok fordítása, utazó etalonok beszerzése, a megfelelésértékeléssel kapcsolatos nemzeti jogszabályok felülvizsgálata (horizontális jogszabályok, valamint az akkreditálásra, tanúsításra, metrológiára és szabványosításra vonatkozó jogszabályok). A támogatási lehetőségek pénzalapjait a CEN/TCU központilag kezeli. A támogatási kérelmeket/igényeket a nemzeti koordinátorokon keresztül kell benyújtani.

● Pénzalapok

A pénzalapokat a 13 ország között egyenlően osztják el és a PRAQ III. nemzeti koordinátorok kezelik.

A pénzalapokkal a kedvezményezett országokat a következő területeken segítik:

- Részvétel európai rendezvényeken (magas szintű értekezletek, szakmai konferenciák és a minőségügyi infrastruktúra műszaki/szakmai területeit érintő bizottsági ülések);

FAST támogatási lehetőség rövid távú szakértői tanácsadás igénybevételére

A FAST akció-támogatási lehetőségeket biztosít a közép- és kelet-európai országok számára rövid távú szakértői tanácsadás és oktatás/képzés igénybevételére a minőségügyi infrastruktúra és a műszaki jogszabályok harmonizálása területén. A FAST akciók

célja a PRAQ III. tárgykörébe tartozó konkrét kérdések megválaszolása illetékes EU/EFTA szakértők által.

A kormányzati szervek (minisztériumok), a minőségügyi infrastruktúra területén működő szakmai szervezetek, iparági szövetségek és vállalkozások (pl. egyes laboratóriumok) egyaránt jogosultak a FAST támogatási lehetőség igénybevételére. A be-

adott kérelmeknek azonban igazodniuk kell a PRAQ III. Program célkitűzéseire és támogatott szakmai területeihez, és a szakértői tanácsadás időtartama nem haladhatja meg a négy napot. A FAST keretén belül nem támogatható tréning/tanácsadás az ISO 9000 szabványsorozat bevezetésének témájában, és nem támogatottak tanulmányutak sem az EU/EFTA tagországokba.

- Tagsági díjak térítése a megfelelő EU szakmai szervezetekben való részvétel támogatására (szabványosítás, akkreditálás, metrológia és megfelelés-értékelés);
- Segítségnyújtás a nemzeti koordinátorok számára munkájuk hatékony elvégzéséhez.

A program irányítása

A PRAQ III. Programot a CEN/TCU menedzseli (a végrehajtást egy speciális team, a PRAQ III. Egység végzi) az Európai Bizottság SCR Szolgálatának felügyelete alatt, az EFTA és az Európai Bizottság (DG III - Ipar és DG IA - Külkapcsolatok) támogatásával.

● Nemzeti szinten

Minden kedvezményezett országban alakult egy Nemzeti Koordinációs Fórum – az összes érdekelt fél nemzeti szintű képviselője –, amelynek tagjai:

- a PRAQ III. Program szakmai területei által érintett minisztériumok,
- a megfelelés-értékelést végző szervezetek,
- a PRAQ III. Program szakmai területei által érintett iparági egyesületek/szövetségek és szakmai szervezetek/testületek.

Ezen kívül mindegyik kedvezményezett ország kijelölt egy nemzeti koordinátort, aki segíti a PRAQ III. akciók végrehajtását, továbbítja a CEN-TCU-hoz a szakmai támogatási/segitésnyújtási igényeket és részt vesz a Brüsszelben rendszeresen megrendezésre kerülő nemzeti koordinátor értekezleteken. Felelős még a negyedévenkénti beszámoló jelentések elkészítéséért és a PRAQ III. Egységnek való megküldéséért.

● Regionális szinten

A Liaison Committee biztosítja a Program átfogó irányítását és ellenőrzését. Ez magas rangú tisztviselőkből áll a PRAQ III. Program által lefedett területekről:

- minden kedvezményezett ország képviselőjében két fő,
- minden EU tagállam képviselőjében egy fő (általában a Tanács szabványosító csoportjának a tagja),
- minden EFTA tagállam képviselőjében egy fő,
- az Európai Bizottság Szolgálati és az EFTA Titkárság képviselői.

A Liaison Committee évente kétszer ülésezik. Megvitatja a munkatervet és a pénzügyi források felhasználását az egyes területeken belül, valamint véleményezi az értékelő beszámolókat a program előrehaladásáról.

● Értékelő csoportok (Assessment Groups)

Ezek a csoportok az összekötők az EU/EFTA országokban működő szervezetek és a kedvezményezett országok között. Tagjai azokat az illetékes európai szervezeteket képviselik, amelyek a szabványosítás, az akkreditálás, a metrológia, valamint a vizsgálat, ellenőrzés és tanúsítás területén működnek (pl.: többek között a CEN, az EA, az Euromet és az Eurolab szakértői). Összefoglaló dokumentumok tanulmányozása és helyzetfelmérő-/értékelő látogatások során figyelemmel kísérik a minőségügyi infrastruktúra területeinek fejlődését a közép- és kelet-európai országokban. Éves országjelentéseket készítenek a támogatott országok előrehaladásáról, valamint projekt-javaslatokat dolgoznak ki a PRAQ III. és a nemzeti PHARE programok számára.

● Összehangolás más programokkal

A PRAQ III. Program fontos eszköz a közép- és kelet-európai országok csatlakozási felkészülésének támogatásában. A más programokkal való koordinálás, összehangolás különösen fontos a közös akciók megerősítése céljából, és hogy a minimumra csökkenjen az átfedések előfordulása. Következésképpen, szoros munkakapcsolat alakult ki a többi PHARE program menedzsmentjével.

