

Marketing & MENEDZSMENT



Az érték a marketingben

Párduc vagy elefánt?

**A kelet-közép-európai kkv-k
új marketingkihívásai
a 21. század elején**

**Az export
és az innováció közötti
kapcsolat néhány kérdése
a kis- és
középvállalkozásoknál**

**Stratégiai
és marketingorientációk
a professzionális
menedzsment
tanácsadócégek irányításában**

KKV Menedzsment

SAWYER MILLER GROUP



- A XXI. században egyetlen hét alatt több információhoz jutunk, mint egy XVII. századi ember egész életében.
- A mi dolgunk az, hogy megbízóink kiemelkedjenek a kommunikációs hangzavarból.
Hogy az Ön cége látható és hallható legyen.

www.smg.hu

Marketing

MENEDZSMENT

XXXVIII. évfolyam, 2004/2.

Lapigazgató-főszerkesztő:
Gosztonyi Csaba

Szerkesztő: Fojtik János

Munkatársak:

R. Nagy András (rnagy@probako.hu),

Soha Krisztián (soha@probako.hu)

Nagy Gábor (probako@probako.hu)



Kiadja: a Marketing Centrum – Országos
Piackutató Intézet és a Pécsi Tudomány-
egyetem Közgazdaság-tudományi Kara



Felelős kiadó: Bruck Gábor



Értékesítés és marketing:
Próbakó Kommunikáció, www.probako.hu

Szerkesztőség és kiadó:

1055 Budapest V., Szent István krt. 17.

Telefon: 353-1366; Fax: 331-6343

E-mail: gosztonyics@m-and-m.hu



Grafikai előkészítés: DUOMONT BT

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



INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49

Engedély: B/SZI/301/1989

MARKETING
CENTRUM

www.marketingcentrum.hu



Tartalom

AKADÉMIA

Doktor Marketing – Interjú Rekettye Gáborral _____ 4

Az érték a marketingben – Akadémiai doktori disszertáció székfoglaló
– *Rekettye Gábor* _____ 6

KKV MENEDZSMENT

Párduc vagy elefánt? – Kisvállalatok kulturális sajátosságai
Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei empirikus vizsgálatok alapján
– *Berényi László – Heidrich Balázs* _____ 18

A magyar internetes portálszolgáltató vállalkozások stratégiai képességei
– Elméleti megfontolások és empirikus eredmények
tudás- és technológia-intenzív üzleti környezetben
– *Csendes István* _____ 32

A kelet-közép-európai KKV-k új marketingkihívásai a 21. század elején
– *Hoványi Gábor* _____ 40

Az export és az innováció közötti kapcsolat néhány kérdése
a kis- és középvállalkozásoknál
– *Kiefer Márta – Seres Antal* _____ 49

A kistermelők nagyméretű kereskedelmi egységekbe történő
beszállításának problémái a kereskedelem szemszögéből
– *Seres Antal* _____ 53

M&M-MIX

Stratégiai és marketingorientációk a professzionális menedzsment
tanácsadócégek irányításában – *Poór József* _____ 64

KÖNYVISMERTETÉS _____ 77

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • **BÉLYÁCS IVÁN** egyetemi tanár, PTE • **BERÁCS JÓZSEF** tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE • **BÍRÓ PÉTER** a Siemens Rt. stratégiai és kommunikációs igazgatója • **BOD PÉTER ÁKOS** tanszékvezető egyetemi tanár, BKÁE • **BRUCK GÁBOR** elnök, Sawyer-Miller Group • **FARKAS FERENC** egyetemi tanár, dékán, PTE • **GHOBIAN, 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, Széchenyi István 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 • **REKETTYE GÁBOR** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • **TOMCSÁNYI PÁL** akadémikus • **VERES ZOLTÁN** intézetigazgató, BGF Nemzetközi Marketing Intézet • **VÖRÖS JÓZSEF** egyetemi tanár, PTE

Contents

ACADEMY

- Doctor Marketing – Interview with Rekettye Gábor _____ 4
- Value in Marketing – Academic Inaugural Speech
– Gábor Rekettye _____ 6

MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM CORPORATIONS

- Panther or Elephant? Cultural Characteristics
of Small Corporations
– László Berényi – Balázs Heidrich _____ 18
- Strategic Capabilities
of Hungarian Online Portal Services
– István Csendes _____ 32
- Marketing Challenges
of Central Eastern European Small
and Medium Corporations in 21st century
– Gábor Hoványi _____ 40
- Questions of Export and Innovation
in Small and Medium Corporations
– Márta Kiefer – Antal Seres _____ 49
- Supplying Problems of Small Producers from
the Point of View of Commerce
– Antal Seres _____ 53

M&M-MIX

- Strategic and Marketing Orientations in Professional
Consultant Agencies
– József Poór _____ 64

BOOK REVIEWS _____ 77

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

*Alakítsuk együtt a hazai
marketinges szakma
tudáscentrumát,
csatlakozzon Ön is
szerzőink köréhez!*

A Marketing
MENEDZSMENT mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra biztatja, hogy küldjék el írásait szerkesztőségünkbe. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is feltáruhlhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentum formátumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excell formátumban, illetve a képi illusztrációkat jpg vagy tiff formátumban várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők pontos nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. Fel nem használt anyagokat nem őrzünk meg és nem küldünk vissza. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

Tisztelettel: Gosztonyi Csaba,
lapigazgató-főszerkesztő
Cím: 1055 Budapest, Szent István krt. 17.
Telefon: 06 (20) 938-0673; Fax: 331-6343
e-mail: gosztonyics@m-and-m.hu
Levél cím: 1373 Budapest 5., Pf. 617.

Nyílt levél Rekettye Gábornak



Kedves Gábor!

Engedje meg, hogy utólag is nagy tisztelettel gratuláljak akadémiai nagydoktori címéhez. Véleményem szerint a tudomány doktorának lenni nagy személyes siker, főleg ebben az új rendszerben. Az pedig különösen emeli ennek rangját a szememben, hogy Ön az első, aki marketing témában érdemelte ki az elismerést. Meglátásom szerint ez a szakma számára is fontos tény, amire mindahányan büszkék lehetünk. Éppen ezért arra gondoltam, hogy jelen számunkban külön fejezetet szentelnék a tudomány és a gyakorlat viszonyának, kiemelten kezelve az Ön munkásságát és a székfoglalóját, azaz terjedelmi okokból annak kivonatát.

Értékes és izgalmas akadémiai „bevezetőnk” után a Marketing & Menedzsment 200/2-es lapszáma a KKV Menedzsment fókuszrovatban a hazai kis- és középvállalkozások (KKV) lehetőségeit, legfontosabb kihívásait és a jövő várható eredményeit vizsgálja. Az összegyűjtött egyaránt elméleti és gyakorlati írások kiemelt fontossággal bírnak, főleg hogyha számba vesszük, hogy Berényi László és Heidrich Balázs (ld. Párduc vagy elefánt?) szavaival élve: „a vállalat-gazdaságtan, de különösen a menedzsment területén rendelkezésünkre álló ismeretanyag, jellemzően nem a kisvállalati szféra sajátos igényeit elégíti ki. A kisvállalatok sajátosságai, számukra releváns gazdálkodási eszköztárat kívánnak meg. E megoldások kidolgozásának jelentős gátja azonban, hogy viszonylag kevés időszzerű, gyakorlatban is hasznosítható alapozó ismeret áll rendelkezésünkre működésükről. Holott a kisvállalatok a gazdasági élet szerves részei. Magas részarányukkal és az általuk folytatott tevékenységek széles körével a gazdaság dinamikáját és rugalmasságát biztosítják”.