Lezárt projektek és eredmények a közelmúltból

1999 decembere és 2000 februárja között a következő projektek teljesültek sikeresen:

TR 08 – Műszaki fájlok

A programot azzal a céllal tervezték, hogy gyakorlati útmutatást/eszközöket adjon a közép- és kelet-európai országokban a gazdaság szereplőinek a termékekre vonatkozó műszaki dokumentáció és fájlok előállításához, amelyeket az új megközelítésű irányelvek igényelnek, hangsúlyozva az érdekeltséget mostantól kezdve a termékek műszaki fájllal előállításával szemben támasztott szabályok iránt a közép- és kelet-európai országok integrálódási folyamatában és a jövőbeli kijelölt szerveik által végzett megfelelés-értékelésben. 32 workshop-ot sikeresen szerveztek meg, és zökkenőmentes volt azok lebonyolítása is (28 workshop volt eredetileg előirányozva, és 4 további támogatott országok igényelték). A közép- és kelet-európai országokból összesen 972 személy vett részt ezeken. A résztvevők visszajelzései rendkívül kedvezőek voltak.

EO 05 – Eurochambres

Hat szemináriumra került sor a támogatott országokban (Bulgária, Cseh Köztársaság, Lettország, Magyarország, Lengyelország és Románia) kétnapi időtartama és két előadóval. Ezen felül az Eurochambres képviselője is részt vett a szemináriumon, ahol lehetősége volt arra, hogy beszámoljon a Chamber-nek a szabványok és a kis- és közepes vállalkozásoknak nyújtott tanácsadás terén végzett, folyamatban lévő tevékenységéről. A program célja az információ terjesztése volt, valamint képzés a közép- és kelet-európai kamarák számára az európai jogalkotáshoz, a szabványosításhoz és a megfelelés-értékeléshez kapcsolódó területeken. A szemináriumra Szlovákia, Szlovénia és Lettország kereskedelmi kamaráinak képviselői látogattak el.

A hat szemináriumon a résztvevők száma összesen 116 volt, a tőlük érkező visszajelzések igen pozitívak voltak.

A program elérte a célját, kitűnőek voltak az előadók számára nyújtott lehetőségek és az általános szervezés. Mindenek felett a program világosan megmutatta, hogy Közép-Európában szükség van ilyen szemináriumok szervezésére.

RT 08 – Egyéni védőeszközök

Ezt a szerződést az EUROGIP finanszírozta, 14 hónapos időtartammal. Összesen 29 szemináriumot szerveztek 13 kérelmező országban, összesen 632 résztvevővel. A résztvevők száma szemináriumonként 20 és

40 fő között változott, mindegyikük rendelkezett az EVE (egyéni védőeszközök) irányelvre vonatkozó alapvető ismeretekkel. Összesen 1324 képzési napot tartottak.

A képzési program célja az volt (kétnapos szemináriumok), hogy minden érdekelt személyt és felet kiismerítő ismeretekkel lásson el a 89/686/EGK irányelv bevezetéséről, és az ezen a területen összegyűjtött know-how-t és tapasztalatot átadja az EU-ban érdekelt feleknek, továbbá, hogy elősegítse az irányelvnek a nemzeti szabványosításba való bevezetését és azt minél előbb a piacon is működtethetővé tegye.

A workshop zökkenőmentesen lezajlott, de jobban kellett volna a „testre-szabottságra” ügyelnie, tekintetbe véve az egyes országok ismeretszintjét (egyetlen általános program nem képes kielégíteni a különböző országok igényeit).

QI24 – Minőségügyi auditorok képzése

A projekt lezárult. A legutóbbi edzés-jellegű szakaszra 1999. decemberében került sor. 89 résztvevőből 39 végezte el sikeresen a kurzust. A program általában véve sikeresnek mondható, kivéve a késedelmes végrehajtását; a programcélokat elérték, és a résztvevők és a nemzeti koordinátorok igen jól fogadták a projektet. A szerződők visszajelzése igen pozitív: a program koncepciója jól átgondolt, alkalmasan strukturált volt és a projekt útmutatásain belül azt professzionális szinten hajtották végre.

QI22 – Szeminárium az EN 14000-ról

Az albániai tanfolyam lebonyolítása a koszovói válság miatt késedelmet szenvedett. A tanfolyamot végül 1999. november 18-án fejezték be. A küldöttek kedvezően fogadták a tanfolyamot, és élvezték azt az előadók is. Elismerés illeti a nemzeti koordinátort, amiért ebben a nehéz időszakban is kitűnő szervezőmunkát végzett.

A projekt lezárult. Általánosságban elmondható, hogy az Egyesült Királyság által szervezett mindhárom tanfolyam lényegében véve sikeres volt; jól fogadták mind a résztvevők, mind az oktatók és a nemzeti koordinátorok; az előadókra mély benyomást tett a jelöltek kivételes minősége mind a felkészültség (főiskolai végzettség), mind a háttér tekintetében.

EO05 – Tájékoztatás a kis- és közepes vállalkozások számára. Jelentés a szabványosításról és a CE jelölésről Stockholmban, 2000. január 22–25. között tartott szemináriumról.

A szeminárium fő célja az volt, hogy kiképezze a közép- kelet-európai országok Euro Info központjainak állományát arról, hogyan kell tájékoztatást adni a kis és közepes méretű vállalkozásoknak a műszaki szabályozásokról, a minőségügyi infrastruktúráról és a meg-

felelőség-értékelésről. A második cél az volt, hogy fórumot hozzanak létre a résztvevők között a tapasztalatok hálózatba kapcsolására (networking) és megosztására.

A szemináriumra kilenc országból 23 résztvevő jelentkezett. A képzés az új megközelítési irányelvekre és a CE jelölésre összpontosított. Speciális figyelmet szenteltek a Gépek, a Gyógyászati eszközök, a Villamos készülékek és az EMC irányelvnek. A Vaxjo-i EIC a stockholmi, a nurembergi és a koppenhágai EIC-vel együtt szervezte meg a találkozót. A műszaki tartalomon kívül az előadók igyekeztek megosztani a résztvevőkkel a kis és közepes vállalkozásokkal kapcsolatban szerzett tapasztalataikat és a vállalatok segítésére alkalmas különféle módokat.