A KKV fókuszrovatban szereplő cikkek többféle megközelítésből igyekeznek a fentiekben említett hiányosságokat pótolni, a vezetési technikák, a méretből származó adottságok, lehetőségek és korlátok mellett, előkerülnek a marketing, az értékesítés és az innováció témakörei is.

Végezetül engedjék meg, hogy a szakma és szerkesztőségünk nevében is jó egészséget kívánjak a 80 éves Tomcsányi Pál professzornak, agrármarketing kutató, címzetes egyetemi tanárnak, a Magyar Tudományos Akadémia Marketing Bizottsága elnökének, akinek nem kevesebbet köszönhet a magyar marketingtudomány, mint az alapok lerakását. Ajánlom figyelmükbe a professzor tiszteletére, születésnapja alkalmából megjelent kötetet, a marketingelmélet szakirodalmát és gyakorlati tudnivalóit tartalmazó angol-magyar nyelvű tanulmánygyűjteményt, *Marketing elmélet a gyakorlatban* címmel, Berács József, Lehota József, Piskóti István és Rekettye Gábor szerkesztésében.

Doktor Marketing

Rekettye Gábor, a Magyar Tudományos Akadémia doktora

Kiemelkedő elismerést szerzett a magyar marketingszakmának Rekettye Gábor professzor, akinek az MTA még tavaly decemberben ítélte oda az akadémiai doktori címet. A tudós testülettől elnyert tudományos fokozat a magyar marketingszakma nagy elismerése. Az MTA-ról köztudott, hogy ez idáig nem nagyon ismerte el teljes értékűnek a menedzsment típusú tudományokat, közte a marketinget.

Rekettye Gábor – a Világgazdaságnak adott nyilatkozata – szerint igazán nagy lökést az jelenthetne a marketingszakmának, ha példáját követve további szakértők nyernék el az újból nagyon erőssé vált MTA doktori címét. Magyarországon korábban három egyetemi tanár ért el tudományok doktora fokozatot: Hoffmann Istvánné, Sándor Imre és Id. Zeller Gyula.

MARKETING: AZ AGRÁRTUDOMÁNY

A Marketing Bizottság a Magyar Tudományos Akadémián belül ma az Agrártudományok osztályának része, azon prózai oknál fogva, hogy a marketinget az idén 80 éves Tomcsányi Pál akadémikus kezdte művelni Magyarországon, ő pedig agrár-vonalról indult. Ha közgazdász irányból többen szerzik meg az akadémiai doktori címet (legközelebb Berács József esélyes erre, a szerk.), akkor a marketing átkerülhet a Gazdaság- és Jogtudományok osztályára, ahová Rekettye Gábor szerint való.

Ön és Pécs elválaszthatatlanok.

Nem tudnék máshol élni, Pécshez tartozom. Nekem Budapest túl gyors város. Elégedett vagyok az eredményeinkkel, mindössze annyi a baj, hogy egy autópályányi hátrányban vagyunk más egyetemvárosokkal szemben. Örülnék, ha több gyakorlati szakembert fogadhatnék a tanuszéken Budapestről, vagy lennének komoly marketingmunkát végző cégek Pécsen.

Évekig vezette a magyar kereskedelmi kirendeltséget Tokióban. Lélekben japán maradt?

Voltam egy ideig, de leszoktam róla. A tisztaság és a tisztelet iránti igény még ma is erősen bennem él, de Magyarországon ez csak fejfájást okoz, úgyhogy inkább elfojtom.

Miért pont a tudományos pályán kereste a sikert?

A helyzet hozta így. 1989-ben három évig vívódtam, hogy maradjak-e az egyetemen. Végül családi okokból így tettem. Megpályáztam ugyan egy állást, de a sors közbeszólt. 1992-ben többedmagammal meghívtak a Harvard Egyetemre – Pécsről Vörös József vett még részt a programon – és amit ott tapasztaltam, az alapjaiban változtatta meg a hozzáállásomat. Mondhatni, egyfajta megvilágosodás volt. 1993-ban dékán lettem és a helyi körülmények között elkötelezett kollégáim – közöttük Vörös József – segítségével megpróbáltam létrehozni a mi kis Harvardunkat. Nem is az oktatás tartalmi vonatkozásában, abban ugyanis meggyőződésem

szerint nem volt lemaradásunk, sokkal inkább a módszerek, a hallgatók kiszolgálása tekintetében. Olyan ma már alapvetőnek számító dolgokat vezettem be, hogy legyen mindenkinek névjegye, a karnak arcúta, az egyetemnek stratégiája. Én már akkor nagyon hittem az elitképzésben. Az MBA, a doktori program, az interaktív tantermek mind-mind megvalósult álmaim közé tartoztak.

Ön szerint fontos-e hogy az oktatás gyakorlatorientált legyen?

A konkrét gyakorlatot nem az egyetem adja, talán a főiskola, és persze az éles bevetés.

Osztja azt a nézetet, hogy a marketing alapvetően gyakorlat és nincs nagy szerepe az elméleti ismereteknek?

Szükséges általánosítani ahhoz, hogy a gyakorlat fejlődjön. Ehhez pedig elengedhetetlen az elmélet. Szerintem az viszi előre a marketinget, ha az elmélet is fejlődik.

Megítélése szerint mennyire piacképes a magyar marketingoktató?

Mivel a marketing is a nyelvileg érzékeny szakmák közé tartozik, sajnos külföldön, főleg Nyugaton nem vagyunk eléggé piacképesek. Habár sokan érintünk hiánypótló témákat, nyelvismeretünk nem tökéletes, ezért ezek egyhamar nem fognak nagy nemzetközi nyilvánosságot kapni. Ezt a gátat már a minket követő generációknak kell áttörni.

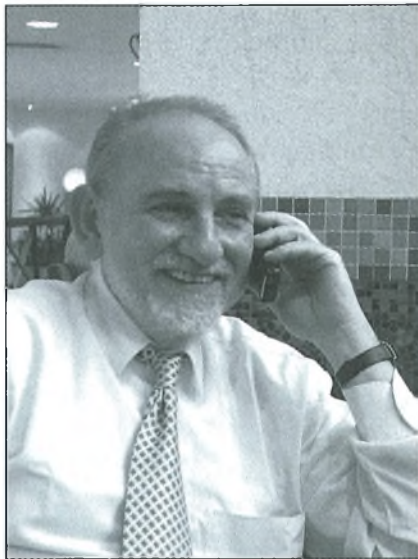
A környező országokkal összevetve hogyan szerepel a magyar marketingtudományosság?

Általánosságban igaz, hogy a lengyelek és mi magyarok előrébb járunk a többiekénél. Immáron 30 éve mi képviseljük a legnyugatiasabb oktatási módszereket. A többiek lemaradtak, bár Szlovénia kétségtelesen ebben is gyorsan felfejlődött mellénk. Sok szomszédunknak adtuk át tudásunkat, tapasztalatainkat: pécsiek tanítanak Kranj-ban, de járunk Eszékre és Kolozsvárra, a Babes-Bólyai Egyetemre is.

Mennyire trendkövető a pécsi marketingoktatás?

A gyakorlatot figyelembe véve egy neves amerikai szerző műve az angol eredeti után egy év múlva jele-

nik meg németül és kb. 3-4 év, amíg magyarul is kapható, ha egyáltalán kiadják. A piacképes marketingtárgyú könyveket úgy 2000 példányban terjesztik. Az „Ár a marketingben” című könyvem a sokadik kiadás után talán 6000 eladott példánnyal büszkélkedhet, ami kiugróan jónak számít. Amúgy szerintem naprakészek vagyunk az új irányzatok tekintetében, de csak azt tanítjuk, ami már tankönyv formájában is kikristályosodott. Annyit azért megígérhetek, hamarosan feltesszük Kotlert a polc legtetejére...



Van olyan munkája, amely ha máshol alkotja meg, nemzetközi mércével is kiugró lehetne?

A hetvenes években, tanszéki diákjaimmal megvizsgáltuk az akkor piacon lévő néhány sörmárkát. Az eredményeinket 1975-ben

leközölte a Minőség és megbízhatóság című folyóirat. Azt, amin akkor dolgoztunk, ma már észlelési térképnek hívják és a 80-as, 90-es években hatalmas nagy tudományos sláger volt külföldön. Valaki más kitalálta később. Megesik. Mi túl messze voltunk a tűztől.

Mit ígér a jövő tanítványai számára?

A Pécssett végzett hallgatóknak jó a renoméjuk, a mi nap például a PriceWaterhouseCoopers-nél a fél folyosó köszönt előre. Úgy tűnik, sokan találják meg számításukat komoly multinacionális vállalatoknál.

Május 1-jével megváltozik az oktatás kerete. A bolognai határozat milyen hatással lesz a jövő oktatási térképére?

A fő kérdés az, hogy kik szállnak be az alapszintű oktatásba, és kik maradnak az elitoktatás elkötelezettjei. Nem titkolom: én az elitoktatás és a fizetős képzés híve vagyok. Az oktatásnak funkcionálisnak és nem ágazatinak kell lennie. Hiszem és remélem, hogy a minőség tudatosságának a jövőben még nagyobb szerepe lesz, azaz fontos lesz a végzősök és nem utolsó sorban, a munkáltatók számára, hogy ki hol kapja meg a diplomáját.

Gosztonyi Csaba, főszerkesztő

Az érték a marketingben

Akadémiai doktori disszertáció SZÉKFOGLALÓ

Doktori értekezésem az elmúlt tíz év során elért kutatási eredményeimet foglalja össze, mégpedig azzal az igénnyel, hogy az összefoglalás, szintetizálás új tudományos eredményeket hozzon létre. A tudományos kutatás folyamatának e szakaszát Tomcsányi Pál (2000) *kutatói ismeretgazdálkodásnak* nevezi. Az ismeretgazdálkodás a tudományos kutatás, alkotó, kreatív folyamata, amelyben a kutató az adott tárgykörben folyamatosan végzett szekunder és primer kutatások által nyert információkat elemzi, majd azokat *kombinálva* és szintetizálva – részben heurisztikus módszerekkel – új vagy bővített ismereteket hoz létre. Az értekezésben azokat a kutatási eredményeket tárgyalom és rendszerezem, amelyek újak, ítékelhetők vagy a kutatás módszere, vagy megállapításai miatt.

BEVEZETÉS

A korábbi eredményeket nem ismétlem meg minden változtatás nélkül, hanem az idő kontrolljának vetem alá őket. A kutatási eredmények első megfogalmazása óta eltelt hosszabb-rövidebb idő alatt a világ és a magyar valóság is sokat változott. Vajon a kettő, három vagy öt éve megfogalmazott kutatási eredmények, elméleti megállapítások ma is megállják helyüket, vagy módosításra szorulnak?

Célom az is, hogy a kiemelt részek egységes egészet képezzenek és a disszertáció ne csak részleteiben, hanem egészében is értéket képezzen az olvasó számára. Az értekezésben a következő három területet emelem ki, és a most csak egy-egy mondatban megfogalmazott új megállapításokat kívánom bizonyítani:

- A piaci orientáció kérdésköre és ehhez kapcsolódóan a marketingfilozófia területén az ezredfordulón végbemenő paradigmaváltás. Úgy gondolom, hogy az ezredfordulóra elértük az *értékorientáció* korszakába. E menedzsmentfilozófia szerint a vállalati gondolkodás és figyelem középpontjában a vevők és a *tulajdonosok* számára létrehozandó érték áll.

„A domináns termékforma, mint innovációs fokozat mellett megjelent a termék piacra vitelét jellemző domináns marketingforma is.”

- A termékek és szolgáltatások tervezése, menedzselése és piacra vitelének révén megvalósuló értékteremtés. E témakörön belül kiemelt figyelmet szentelek az innováció kérdéskörének, valamint az innováció fokozatainak. Azt szeretném bizonyítani, hogy a *domináns termékforma*, mint innovációs fokozat mellett megjelent a termék piacra vitelét jellemző *domináns marketingforma* is. Bizonyítani szeretném továbbá azt, hogy a termékfejlesztés csaknem minden szakkönyv által leírt szekvenciális folyamata a mai ún. új gazdaságban idejét múlt. Olyan új *modell* mutat be, amely párhuzamos folyamatok ré-

vén lecsökkenti a fejlesztési ciklusnak a piaci siker szempontjából kritikus időszükségletét.

- Végezetül az árak kérdéskörét érintem. Bizonyítani szeretném, hogy az „új gazdaság” körülményei között a termelői és a lakossági fogyasztást kitevő árak és szolgáltatások nagyobbik részénél *növekvőben van az árdöntések mozgástere*. A mozgástér ilyen jellegű alakulását két tényező határolja be: a mozgástér alsó korlátjaként működő fajlagos költségek csökkennek, miközben a mozgástér felső korlátját jelentő vevőérték jellemzően nő. Ez a változás azt az elméleti és egyben erősen gyakorlati kérdést veti fel, hogy a megnövekedett hozzáadott érték a gazdasági folyamat mely résztvevőjéhez kerül. Másik, meghatározó jellegű változás az árak és a költségek területén az, hogy a költségstruktúrán belül nagyon sok ágazatban határozott eltolódás megy végbe a fix költségek javára. Ez a tény az árképzésnek forradalmian új módszereit igényli. Az információs és számítástechnikai fejlődés ugyanakkor lehetővé teszi e forradalmian új módszerek kivitelezését. Mindkét változás azt követeli meg a vállalatoktól, hogy elszakadjanak az árképzés hagyományos módszereitől, és a vevő-, piac-, illetve értékorientált szemléletet valósítsák meg ezen a területen is.

A vizsgált témakörök leírásából kiderül, hogy mondanivalóm vezérelve az *érték*, pontosabban fogalmazva a vállalat által a vevők számára fizikai és nem fizikai formában előállított vevőérték. Megítélésem szerint a vevőérték a XXI. század marketingjének központi kategóriája. Olyannyira az, hogy meggyőződésem szerint a marketing új korszakát nyugodtan nevezhetjük az *értékorientáció korszakának* is. Ez a vezérelv köti össze a disszertációban érintett területeket és ad – reményeim szerint – a disszertációnak olyan gondolati ívet, amely egyfelől új tudományos eredmények bemutatására ad lehetőséget, másfelől hasznos olvasmánnyá teheti azt a menedzsmentet művelő kutatók és szakemberek számára.