Európai szervezetek a minőségbiztosításért

CEN – Európai Szabványügyi Bizottság (European Committee for Normalization)

A CEN küldetése az, hogy előmozdítsa az önkéntes műszaki szabályozást Európában, kapcsolatot tartva a világszerte működő szervezetekkel és az európai partnereivel. A CEN támogatja az Európai Uniónak és az EFTA-nak a kereskedelem szabadságára, a munka és a fogyasztó biztonságára, a hálózatok kölcsönös együttműködésére, a környezetvédelemre, a kutatási és fejlesztési programok hasznosítására irányuló programjait, a közbeszerzést és egyebeket. Európában a CEN a CENELEC-kel működik együtt – ez az Elektrotechnikai Szabványosítás Európai Bizottsága – és az ETSI-vel, az Európai Távközlési Szabványok Intézetével.

Címe: [http:// www.cenorm.be](http://www.cenorm.be)

CENELEC – Elektrotechnikai Szabványosítás Európai Bizottsága (European Committee for Electrotechnical Standardization)

A CENELEC az Elektrotechnikai Szabványosítás Európai Bizottsága. 1973-ban alakult meg, mint nonprofit szervezet, a belga törvények szerint. Szakterületén, mint Európai Szabványosító Szervezetet az Európai Bizottság hivatalosan a 83/189 EGK irányelvvel ismerte el. Tagjai az ötvenes évek utolsó éveitől kezdve együtt dolgoztak az európai harmonizáció érdekében, együtt fejlődve az Európai Gazdasági Közösséggel. A CENELEC 19 EK és EFTA országban tevékeny-

”

A PHARE (Segély)Programot
1989-ben indították
a magyarországi és a lengyelországi
gazdasági és társadalmi átalakulás
támogatására.
A közép- és kelet-európai politikai
változások hatására
a PHARE mind nagyobb földrajzi
területet fedett le

”

kedő 40000 műszaki szakértővel dolgozik annak érdekében, hogy az európai piac számára szabványokat bocsásson ki. A szervezet tagjaival együtt a CENELEC társult tagjai és együttműködő partnerei az önkéntes elektrotechnikai szabványoknak egy olyan koherens készletét fejlesztették és dolgozták ki, amely alapul szolgál az áruk és szolgáltatások Európán belüli, belső határok nélküli Egységes Európai Piac, illetve az Európai Gazdasági Térség számára.

Címe: <http://www.cenorm.be>

ETSI – Európai Távközlési Szabványosítási Intézet (European Telecommunication Standards Institute)

Az Európai Távközlési Szabványosítási Intézet (ETSI) nonprofit szervezet, amelynek az a küldetése, hogy meghatározza és megalkossa az elkövetkező évtizedekben használandó távközlési szabványokat. A szervezet nyitott fórum, amely 50 országból 696 tagot egyesít, köztük irányító szervek képviselőit, hálózati operátorokat, gyártókat, szolgáltatókat és felhasználókat. Bármely olyan európai szervezet, amely érdekelt az európai távközlési szabványok fejlesztésében, jogosult ezt a érdekét az ETSI-ben képviselni, és így közvetlenül befolyásolhatja a szabványkészítési folyamatot. Címe: <http://www.cenorm.be>

EA – Európai Akkreditálási Szervezet (European Accreditation Organisation)

Az EAC (Európai Tanúsítás Akkreditálás szervezete) és az EAL (Európai Laboratórium-Akkreditálási Együttműködés szervezete) a közelmúltban fuzionált, és jelenleg Európai Akkreditálási Szervezet (EA) néven működik, amelynek a tevékenysége kiterjed az európai megfelelőség-értékelési tevékenységekre: a vizsgálatra és a kalibrálásra, az ellenőrzésre, az irányítórendszerek tanúsítására, a termékek tanúsítására, a személyzet-tanúsításra, továbbá az Európai Öko-irányítási és Auditálási Rendszer (European Eco-Management and Audit System, EMAS) szabályozásnak megfelelően a környezet-verifikálásra. Az EA tagjai az EU és az EFTA tagállamok nemzeti szinten elismert akkreditáló testületei. A társult tagság nyitott az európai földrajzi térség országaiban működő többi, nemzeti szinten elismert akkreditáló testületek számára, ha bizonyítani tudják, hogy az EN 45003-mal vagy az ISO/IEC 58. Guide-dal kompatibilis akkreditálási rendszert működtetnek.

Címe: <http://www.european-accrreditation.org>

EUROMET

Az EUROMET az EU és EFTA államok nemzeti metrológiai intézeteinek és az Európai Bizottságnak az együttműködési szervezete. A résztvevő metrológiai intézetek készek az EUROMET-ben együttműködni azzal a céllal, hogy elősegítsék a nagyobb hatékonyság érdekében a metrológiai tevékenységek és szolgáltatások koordinálását. Bizonyos nyilvánosságra hozott kritériumok alapján ma már más országok is folyamodhatnak tagságért. Az EUROMET fő céljai a következők: elősegíteni az együttműködést a nemzeti etalonok és a mérési módszerek fejlesztésében, hogy optimalizálják a források felhasználását, javítsák a mérési lehetőségeket, és hozzáférhetővé tegyék azt az összes tag számára. Az EUROMET erőfeszítéseit jelenleg arra összpontosítja, hogy létrehozza az európai ipar igényeit kielégítő koordinált európai metrológiai infrastruktúrát, és hogy támogassa és kiszolgálja tagjait abban a törekvésükben, hogy jobban kiszolgálhassák igénylőiket, hogy részt vehessenek az etalonok világméretű elismeréséhez szükséges, laboratóriumok közötti összehasonlításokban, és erősítsék az együttműködésüket más regionális metrológiai szervezetekkel és a BIPM-mel. Címe: <http://www.euromet.org>