PIACORIENTÁCIÓ – ÉRTÉKORIENTÁCIÓ

Az értekezés első részének elején a piaccal kapcsolatos vállalati szemléletmód változásait vizsgálom, és – szakirodalmi kutatásokra alapozva – megállapítom, hogy a XX. század végéig a marketing-gondolkodás-

mód fejlődését három szakaszra lehet osztani: a *termelési orientáció*, az *értékesítési orientáció* és a *marketingorientáció szakaszára*. A szemléletmódok azonban nemcsak gazdaságtörténeti aspektusból vizsgálhatók; az egyes gazdasági szervezetek fejlődését is a szemléletmódok változása jellemzi, ezek a vállalkozások – gazdasági környezetük, helyzetük, belső elkö-

„A XX. század végéig a marketing-gondolkodásmód fejlődését három szakaszra lehet osztani: a termelési orientáció, az értékesítési orientáció és a marketingorientáció szakaszára.”

telezettségük, piacaik és termékeik sajátos jellemzőitől függően, más és más ütemben jutnak el a piaccal kapcsolatos szemléletmód egy-egy fejlettebb szakaszába. *Ebből következően az eltérő szemléletmódok – még a legfejlettebb országokban is – egymás mellett is léteznek. A gazdaság egésze szempontjából meghatározó azonban az, hogy melyik szemléletmód a domináns.* A piaccal kapcsolatos vállalati szemléletmód elemzésének kettős célja volt:

- Alapul szolgáljon ahhoz a vizsgálathoz, amely az átalakulás folyamatában lévő magyar gazdaságban tevékenykedő vállalatok piacorientációjának színvonalát célozta megismerni.
- Megalapozza azt az új megállapítást, amely szerint az ezredfordulón globálisan végbemenő gazdasági változások új típusú szemléletmódot igényelnek a világméretű versenyben résztvevő gazdasági szervezetek részéről.

A magyarországi vállalatok piacorientációja

A magyarországi vállalatok piaci orientációjának színvonalára irányuló vizsgálat előtt szükségesnek tartottam a nemzetközi tapasztalatok megismerését. Ezért először a fogalmat, annak operacionalizálását és a felmérés módszereit vizsgáltam: A szekunder kutatás eredményeképpen a Kohli és Jaworsky kutatópáros által javasolt módszertant adaptáltam a magyar viszonyokra. Ennek megfelelően a piacorientáció három prioritással írható le: (1) a piaci információk gyűjtésének, a piac megértésének, (2) a piaci információk vállalaton belüli terítésének és (3) a piaci reagáló-képességnek a prioritása. Tekintettel arra, hogy a piacorientációs vizsgálatok alaphipotézise az, hogy a *piacorientációban előrébb járó gazdasági vállalkozások teljesítménye magasabb a hasonló nagy-*

ságrendű és azonos ágazatban, illetve azonos környezeti feltételek között tevékenykedő, de alacsonyabb színvonalú piacorientáltsággal rendelkező cégeknél, a vizsgálatot a piacorientáció és a gazdasági teljesítmény összefüggéseire is ki kellett terjesztenem. Vizsgálat tárgyává tettem továbbá azokat a környezeti tényezőket, amelyek a piacorientáció szükségességét befolyásolják. A nemzetközi szakirodalom

„A kisvállalatok és nagyvállalatok marketinggyakorlata nagymértékben eltér egymástól. A kisvállalatok többsége nem rendelkezik elkülönült marketingrészleggel, és nem is végez formalizált marketingtevékenységet. Mindez persze nem feltétlenül jelenti azt, hogy nem piacorientáltak.”

szerint ezek a következők: (1) a piaci változások intenzitása (piaci turbulencia), (2) a piaci verseny intenzitása és (3) a technológiai változások intenzitása (technológiai turbulencia).

Az értekezésben részletesen tárgyalom a vállalatok körében 1995-ben és 1998-ban végrehajtott kérdőíves felmérést, illetve a háztartások körében 2000-ben végrehajtott ellenőrző vizsgálat módszereit és eredményeit. A vizsgálatnak, a konkrét eredményeken túlmutató, újszerű megállapításai a következők:

- A kutatás újszerű eredménye volt, hogy a nemzetközi szakirodalomból megismerteken túl, még egy piacorientációt befolyásoló külső tényezőt tudtam azonosítani. *Ez pedig a vállalatok mozgásterének a szabályozottsága: minél nagyobb a vállalat döntési szabadsága, annál erősebb az összefüggés a piaci orientáció és az üzleti teljesítmény között.* (Az eredmények érdekes egybeesése az, hogy hasonló következtetésre jutott, az én vizsgálatomat követően, egy kutatópáros – Deng és Dart – az átalakuló Kínában, 1999-ben végrehajtott felmérésükben.)
- A vizsgálat másik fontos megállapítása az volt, hogy *a modern piacorientáció szilárd termelési (működési) hatékonyságot tételez fel.* A vizsgálat bizonyította, hogy a termelési és termékorientációval jellemezhető szakasz semmiképpen sem ugorható át: *Közép- és Kelet-Európa vállalatainak először termelési hatékonyságra kell szert tenniük, ha piaci szempontból is hatékonyak kívánnak lenni.*
- Az ezredforduló magyar gazdaságának elemzése alapján arra a megállapításra jutottam, hogy a

gazdaság a piacorientáció vizsgálata szempontjából (is) *két részre szakadt.* Az egyik oldalt a multinacionális vállalatok részét képező, illetve külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatok jelentik, a másik oldalt pedig a jellemzően magyar tulajdonban lévő kis- és közepes méretű vállalatok képezik. Ami az első, a 90-es évek közepén végrehajtott vizsgálat óta jelentősen változott, az az, hogy a piacorientáció vizsgálati köre – és nyilvánvalóan az e területen fejlesztésre szoruló vállalatok köre is – szükségszerűen a kis és közepes méretű vállalatokra tövődik át. (Úgy gondolom, hogy ez a megállapítás – a piaci struktúra világméreteken történő átalakulása miatt – nemcsak a magyar gazdaságra

igaz.) *Az ország további fejlődése attól függ, hogy a magyar kis- és közepes méretű vállalkozások mennyire lesznek képesek fejlődni és kialakítani azokat a képességeket, amelyekkel fenntartható versenyelőnyre tehetnek szert, mennyire lesznek képesek a piacorientáció kultúráját és módszereit magukévá tenni és alkalmazni.*

- A kisvállalatok és nagyvállalatok marketinggyakorlata nagymértékben eltér egymástól. A kisvállalatok többsége nem rendelkezik elkülönült marketingrészleggel, és nem is végez formalizált marketingtevékenységet. Mindez persze nem feltétlenül jelenti azt, hogy nem piacorientáltak. Egy dolog mindenesetre megállapítható: *a kis- és középvállalatok piacorientációját nem ugyanazokkal a módszerekkel kell mérni, és nem feltétlenül ugyanazon mércével kell értékelni, mint a nagyvállalatokét.*

Az értékorientáció új korszakának kialakulása

Az elmúlt évtizedben folytatott szekunder és primer kutatásaim eredményeképpen az a meggyőződés alakult ki bennem, hogy a marketinggyakorlat fejlődésében a 90-es évek elejétől kezdődően új korszak, új szemléletmód kialakulásának vagyunk tanúi. A sikeres vállalatok gyakorlata azt bizonyítja, hogy ma már nem elég a klasszikus marketing tanításainak megfelelően „vevőorientálnak” lenni, hanem a megváltozott versenykörülmények között ennél többet kell nyújtani: *a vevők számára értéket kell teremteni, és ennek az értéknek folyamatos növelésére kell törekedni.* De még ez sem elég: a vállalat csak akkor

tudja piaci részesedését az élesedő, és a XXI. század elejére immár világméretűvé szélesedett versenyben megtartani, illetve növelni, ha állandóan arra törekszik, hogy *versenytársainál nagyobb, vagy legalábbis azokétól eltérő, megkülönböztethető vevőértéket legyen képes előállítani.* Az általam az „értékorientációval” jellemzett korszak kialakulása mögött a világgazdasági környezet három, jól megragadható, dimenziójának meghatározó változása áll:

1. A verseny kiterjedése és globalizálódása.
2. A verseny kiszélesedésével – a globalizáció és az információs technológia forradalmi fejlődése következtében – a piaci struktúrák átalakulása.
3. *Változó* (legalábbis a globalizáció hatásainak leginkább kitett fejlett világban), *átalakuló fogyasztói, vásárlói magatartás*, a vevők szerepének újszerű megjelenése.

A növekvő versenynek a XXI. század elején egyre jellemzőbb dimenziója az, hogy csaknem teljes mértékben globalizálódik. A globalizáció – megítélésem szerint – három alappillére támaszkodik: (1) a tőkepiacok globalizálódása, azaz a szabad tőke gyorsütemű növekedése, nemzetközi mobilitása és a világ tőkepiacainak integrálódása, (2) a külkereskedelmi forgalom fokozódó liberalizációja, a kereskedelmi korlátok csökkenése, a világ „hártartalanná” válása és (3) a „tudástechnológia” nemzetköziesedése. E mögött az információs technológia, a számítástechnika, a telekommunikáció rohamos fejlődése, „országhatárokat figyelmen kívül” hagyó diffúziója húzódik meg.

Átalakulóban vannak a hagyományos piacstruktúrák: visszaszorulóban van a tiszta verseny és a monopólium; egyidejűleg növekszik a *monopolisztikus verseny* és az *oligopólium* szerepe. Ezen belül is – amint azt az értekezésben adatokkal igazolom – a globalizáció erősödésével párhuzamosan *erőteljes eltolódás megy végbe az oligopóliumok, illetve az „oligopóliumszerű” szervezetek, képződmények (szövetségek, hálózatok, partnerségek láncolata) irányába.* A globalizáció a fejlett országokban a nyersanyagok és a méretgazdaságosság hatásának kitett termékek körében szinte teljesen végbement, és előrehaladott állapotban van a fogyasztási cikkek piacán is. Ez azt is jelenti, hogy a piacokat jelentős részben azok a nagyvállalatok uralják, amelyek az országhatárokat

átlépve, olyan mértékben nemzetköziesedtek, hogy tevékenységüket a világ egészét figyelembe véve szervezik. Megállapításom az, hogy ahogy a világgpiac egyre nagyobb része kerül néhány nagy szervezet vagy csoportosulás ellenőrzése alá, úgy változik a piaci struktúra, és úgy *változik az a vállalati filozófia is*, amely a vállalatnak a vevőkkel és a versenytársakkal kapcsolatos magatartását fejezi ki. *Az oligopolisztikus piaci struktúrában működő vállalatok nagyon jól ismerik versenytársaikat, azok értékesítési, termelési, beruházási és marketingterveit.* Döntéseiket a versenytársak várható reagálásának előrebecslése alapján hozzák. *A vevő mellett – ebben a piaci struktúrában – a versenytársra való odafigyelés kerül a menedzsment alapfilozófiájának középpontjába.*

Az értekezésben részletesen elemzem, hogy az ezredfordulón végbemenő változások módosítják a vevők szerepét is: a lakossági fogyasztásban egyre meghatározóbb szerepre tesznek szert az ún. „*okos, értéktudatos vásárlók*”. A vállalati kapcsolatokban a beszállító és a vevő vállalat közötti viszony alapvető átalakulása már korábban megkezdődött. *A vevők korábbi tradicionális szerepét a dereguláció, a globalizáció, a technológiai konvergencia és az információs technológia nyújtotta gyors fejlődés alapvető-*

„Átalakulóban vannak a hagyományos piacstruktúrák: visszaszorulóban van a tiszta verseny és a monopólium; egyidejűleg növekszik a monopolisztikus verseny és az oligopólium szerepe. Ezen belül is a globalizáció erősödésével párhuzamosan erőteljes eltolódás megy végbe az oligopóliumok, illetve az 'oligopóliumszerű' szervezetek, képződmények (szövetségek, hálózatok, partnerségek láncolata) irányába.”

en átirta. Mindez azt jelenti, hogy a vevők, a korábbi passzív szerepkörükből kilépve, az értékteremtés aktív részeseivé válnak.

A disszertáció első részének elemzését összefoglalva megállapítom, hogy a XX. század utolsó, illetve a XXI. század első éveiben a már globalizált és a globalizáció előrehaladott állapotában lévő piacokon olyan feltételek alakultak ki, amelyek alapján mind a makroökonomiában, mind a mikroökonomiában paradigmaváltásról beszélhetünk. Vállalati szinten ez azt jelenti, hogy a piacokat meghatározó nagyságrendű vállalkozásoknál a vevők számára az új módon nyúj-

tott, és új módon értelmezett értéket helyezik a menedzsment figyelmének középpontjába. A XX. század végével kezdődő korszakot tehát az *értékorientáció korszakának* nevezhetjük. Míg a marketingorientáció esetében a középpontban a vevő állt; az *értékorientáció korszakában a vevők jelentősége mellé – a sajátos piaci struktúra következtében – azonos súllyal sorakozik fel a versenytársakra való odafigyelés jelentősége.*

Az értekezés első részének végén – e kétirányú „odafigyelés” intenzitásának függvényében – új típusú vállalat-tipológiát állítok fel: a stratégiaileg integrált, a megszállottan vevőorientált, a marketingharcra kész és a stratégiaileg éretlen vállalatok csoportját.

AZ ÉRTÉK FOGALMA, MEGTERVEZÉSE, MENEDZSELÉSE ÉS KIFEJLESZTÉSE

Az értekezés második részének elején az érték fogalmát definiálom. A marketing-szakirodalomban *egyértés van abban, hogy az észlelt érték a vevőnek a termék vagy szolgáltatás nyújtotta hasznosság és az azért csereként a vevő részéről kifejtett ráfordítások (pénzbeli és nem pénzbeli) összevetéseként határozható meg.* A fogalom azonban nehezen operacionálizálható. A termékekkel kapcsolatos szakirodalmi és empirikus kutatásaim alapján az észlelt értéket a termék vagy szolgáltatás által a vevőnek nyújtott funkcionális és emocionális hasznossággal kíséreltem meg leírni, és arra a következtetésre jutottam, hogy a termékek és szolgáltatások vevőértékének megtervezése tudatos vállalati *értékmenedzsmentet* igényel.

„A XX. század utolsó, illetve a XXI. század első éveiben a már globalizált és a globalizáció előrehaladott állapotában lévő piacokon olyan feltételek alakultak ki, amelyek alapján mind a makroökonomiában, mind a mikroökonomiában paradigmaváltásról beszélhetünk.”

Meghatározásom szerint az *értékmenedzsment a kínálat elemeinek és aggregátumainak értéktervezése*, amely tartalmazza annak vizsgálatát is, hogy a cég egészének és kínálati elemeinek versenyképessége miképpen viszonyul a versenytársakéhoz, magában foglalja továbbá azon belső és külső intézkedések megtételét is, amelyek az érték hatékony előállításához szükségesek.

Az értékmenedzsment marketingoldalának három szintje van: (1) az egyedi termékek, illetve szolgáltatá-

sok szintje, (2) a termékcsaládok szintje és (3) a vállalat, vagy az üzletág egész kínálatának, azaz a termék-szerkezetnek a szintje. Az integrált értékmenedzsmentben a szintek nem értelmezhetők elszigetelten: az azonos szükségletet kielégítő, jól megtervezett, differenciált értéket képviselő, jól pozicionált termékekből tevődik össze a termékcsalád, és ezen jól összeállított, jól pozicionált termékcsaládok összessége adja a vállalat (vagy vállalati divízió) olyan termékszerkezetét, amely azután meghatározza az egész szervezet sikeres piaci pozícióját.