EOTC – Európai Vizsgáló és Tanúsító Szervezet (European Organization for Testing and Certification)

Az Európai Vizsgáló és Tanúsító Szervezetet az Európai Bizottság, az Európai Szabadkereskedelmi Társulás (EFTA) és az európai szabványügyi testületek alapították 1990 áprilisában. Az EOTC-t a Közgyűlés irányítja egy Igazgatósági Testület révén, melyet a közgyűlés képviselőiből választanak. Felelős a fejlesztéspolitikáért, a stratégiai tervezésért, és évente négyszer ülésezik. Az EOTC tagok vizsgáló- és kalibrálólaboratóriumok, a tanúsító szervek, a gyártók, a kereskedelmi egyesülések stb. segítségével és támogatásával. Az EOTC a megfelelőség-értékelés fókuszpontjaként működik Európában, de maga nem vizsgál és nem tanúsít sem termékeket, sem szolgáltatásokat. Címe: <http://www.eotc.be>

**EUROLAB – Nemzeti Mérő,
Vizsgáló és Analitikai
Laboratóriumok Európai
Szövetsége (European Federation**

of National Associations of Measurement, Testing and Analytical Laboratories)

A szervezet Brüsszelben jött létre, 1990 áprilisában 19 EGK és EFTA ország 17 magán és állami laboratóriumát képviselő delegátusok által aláírt egyetértési memorandum alapján. 1998 októberétől az EUROLAB mint nemzetközi társulás, jogi személy a belga törvények alapján. Célja az európai laboratóriumok véleményének képviselete és hangoztatása olyan politikai és műszaki kérdésekben, amelyek közvetlenül befolyásolják a működésüket, kapcsolatteremtés a laboratóriumi közösség számára érdekes tevékenységet folytató európai szervezetekkel és olyan tevékenység, amely alkalmas eszközöket kínál az információ- és tapasztalatcserére, amilyenek például a kiadványok (írásos állásfoglalások, műszaki jelentések, hírlevelek, munkacsoportok, szemináriumok stb.).

Címe: <http://www.eurolab.org>

CEOC – Vizsgáló, Ellenőrző, Tanúsító és Megelőző Szervezetek Európai Szövetsége (European Confederation of Organizations for Testing, Inspection, Certification and Prevention)

A CEOC független magán, fél-magán vagy állami harmadik fél szervezetek vagy ilyen szervezetek társulásainak önkéntes csoportosulása, amelyek területe a vizsgálat, a műszaki ellenőrzés, a termékek és a minőségirányítási rendszerek tanúsítása és a kockázat-megelőzés. A tagok többsége nonprofit alapon működik. A szervezet Svájcban jött létre 1961-ben,

1996 decemberében belga nemzetközi nonprofit társulássá vált (AISBL) és jelenleg 20 európai országból 27 tagszervezete van. A CEOC tagjait az állami jogszabályalkotó hatóságok elismerik/felhatalmazzák, hogy a készülékek egy széles körében ellenőrzéseket és megfelelőség-értékelést végezzenek, amelybe beletartoznak a bojlerok, a nyomástartó edények, a liftek, a gépek, a daruk, az orvosi készülékek, a villamos és fűtőállomások, ipari üzemek, atomerőművek, épületek, játékok stb.

Címe: <http://www.ceoc.com>

* * *

*Mindezekhez igazodni
– nem lesz egyszerű feladat...
(a szerk.)*

”
Az akciókat úgy tervezték meg,
hogy egyrészt a „multiplikátorok”,
mint például az Euro Info
Correspondence Center-ek,
az ipari és kereskedelmi kamarák,
a szakmai szervezetek,
a fogyasztóvédelmi egyesülések
továbbadhatták és terjeszthették
a műszaki szabályozással
és minőségügyi infrastruktúrával
kapcsolatos információkat, másrészt
a gazdasági szereplők közvetlen
tájékoztatást kaphassanak
a termékeiket érintő műszaki
jogszabályokról
”

New Financial Instruments

(Új pénzügyi eszközök)

John Wiley & Sons, 1998

angol nyelven

„A lehetőségekről jól végiggondolt közgazdasági megfontolások alapján mondjunk le, ne pedig azért, mert nem ismerjük azokat.” (J.A. Schumpeter: A gazdasági fejlődés elmélete)

A könyv ismeretanyagának gazdagsága: kitűnő* fontossága: kitűnő* hasznossága: kitűnő* felhasználási lehetősége: nagyon széles* előadásmódja: kitűnő. Ezt a könyvet érdemes kitanulni.

A mű a pénz- és tőkepiacokon alkalmazott új pénzügyi eszközökről ad széleskörű, a megértéshez szükséges információk felvolumatásával igen jól megalapozott áttekintést. A tájékozódás lehetőségét kínálja egy olyan világban, amely még a gazdaság pénzügyi kérdéseivel foglalkozó szakemberek nagyon jelentős hányadának is többé-kevésbé idegen, de legalább is bővelkedik ismeretlen elemekben. Annak, akit a téma érdekel, Walmsley műve feltétlenül hasznos és kétségkívül izgalmas olvasmány – ugyanakkor zavarbaejtő is. Az utóbbi évtizedekben igen látványosan gyarapodnak az új pénzügyi eszközök és mindinkább fel is gyorsul az újdonságok megjelenésének üteme e piacon. Valószínűleg igen kevés olyan területe van a gazdaságnak, ha van egyáltalán, ahol olyan sebességgel folya az innovációs fejlesztés, olyan gyakran jelennének meg új konstrukciók, eszközök, mint itt. Kiválóan tükrözi ezt maga a mű is.