Termékpozicionálás – észlelési és értéktérképek

A termékek értéktervezése szorosan összefügg a termékpozicionálással. E tevékenységeket módszertanilag nagyon jól segítik az észlelési és preferencia-térképek. Az értékmenedzsment során a *vállalatnak először ugyanis azt kell megismernie, hogy termékei (márkái), illetve termékcsaládjai miképpen helyezkednek el – a versenytérkékekkel összehasonlítva – a vevők tudatában.* Az észlelési térkép azért hasznos segédeszköz a marketingmenedzser számára, mert vizuálisan mutatja be azt a piaci struktúrát, amelyben a termékek versenyeznek. A térképen kijelölhető a meglévő termékek, termékcsaládok, vagy éppen a bevezetésre tervezett termék észlelési helye, és meghatározhatók azok a stratégiai elképzelések – a termék értékének változtatása, a termékdifferenciálás, a pozicionálás vagy újrapozicionálás –, amelyek az elfoglalt pozíció változtatásával kapcsolatosak.

Az észlelési térkép elkészítésének módszerét az alsó-középkategóriába tartozó személygépkocsik magyarországi piacon végzett vizsgálattal mutatom be. A faktoranalízis felhasználásával készült észlelési térképen a személygépkocsik nyolc kiemelt tulajdonságának fogyasztói megítéléséből készült térkép a gépkocsik által nyújtott *hasznosság* és a *fogyasztói ráfordítások* két dimenziójában ábrázolja a piaci versenyhelyzetet. Az észlelési térkép e dimenziók mentén történő felépítése egyidejűleg *értéktérképként* is funkcionál. Az értéktérképen megvonható az ún. *érték-megfelelési* vagy *indifferencia-vonal* (illetve sáv). Ha a termék észlelt pozíciója ezen a vonalon (illetve ebben a sávban) helyezkedik el, akkor annak értéke, a vevők tudatában, egyensúlyban van a termékért fizetett ráfordításokkal. Azon márkák, ame-

lyek az így felvázolt koordináta-rendszerben az érték-megfelelési vonal (sáv) alatt helyezkednek el, *versenyelőnnyel* rendelkeznek a vonal (sáv) felett elhelyezkedő termékekkel szemben. Az észlelt értékpozíciók természetesen fogyasztóként eltérők lehetnek. Az észlelési/értéktérkép akkor mutatja helyesen a cég termékeinek helyzetét, ha az a célszegmens percepcióit tükrözi. Az értekezésben, a már hivatkozott vizsgálat kapcsán, erre is kitérek.

Az ún. költségsáv ábrázolásával bemutatom továbbá azt, hogy az értékmenedzsment miképpen függ össze a költségmenedzsmenttel, valamint azt, hogy milyen alternatívák nyílnak meg a vállalatok előtt a termékek értékpozícióinak javítására.

Az értékmenedzsment központi kategóriája – a termékcsalád

A vállalati gyakorlat és a nemzetközi szakirodalom elemzése után arra a következtetésre jutottam, hogy az értékmenedzsment korábban vázolt három szintje (termék – termékcsalád – termékstruktúra) közül kiemelt szerepet kap a termékcsalád-szint. A termékcsalád-elv előtérbe kerülését a XX. század végére „túlburjánzott”, sokszor már a fogyasztóknak és a vállalatoknak egyaránt gondot okozó termékbőség jobb kezelhetőségének igénye indokolja. Az autópárból és más ágazatokból vett példákkal igazolom, hogy a vállalatok törekvése ma már az, hogy megteremtsék a termékcsaládok önálló arculatát, amely azután a szinergiahatás révén elősegíti a családba tartozó termékek egymást erősítő piaci pozícióját.

A termékcsaládba tartozó termékeknél nagyon sok minden közös: például a márkanév, a disztribúciós csatorna, a promóciós tevékenység. A marketingen kívül pedig a fejlesztés, a gyártás, bizonyos alkatrészek stb. *Úgy is lehet fogalmazni, hogy a vállalatok olyan alapkompenciát fejlesztenek ki, amellyel az adott termékcsalád piacát tudják kiszolgálni.* Ez az a kompetencia, amelyre építve lehet azután a további fejlesztéseket (termék- és piacfejlesztés) alapozni. A termékcsalád-elv következetes véghezvitele javítja a fejlesztés, a termelés és a piacra jutás hatékonyságát.

Az értekezés részletesen foglalkozik a termékcsalád-tervezés módszereivel, a termékcsalád-bővítés irányával, a termékcsaládok korszerűsítésé-

vel, illetve az új generációs termékcsaládok kialakításával.

Innováció – újtermék-fejlesztés

Az értékteremtés folyamatában kiemelt szerepe van az innovációnak és az újtermék-fejlesztésnek. A szakirodalomban egyetértés van abban, hogy az innováció, az új termékek megjelentetése a piaci siker kulcstényezője. Azt sem vitatja senki, hogy az ezredfordulót jellemző új piaci feltételek között e funkciók

„A termékek értéktervezése szorosan összefügg a termékpozicionálással. E tevékenységeket módszertanilag nagyon jól segítik az észlelési és preferencia-térképek. Az értékmenedzsment során a vállalatnak először ugyanis azt kell megismernie, hogy termékei (márkái), illetve termékcsaládjai miképpen helyezkednek el – a versenytérképekkel összehasonlítva – a vevők tudatában.”

jelentősége növekvőben van. Nem ilyen mértékű az egyetértés azonban az innováció fogalmát, értelmezési tartományát és folyamatát illetően. A disszertációban ezért kísérletet teszek az innováció fogalmának meghatározására és az innovációs folyamat törvényszerűségeinek megfogalmazására.

Különbséget teszek a *feltalálás* (beleértve a formális képzésben olykor nem részesült újítók felfedezéseit is) és az *innováció, mint gyakorlati alkalmazás között*. A feltalálás a tudomány fogalma, az innováció pedig a gazdasági életé. A két terület elkülönülése persze nem kizárólagos és nem átléphetetlen: napjainkban egyre inkább megvalósulni látszik e két terület egymásra támaszkodása és összefonódása. Az alapkutatás eredményei egyre gyorsabban befolyásolják a gyakorlatot, és a gyakorlat igényei egyre nagyobb mértékben határozzák meg az alapkutatás irányait. Valójában itt az innovációra vonatkozó két hipotézis megjelenésének kombinációjáról van szó: a „technológiai push” és a „keresleti pull” összeolvadásáról. A technológiai push az újdonságokat létrehozó tudományos ismeret prioritását, míg a keresleti pull a gazdasági igény és felhasználhatóság elsődlegességét hangsúlyozza. Úgy gondolom, hogy az újdonságok létrejöttének e két húzóereje jól megfér egymás mellett, mi több, feltételezi egymást.

Az *újszerűség* az, ami az innovációt megkülönbözteti az egyszerű változtatástól. Az újszerűség per-

szé azonnal felveti a „mi az új, mennyire, hogyan új és kinek új” kérdéseket. A „mennyire új” kérdés kapcsán azt az álláspontot képviselem, hogy piaci-marketing szempontból célszerű különbséget tenni a régi struktúrákra épülő újdonságok és a régivel szakító, új struktúrákat feltételező újdonságok között. A kétféle újdonság ugyanis vállalaton belül, a piacon és a vevők körében is eltérő hozzáállást igényel. Ebből a megfontolásból kiindulva a folyamatos és a nem folyamatos (diszkontinuus) innovációk között teszünk különbséget.

A „mi új” kérdésről, azaz a gazdaságban megvalósított innováció értelmezési tartományáról is viták vannak a szakirodalomban. Innovációról leggyakrab-

„Az újszerűség az, ami az innovációt megkülönbözteti az egyszerű változtatástól. Az újszerűség persze azonnal felveti a 'mi az új, mennyire, hogyan új és kinek új' kérdéseket. A 'mennyire új' kérdés kapcsán azt az álláspontot képviselem, hogy piaci-marketing szempontból célszerű különbséget tenni a régi struktúrákra épülő újdonságok és a régivel szakító, új struktúrákat feltételező újdonságok között.”

ban a termékek és a technológia összefüggésében beszélnek. Újabban azonban sok szó esik a működési folyamatok innovációjáról is. Folyamat-innovációt jelent például a TQM bevezetése vagy a gazdálkodási folyamatok korszerűsítése, újjáalakítása (business process reengineering). Úgy gondolom, hogy a sort még egy területtel bővíthetjük, ez pedig a marketing-innováció. Nemcsak a termék, a szolgáltatás vagy technológia, esetleg működési folyamat szakíthat a múlttal, hanem a marketing is. Ezt figyelembe véve az innovációknak olyan multidimenzionális modelljét mutatom be, amely magában foglalja a marketing-innováció területét is.

A „kinek új” kérdésre adott választ az innovációk első meghatározásakor a tudósok viszonylag egyszerűen intézték el: „bármely ötlet, gyakorlat vagy anyagi készítmény, amit az elfogadásra kész releváns egység újnak észlel”. Később világosan kikristályosodott az a nézet, hogy – legalább is az új termékek esetében – határozottan meg kell különböztetnünk két „releváns résztvevőt”: a vállalatot, amely az új terméket létrehozza, és a piacot, amely a terméket vagy szolgáltatást újnak észleli.

Az innovációk megvalósítása során észlelt törvényszerűségek – a domináns termékforma

Az egyes termék kategóriákban megvalósított innovációk történeti elemzéséből az a fejlődési törvényszerűség állapítható meg, hogy a viszonylag kis számú forradalmi, diszkontinuus innovációt a folyamatos innovációk, az evolúciós fejlődés (fejlesztések) sorozata köti össze. Az innovációkkal foglalkozó széleskörű szakirodalom áttekintése során megállapítottam, hogy az innovációs fejlődés három szakasza különböztethető meg:

- Az innováció képlékeny szakaszában a piaci verseny a termékfejlesztésben (a termék teljesítményének, funkcióinak fejlesztésében) csúcspontot ér el. Az a tény, hogy az új termék a megszületésekor még közel sem tökéletes, rengeteg követő fejlesztést inspirál. Ezek a fejlesztések – tekintettel arra, hogy a forradalmian új termékre vonatkozó fogyasztói értékérvárások a termék megjelenésekor még nem kristályosodnak ki – sokszor a terméknek egymástól nagyon eltérő változataira irányulnak.
- A képlékeny szakaszra jellemző kísérletek és fejlesztések eredményeképpen – az esetek nagy többségében – kialakul a terméknek a domináns formája, azaz az értékösszetevők olyan optimális kombinációja, amely meghatározza az adott termék kategóriát. Ez a forma standarddá válik, és fő vonásaiban hosszabb ideig állandó marad. A domináns termékforma kikristályosodása arra készítetheti a termelőket, hogy figyelmüket a termék-innovációról a technológiai és a folyamat-innovációra fordítsák. Ezt a szakaszt a forradalmian új technológiai és folyamat-innovációk fémjelzik. Kialakul a termék és a technológiai/operációs folyamat kölcsönös függősége.
- A domináns termékforma kialakulását, a termék és a technológia kölcsönös feltételezettségét követően, a fejlesztésnek egy új szakasza kezdődik meg: a folyamatos innováció, a kiegészítő, addicionális fejlesztés. Ez nem érinti a termék alapvonalait. Ugyanez igaz a technológiára is. A technológia tömegszerűvé, töke-intenzív és rugalmatlan válik, és csak kisebb fejlesztésekre ad lehetőséget. Ez az innovációk ún. „átmeneti” szakasza.

Az innovációs fejlődés és a marketing összekapcsolása – a domináns marketing kialakulása

Az innovációk értelmezési tartományának tárgyalásakor megállapítottam, hogy a fogalom nemcsak a termékhez és a technológiához kötődik, hanem ugyanilyen szervesen kapcsolódik a vállalat működési folyamataihoz és marketingjéhez is. A folyamatot továbbgondolva azt a hipotézist állítottam fel, hogy a marketingtevékenység alakulásában a termék-innovációkhoz hasonló fejlődési törvényszerűség figyelhető meg.

A forradalmi újdonságot először többféle marketing-kezdeménnyel kísérlem meg piacra vinni. A domináns termékforma kialakulását követően azonban nagy az esélye annak, hogy – a termék kategóriához kapcsolódóan – létrejön a *domináns marketingforma* is. *Domináns marketingformán az alkalmazott marketingmix eszközök erős hasonlóságát, felhasználásuk azonos vagy nagyon hasonló módját értem.* A domináns marketingforma mindegyik marketingeszközre vonatkozik. Példákkal bizonyítom, hogy mind a termékpolitikában (csomagolás, forma stb.), mind a disztribúcióban, mind pedig a piacbefolyásolásban kialakulnak az azonos termék kategóriába tartozó kínálat domináns formái.

Megállapításom az, hogy *amint a termékforma dominánssá vált, viszonylag rövid idő után az adott termék piacra vitele során alkalmazott marketingmix is „megmerevedik”, dominánssá válik.* Aki nem tud a domináns marketingformához alkalmazkodni, jelentős sikerre nem számíthat a piacon. Ez persze közel sem zárja ki azt, hogy e területen ne indulna meg a folyamatos fejlesztés, korszerűsítés, amelynek eredményeképpen a domináns marketingmix változik, fejlődik.

A termék-innováció megvalósítása – az újtermék-fejlesztés korszerűsített modellje

Az újtermék-fejlesztés sikerét alapvetően meghatározó tényezők elemzését követően, ebben a fejezetben az új termékek tervezésének, fejlesztésének és piaci bevezetésének olyan modelljét vázolom fel, amely segítheti a gyakorlati szakembereket abban, hogy elkerüljék az újtermék-politika leselkedő csapdáit és csökkenthessék az újtermék-kudarok arányát.

A szakirodalomban fellelhető újtermék-fejlesztési modellek problémáját két – egymással összefüggő – dologban látom: az első az, hogy a legtöbb ismert modell a folyamatot *szekvenciálisan*, azaz mint egymást követő tevékenységek sorozatát írja le. Ebből az következik, hogy a tevékenység soron következő fázisa csak akkor indulhat, amikor az előző sikeresen befejeződött. Ez az egymásutánosság azt eredményezi, hogy a folyamat lelassul, és megnöveli a piacra kerülés időszükségletét. A másik probléma az, hogy – bár mindegyik modell bekapcsolja a vizsgálatba a *piaci szempontokat* – azok, az *egymásutániságból* következően, mégis *elkülönülnek*. A műszaki-technológiai szempontok és a vevő szempontjai két elkülönülő érvcsoportot képeznek, és így csak a döntési pontoknál ütköznek. Mindezen hiányosságokat kiküszöbölendő, olyan modellt kísértem meg összeállítani, amelyik e két meghatározó területet párhuzamosan és folyamatosan összekapcsolva vizsgálja.