„Kezdetben négy pénzügyi eszköz volt: a banki betét, a váltó, a kötvény és a részvény. Mára, a pénzügyi innovációk folyamatos beáramlásának eredményeként, a piaci látkép sokkal összetettebb... A mű világos, gyakorlatias betekintést kínál a pénz- és tőkepiaci eszközök és technikák napjainkban tapasztalható szédítő burjánzásába és a mögöttük álló változásokba.” A könyv nagynevű kiadójának – John Wiley & Sons Inc. – ez az ajánlása teljesen helytálló, Walmsley műve mindenben rászolgál erre a méltatásra. A benne felsorakoztatott ismeretek kétszeresen is létfontosságúak lehetnek mindenki számára, aki vállalkozások finanszírozásával, megtakarítások kezelésével, vagy a pénz üzleti céllal történő forgatásának egyéb feladataival foglalkozik. Létfontosságúak abban, hogy képesek legyenek kiaknázni a kínálgó, vagy fellelhető lehetőségeket, és szintúgy abban, hogy fel tudják ismerni és elkerülni a csapdákat.

Meggondolkodtató az itt felvolumatott eszközök sokfélesége, s méginkább az, hogy hány olyan van közöttük, amely nekünk még új, többé-kevésbé idegen. Kétség sem férhet ahhoz, hogy ezek előbb-utóbb nálunk is megjelennek, legalább is azok, amelyek a mi piaci-intézményi-szabályozási környezetünkben is élet- és főként működőképesnek bizonyulnak. Célszerű tehát mielőbb megismerni őket. Aki kellőképpen ismeri az

új eszközöket, tisztában van azok sajátosságaival, az alkalmazásukban rejlő lehetőségekkel és veszélyekkel, az hasznot húzhat ebből a tudásból. Ha másoknál hamarabb tanulja ki azokat, versenyelőnyre is szert tehet ennek köszönhetően. Aki viszont nem eléggé ért hozzájuk, igen csúnya veszteségekkel fizethet ezért, méghozzá távolról sem csupán az elszalasztott lehetőségek miatt, hanem tényleges bukásokban is. Nagyon látványos példa volt erre, midőn egy nagynevű és -múltú bankház bukott bele abba, hogy a vezetői nem mérték fel kellőképpen azokat a veszélyeket, amelyeket bizonyos új ügylettípusok rejtettek magukban és ezért nem is építették ki ellenük a megfelelő védelmet.

Walmsley az új pénz és tőkepiaci eszközök hosszú sorának ismertetését vonultatja itt fel. Ezek túlnyomó hányadát arra fejlesztették ki, hogy testreszabott megoldást biztosítsanak a finanszírozóknak, illetve a finanszírozást kereső cégeknek és egyéb szervezeteknek bizonyos pénz-, illetve tőkepiaci ügylettípusok optimális megvalósítására. Ki tudja, holnap melyikük alkalmazása hozhatna nekünk is hasznot, vagy éppen melyikükkel kerülünk magunk is szembe a külföldi piacon. Érdemes tehát megismerni velük.

Ízelítőül álljon itt a Walmsley által bemutatott eszközök közül néhánynak legalább a megnevezése:

- Lejárat nélküli, lebegő kamatozású kötvény
- Lejárat nélküli, lebegő kamatozású kötvény visszaváltási opcióval
- Oda-vissza alakítható, lebegő kamatozású, lejárat nélküli kötvény

- Változó kamatozású, lejárat nélküli kötvények
- Ugró kamatozású, lejárat nélküli kötvények
- Részben kifizetett, lebegő kamatozású kötvény
- Zéró kupon kötvény változatok

- Több komponensű ügyletek
- 'Nonrecourse' projektfinanszírozási kötvény
- Örökös kötvények (fix kamatozással)
- Párhuzamos kötvények

- Osman -

CSATH MAGDOLNA

Startégiai változtatásmenedzsment

Budapest, 2001. Aula Kiadó Kft. 225 p.

„Nincs ami ne változnék...” írja Lucretius római filozófus az időszámításunk előtti első évezredben. Az időszámításunk utáni XXI. századra pedig még inkább jellemző az állandó, gyors változás. Változik a társadalom szerkezete, az értékrend, a piaci verseny természete, a tervezési-vezetési módszerek is átalakulnak. A ma vállalkozásainak léte, fennmaradása nagy mértékben attól függ, hogy mikor ismerik fel ezen eseményeket, mennyire tudják feltérképezni ezeket és ennek hatására milyen gyorsan és milyen hatékonysággal tudják megtervezni és végrehajtani a szükséges lépéseket, intézkedéseket. Azon cégek, amelyek rendelkeznek a változtatásmenedzsment képességével, jelentős versenyelőny birtokában vannak. A 2001. év elején megjelent könyv e képességek felismeréséhez, „megtanulásához” nyújt segítséget.

„Az a cég, amelyik időben meghozza a szükséges döntéseket és beindítja a változtatást megvalósí-

tó starégiai akciókat, jó eséllyel számíthat arra, hogy a környezeti változások nem okoznak számára meglepetést, sőt azokat saját előnyére fordíthatja. Továbbá arra is jó lehetősége nyílna, hogy a környezeti hatásokat befolyásolja.” Egy céget aktív és passzív változások jellemeznek. Ezek

- a vezetés színvonalával, minőségével, nézetrendszerével és kockázatviselő hajlamával, vagyis a vezetés jellemzőivel és
- a cégben meglévő tudással, képességekkel innovativitással

hozhatók szoros összefüggésbe.

Milyen kapcsolat van a stratégia és a változtatás között?

A szerző a következőképpen jellemzi ezt: a vállalatba a szándékos, időben elhatározott változtatásokat a stratégiai vezetés részét képező stratégiai akciókon keresztül lehet bevinni. A stratégiai akciók megtervezése és a változtatástervezés, valamint a stratégiai akciók megvalósítása és a változtatásme-

nedzsment szoros kapcsolatban áll egymással.

A szerző, hogy minden tévedési lehetőséget kizárjon, igen nagy alapossággal járja körbe a változás-változtatás problematikáját. Legelőször is mindkét fogalmat értelmezi.

Változás = valami, ami az emberektől függetlenül történik. Egy cég életében a környezetében zajló azon eseményeket jelenti, amelyekre a cégnek nincs ráhatása.

Változtatás = tevélegességet, aktivitást, tudatos cselekvést jelent. Egy cég életében a változások hatására hozott tudatos döntések és az azokat követő lépések, cselekedetek a változtatások.

A továbbiakban a változtatás szintjeit, típusait, sebességét és kiterjedését, a környezetben zajló változások és a cég cselekvési lehetőségeinek kapcsolatát mutatja be a könyv.

A változtatások és a stratégiaalkotás és -megvalósítás között is szoros az összefüggés, hiszen a stratégiaalkotás legfontosabbika a

környezeti változások megismerése, elemzése és irányának előrejelzése. A sikeres változtatás azonban csak megfelelő vezetési szemlélettel és módszerekkel, a világos jövőkép, a célok és a stratégia kijelölésével valósítható meg. A változtatás megvalósítása során folyamatosan biztosítani kell tíz kulcsfeltételt, nevezetesen:

- a jövőkép megfogalmazása,
- az emberek mozgósítása,
- a katalizálás,
- az irányítás,
- a végrehajtás,
- a részvétel biztosítása,
- az ellenállás leküzdése,
- a hatalom új szerkezetének kialakítása,
- a képzés és támogatás, valamint
- a folyamatos és aktív kommunikáció.

Ezek a teendők kölcsönösen erősítik, támogatják egymást. A változtatás sikere szempontjából a változtatással szembeni ellenállás kezelése kritikus feladat, összességében ez tartalmazza a másik kilencet is.

Az emberek általában nem szeretik a változtatást, félnek az újtól, idegenkednek befogadásától. A változtatással szembeni ellenállásnak sokféle oka lehet, például:

- félelem a státusz, a hatalom elvesztésétől,
- bizalmatlanság, félreértések,
- félelem attól, hogy az új dolgokat nehéz lesz megtanulni, és az új, a megszokottól eltérő körülmények közötti munkavégzéshez nehéz lesz hozzászokni,
- önbizalomhiány,
- a változtatás eleve „negatív” érzéseket vált ki,
- a bizonytalanság, a kockázat elkerülésére való törekvés.

A várható ellenállás nagyságát a Beckhard-Harris-féle modell segítségével lehet mérni, ez a következő:

$$C = (A + B + D) X,$$

ahol

C = a változtatás sikerének esélye,

A = a jelenlegi helyzettel kapcsolatos elégedettség szintje,

B = a változtatási cél vonzereje,

D = a változtatás megvalósíthatósága,

X = a változtatás költségei.

A képlet szerint: sikeres lesz a változtatás, ha A + B + D együttesen nagyobbak, mint X. Ha e feltétellel nem teljesül, nem valószínű, hogy a változtatást siker koronázza.

Könyve további részében a szerző behatóan foglalkozik a benchmarkinggal, a TQM-mel és a reengineeringgel.

A változtatás jövőképének, tartalmának meghatározásához bevált, jó módszer a benchmarking, amit magyarul versenyelemzésnek (is) lehetne értelmezni. Ez azonban ennél sokkal több, „a benchmarking a mieinknél lényegesen jobb megoldások állandó, folyamatos keresése és alkalmazása versenyképességünk javítása érdekében”. A módszer nagy előnye, hogy segítségével össze tudjuk hasonlítani saját eredményeinket a másokéival. A benchmarking a hagyományos SWOT-elemzéshez áll igen közel. Amikor egy vállalat az erős és gyenge pontjait SWOT-analízissel felméri, akkor is van egy viszonyítási alap, amihez képest mondja erősnek vagy gyengének egyes területeit. Az elemzés célja ebben az esetben is az, hogy a gyenge pontokat megtalálja, majd javítsa. (Swot-analízist is rendszeresen kell végezni, hiszen a környezet és annak szereplői állandóan változnak.) A benchmarking a hagyományos versenyelemzéstől 3 ponton tér el, mégpedig:

- nem feltétlenül versenyelemzés,
- folyamatorientált,
- mindig a legjobbakhoz mér.

A benchmarking olyan változtatást megalapozó és beindító módszer, amely a változtatás céljának, irányának és módjának meghatározásához is segítségül hívható.

Rendszeres alkalmazása nyitottá és kritikussá teszi az embereket és ösztönzi őket a magasabb teljesítmények elérésére.

A benchmarking kapcsolható a többi változtatást támogató, teljesítményjavító technikákhoz.

● A TQM (Total Quality Management), vagyis a minőségközpontú vezetést segítő egyik módszer éppen a benchmarking. A TQM alapfilozófiája: a cég valamennyi területe teljesítményének állandó javítása.

● A BPR (Business Process Reengineering), vagyis az üzleti folyamatok teljes átszervezése szintén kapcsolódik a benchmarkinghoz. A benchmarking segítségével a cég a legjobb gyakorlatok megismerésére törekszik. Ha azt tapasztalja, hogy a legjobb és a saját eredményei között túl nagy a távolság, akkor gyors, radikális változtatásra, azaz reengineeringre lesz szükség.

Kétféle reengineeringet különböztetünk meg:

- a részlegest, ami csak az egyes folyamatok teljes átforgatását jelenti (process reengineering), és
- az átfogó, a teljes céget átszervező business process reengineeringet.

A reengineering célja a minőségjavítás, feladata a teljesítményproblémák okainak feltárása és megoldása, azaz a vállalat valamennyi folyamatának gyökeres, alapvető újratervezése. Módszerét tekintve csoportmunka kell hogy legyen, melynek során a résztvevőknek az az álláspontjuk, hogy mindent előről lehet kezdeni, mindent fel lehet újra építeni.