Az új termékek fejlesztési folyamatát a javasolt modellben négy fő szakaszra bontottam. A szakaszokra bontás *előnye a jobb áttekinthetőség, a döntési pontok csökkentése.* Az általam javasolt újtermék-fejlesztési modellben *különválasztottam az első szakaszt, a lehetőségek feltárását, illetve az azt követő hármat.* Tettem ezt azért is, mert az innovációs

„Amint a termékforma dominánssá vált, viszonylag rövid idő után az adott termék piacra vitele során alkalmazott marketingmix is 'megmerevedik', dominánssá válik. Aki nem tud a domináns marketingformához alkalmazkodni, jelentős sikerre nem számíthat a piacon.”

szakirodalomban erősen tartja magát az a nézet, hogy az új termékek esetleges sikertelensége a folyamat elején keresendő. A termékfejlesztési folyamat kezdeti szakasza egy sor bizonytalanságot rejt magában. Ezt a bizonytalanságot az angol nyelvű szakirodalom „front end fuzziness”-nek nevezi. A bizonytalanságok jelentős része – főleg a nem folyamatos innovációk esetében – a vevők igényeinek megismerésével, illetve a vevőigényeknek a termék értékösszetevőire való lefordításával kapcsolatos. A kezdeti szakaszban eszközölt marketingkiadások tehát sokszorosan megtérülhetnek azáltal, hogy a folyamat végrehajtási szakaszaiban már csak kisebb változtatásokra van szükség.

Az első szakaszból továbbjutott ötletek fejlesztésével kezdődik meg a *termékfejlesztési folyamat valódi projekt-rendszerű fázisa*. A folyamat további részét három fő szakaszra bontottam: (1) az *újtermék-konceptió kifejlesztésének és tesztelésének szakasza*, (2) a *termékfejlesztés szakasza* és (3) a *piaci bevezetés szakasza*. A folyamat két fő vonalon fut, a fejlesztés

„A modell az újtermék-fejlesztési folyamatot multidiszciplináris megközelítésben mutatja be abból kiindulva, hogy a termék-innovációk sikere bizonyítottan nagyrészt attól függ, hogy a folyamat milyen mértékben képes az operáció-menedzsment és a marketing integrálására.”

tés és a marketingtervezés párhuzamos tevékenységeinek során. A két ikervonulat közötti kapcsolatot a tesztek végrehajtásával és értékelésével kapott folyamatos visszacsatolás biztosítja. A modell az újtermék-fejlesztési folyamatot multidiszciplináris megközelítésben mutatja be abból kiindulva, hogy a termék-innovációk sikere bizonyítottan nagyrészt attól függ, hogy a folyamat milyen mértékben képes az operáció-menedzsment és a marketing integrálására. *A párhuzamos modell alkalmazása javítja a termék értékösszetevőinek vevőorientált kialakítását, gyorsítja a piacra kerülést, és egyidejűleg csökkentheti a fejlesztési költségeket.*

AZ ÉRTÉK KIVONÁSA – PIACVEZÉRELT ÁRAK

A korábbiakban megállapítottam, hogy a vállalat által a vevő számára előállított érték a termék, illetve a szolgáltatás által nyújtott funkcionális és emocionális hasznosság, illetve az érte a fogyasztó által fizetendő ráfordítások összevetésében értékelhető. A fogyasztói ráfordítások között kitüntetett szerepe van az árnak, ebből következően az értékmenedzsment fontos részét képezi a termékek/szolgáltatások árának megállapítása. A disszertáció harmadik része a vállalati árazással kapcsolatos megfontolásokat tárgyalja.

Az árpolitika érdekességét az *árak sajátos kettősége* adja:

- Fontos funkciója, hogy a vállalat az árakon keresztül az általa előállított érték egy részét – nyereség formájában – kivonja, visszazármasztassa a céghez. Ehhez az szükségeltetik, hogy a vállalat ter-

mékeinek és szolgáltatásainak árát a vásárlók által észlelt hasznossággal összhangban, a vevők árelfogadási hajlandóságának megfelelően állapítsa meg.

- Az árak ugyanakkor befolyásolják a vásárlók értékészleletét is, és ezen keresztül *alakítják a cég termékei és szolgáltatásai iránt megnyilvánuló kereslet nagyságát*. A vevők ugyanis a termék értékét, funkcionális és emocionális hasznosságát, az azért fizetett ráfordítással (aminek döntő hányadát az ár teszi ki) összevetve értékelik. A dolog pikantériája az, hogy ez az értékelés sajátos dualitást mutat: az árat a vevők egyrésztől, mint a kiadás nagyságát, másrésztől pedig, mint a termék értékének jelzőjét értékelik.

Az árpolitikai célok elérésének megváltozott feltételei az ezredfordulón

Az értekezésben megállapítom, hogy az ezredforduló gazdaságában az *árak és az ármenedzsment jelentősége világszerte növekedik*, aminek oka a gyorsuló technológiai fejlődés, a piacok telítődése és a verseny globalizálódása. A környezeti változások hatással vannak a vállalati árcélok végrehajtására; továbbá közvetlenül érintik az ezredforduló ármenedzsmentjét, s az árakat, az árképzést és az árstratégiát a korábbiaktól eltérő, egészen más kontextusba helyezik.

- A megnövekedett és globalizálódó verseny következtében *olyan vállalatok válnak közvetlen versenytársakká, amelyek költségstruktúrája meglehetősen eltér egymástól*. Ebben a helyzetben a potenciális vevők számára nyilvánvalóan közömbös az, hogy egy-egy vállalat milyen költségekkel állítja elő kínálatát. A vevő az adott értékért fizetendő ár nagyságában érdekelt. Az egymástól eltérő költségstruktúrák harcában a költség + nyereség formula csak rossz árdöntéshez vezethet: vagy magasabb lesz az ár a vevők által elfogadottnál, és akkor a vállalat piaci részesedést veszít, vagy alacsonyabb, és akkor többlethaszonról esik el.
- A vevők értékítélete ma már nem a termék fizikai vagy alapfunkcióihoz kötődik. *Az értékfelfogás kiszélesedett: az alaphasznosságtól indulva elmozdult a „kiterjesztett” termék irányában*. A kínálat megítélésében kitüntetett helyet kapnak azok a

termékekhez társított összetevők, amelyek – mint a márkaimidzs, a kapcsolódó szolgáltatások, az elérhetőség stb. – költségei már nem vagy csak nagyon hozzávetőlegesen allokálhatók. Mindez növeli az ún. fix költségek súlyát, és egyidejűleg gyengíti a költséginformációk megbízhatóságát.

- *A fix költségek felé való elmozdulást támasztja alá a szolgáltatások általános térnyerése, és ezen belül kitüntetetten az információs és kommunikációs technológia előretörése. Ezen ágazatokat a fix költségek rendkívül magas aránya és a változó költségek olykor nullához közelítő tendenciája jellemzi.*
- *A termékek előállításában ugyanakkor jelentős költséghatékonyság-javulásnak vagyunk tanúi világ-szerte, főleg a technológia-, illetve a tudásintenzív termékek és szolgáltatások esetében. A méretgazdaságosság, a tapasztalati-tanulási görbe hatásának eredményeképpen jelentősen csökken a fajlagosan felhasznált közvetlen anyag-, energia- és munkaerőköltség. (Ehhez adódik még az is, hogy a XX. század egészére, de különösen a 90-es évekre, a nyersanyagárak csökkenése volt jellemző.)*
- *A (reálértékben mért) direkt költségek fajlagos csökkenésével párhuzamosan javul a termékek minősége. Az operációkutatás, a termelésmenedzsment fejlődése egy sor olyan módszert honosított meg a termelésben – mint például a karcsúsított termelés, a flexibilis termelés, a just in time módszer, a kanban, a total quality management stb. –, amelyek eredményeképpen nemcsak a termékek átlagos minősége javul, hanem lehetőség