A szerző – könyvének harmadik harmadában – a tanuló vállalatot, mint változási kategóriát mutatja be, és a tudásmenedzsment és a stratégia kapcsolatát elemzi. Foglalkozik az intellektuális tőkével és annak mérésével, majd a változtatásbevezetés néhány gyakorlati kérdéséről tájékoztatja az érdeklődő olvasót.

Képet kapunk a legismertebb változtatásmenedzsment technikáról, nevezetesen

- az Iskihawa-féle „halszálla”, ok-okozati diagramról,
- a Pareto-elemzésről és
- az erőtélemzésről.

A befejező részben a nemzeti és szervezeti kultúrák, valamint a vállalati/szervezeti kultúrák szintjeiről, típusairól és fontosságáról győződhetünk meg.

A könyvből átfogó képet kapunk a szerző sokoldalú, e témában folytatott nemzetközi és ma-

gyarországi kutatásainak tapasztalatairól, valamint a – bőséges szakirodalommal alátámasztott – változtatásmenedzsment legfrissebb nemzetközi eredményeiről is.

Ajánljuk e könyvet a témát tanuló és érdeklődő diákoknak, a gazdaság bármely területén tevékenykedő vezetőnek, szakértőnek, aki mind a saját maga, mind pedig szűkebb és tágabb környezetének jövőjét sikeresen akarja alakítani.

Nyomatékosan ajánljuk a könyvet a témával foglalkozó tanárok-

nak, oktatóknak, mert a gondosan összeállított, hatalmas ismeretanyag kiválóan tanítható is.

A könyv írását csak abbahagyni lehetett, befejezni nem – panaszkodik a szerző a bevezetésben. Reméljük, hogy egy-két éven belül megjelenik a mű folytatása és megismerhetjük a szerző új, vagy régi, de eddig el nem mondott tapasztalatait, elemzéseit is.

– Baczoniné –

Olvasópélda...

*Kedves egyetemi hallgatók!
(főként szakdolgozat-készítés idején)*

Próbálok mindent megtenni munkájuk sikere érdekében, de lehetőségeim végesek. Én ugyanis lapot készítek (mégpedig egyedül), de nem vagyok karitatív szolgáltató.

Ami nem zárja ki, hogy ha valaki felkeres ne segítenék neki anyagot gyűjteni. DE: csak ha felkeres, mégpedig telefonon jó előre megbeszélte időpontban.

Nincs más mód, a régi lapszámokat – technikai okokból – csak a szerkesztőségben lehet fellelni. Magyarázat: a lap előállítási költségeit is magamnak kell

megkeresnem, s képességeimből többre nem futja (technikailag sem).

Kérem ezért: kíméljenek meg az olyan megrendeléseiktől, miszerint keressék öt évre visszamenően cikkeket egy adott témában, s küldjem is el azokat. Ilyesmire még csak nem is válaszolok.

Mert akkor nem lesz lap, amiből idézni lehetne!

*Megértésükre számítok:
Lantos Antal*



Internet Akadémia

címmel kerül megrendezésre májusban két és fél napos Internet tréning a Magyar Reklámszövetség szervezésében.

Időpontjai:

2001. május 18. (péntek) 9.00–17.35 óráig

2001. május 25. (péntek) 9.00–15.35 óráig

2001. május 26. (szombat) 9.00–13.30 óráig

Helyszín: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem III. előadója.

Cím: 1093 Budapest, Fővám tér 8.

Az Internet Akadémia célja, hogy az online marketing területén dolgozó szakembereknek, valamint a szakma iránt érdeklődőknek átfogó ismeretet adjon a szakma közvetlen és kapcsolódó területeiről, a felhasználható eszközökről, azok alkalmazási lehetőségeiről és gyakorlati alkalmazásukról. A meghívott előadók a szakma különböző területeit képviselik, amelyeken profi, gyakorlati és elméleti szakemberek. A programtervben szereplő 5 fő témakör, 23 téma és 33 előadás a garancia arra, hogy minden hallgató megtalálja az érdeklődésének megfelelő témát, illetve a szakembert, akiknek kérdéseket tehet fel.

Az Internet Akadémia tartalma a következő témakörökből épül fel:

- Internet alapok
- Online vállalkozás
- Online értékesítés
- Internet: a Marketingkommunikációs eszköz
- Háttérismeretek az internethez

Az Internet Akadémián való részvételt javasoljuk az online marketing területén dolgozó szakembereknek, a hirdető, médiák, reklámügynökségek szakemberei és egyéb vállalkozók számára.

Részvételi díj:

(ami az étkezési költségeket is tartalmazza)

120 000 Ft/fő

90 000 Ft/fő MRSZ tagoknak

2001. április 20-ig a részvételi díj befizetése esetén:

- nem MRSZ tagok számára 115 000 Ft/fő részvételi díjat biztosítunk
- MRSZ tagok részére 85 000 Ft/fő részvételi díj kerül megállapításra.

Bővebb információval a Magyar Reklámszövetség (1074 Budapest, Dob u. 45.) készséggel áll az érdeklődők rendelkezésére személyesen

– Jurányi Eszter Tel.: 322-0640, 322- 1470

Fax: 322-7841

E-mail: mrsz@mail.matav.hu

Az Internet Akadémia részvételi feltétele és a jelentkezési lap letölthető a Magyar Reklámszövetség honlapjáról: www.mrsz.hu

MAGÉSZ

Magyarországi Acélszerkezet - Gyártók - Építők Szövetsége



Alapítva: 1998. szeptember 29.

Székhelye: 1139 Budapest, Frangepán u. 7.

Bejegyezve: 1999. március 8.

Az acélszerkezet-tervezést, gyártást, építést végző cégek egy család tagjai, és Szövetségünk mindazon tagok szakmai érdekképviseletét felvállalja, akik ezen a területen végzik tevékenységüket.

Szövetségünk célja:

- A magyarországi acélszerkezeti vállalkozók összefogása, szakmai és gazdasági érdekeik előmozdítása, a szakma iránt irányuló együttes tevékenységük összehangolása, valamint társadalmi érdekeik érvényesítése.
- A Szövetség elősegíti a szabad vállalkozást, a nemzetközi-gazdasági kapcsolatok fejlesztését, valamint a hazai és külföldi vállalkozásokkal fenntartott kereskedelmi kapcsolatok feltételeinek javítását.
- Figyelemmel kíséri és befolyásolja a szakmai utánpótlást, és a szakma tudományos hátterének alakulását.

E kitűzött célok határozzák meg teendőinket.

Tagjaink sorába tartoznak mindazok jelentkezését, akik e szakmai tömörülés céljaival azonosulni tudnak.

A tagságnak nem feltétele a vállalkozás nagysága. A magán- és a kisvállalkozások egyenrangú tagok a nagyokkal.

„Reméljük, rövid idő alatt sikerül megteremteni – a nyugati társszövetségekhez hasonlóan – azt az elismertséget és rangot, amely a tagvállalatok részére megkülönböztetést jelent a Szövetség kívüliekkel szemben.”

(Közgyűlésünk megállapítása)

Folyamatos információkat negyedévente megjelenő lapunkban, a MAGÉSZ *Hírlevélben* közlünk.

Tagfelvétellel és hirdetéssel kapcsolatos információ:

MAGÉSZ, Magyarországi Acélszerkezet - Gyártók - Építők Szövetsége

2400 Dunaújváros, Vasmű tér 1-3.

Levélcím: 2401 Dunaújváros, Pf. 110

Telefon: 25/ 583-970 Fax: 25/ 583-525

XXIV. ÉVFOLYAM • 2000/2

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



30 ÉVES A KÖZGÁZ MARKETING TANSZÉKE

E SOMAR ETIKAI KÖ

A MARKETING CENTRUM - ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET ÉS A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁG-TUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA

A TARTALOMBÓL

A VEVOI ELÉGEDETTSÉG

A REKLÁMKOMMUNIKÁCIÓ

A KVALITATÍV PIACKUTATÁS

30 ÉVES A KÖZGÁZ MARKETING TANSZÉKE

MEGKERDEZÉS - NEM, LE

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

KÖNYVISMERTES

XXIV. ÉVFOLYAM • 2000/1

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



A TARTALOMBÓL

INTERMARKETING

VERSENYBEN AZ ÁRRAL

A HAZAI TŐKEPIAC ÉS A

ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM

STRATÉGIAI VEZETÉS

ANTIMARKETING

KÖNYVISMERTES

A Z ORVOSOK SZEREPE A GYÓGYSZERMARKETINGBEN

A MARKETING CENTRUM - ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET ÉS A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁG-TUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA

XXIV. ÉVFOLYAM • 2000/3

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



A TARTALOMBÓL

A „BENCHMARKING” MÓDSZER LÉNYEGE

INTERAKTÍV MARKETINGKUTATÁS

TERMÉKFELELŐSÉG-BIZTOSÍTÁS

ÉLELMISZER-KERESKEDELEM ITTHON ÉS AZ EU-BAN

REKLÁMKOMMUNIKÁCIÓ

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

KÖNYVISMERTES

A JAPÁN GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM JÖVŐJE

A MARKETING CENTRUM - ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET ÉS A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁG-TUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA

2000

XXIV. ÉVFOLYAM • 2000/5

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



M C KÖZVELEMÉNY-KUTATÁS: ADÓÜGYEI

A MARKETING CENTRUM - ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET ÉS A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁG-TUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA

A TARTALOMBÓL

PARHUZAMOS VERSENYEL

ELÉGEDETTSÉGVIZSGÁLAT

A PTE HALGATÓINAK KÖR

AZ EMPATIKUS MARKETING

30 ÉVES A PÉCSI MARKETING TANSZÉKE

A KERESKEDELMI HALOZAT

FEJLESZTÉSE PÉCSETT

A 2000. ÉV FOGYASZTÓI

AZ ONLINE MARKETING

REKLENYI TÖRVÉNYEI

XXIV. ÉVFOLYAM • 2000/4

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



A TARTALOMBÓL

PORTFOLIO-TECHNIKÁK

MARKETING-GYAKORLAT

- A GYENGE PONT

A TANÁCSADÁS MARKETING

ELŐADÁSOK MISKOLC

ES VESZPRÉMBŐL

RADIOAKTIVITÁS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

A MARKETING-SZEMLELET

AGRÁRKÖLPIACUNK

ÉS A VILÁGGAZDASÁG

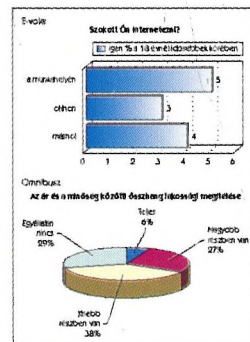
M C-FELMÉRÉS: MIÉRT NEM TŐZSDÉZIK A MAGYAR?

A MARKETING CENTRUM - ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET ÉS A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁG-TUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA

XXIV. ÉVFOLYAM • 2000/6

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



A TARTALOMBÓL

VIRTUÁLIS VALÓSÁGTECHNIKÁK

A VÁLLALATKÖZI

FEJLESZTŐTŐKE-BEFETETÉSRŐL

A „ZÖLD DOBOZ” NAGYMESTEREI

A MEGÚJULT MARKETING CENTRUM

ES KÖZVELEMÉNY-KUTATÁSAI

A KAPCSOLATI MARKETING

JELENTŐSÉGE

NAGY ÜZLET A LABDARUGÁS?

KÉRDŐÍV OLVASÓINK SZÁMÁRA

A ASSESSING THE IMPACT OF TEACHING ETHICS

A MARKETING CENTRUM - ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET ÉS A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁG-TUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA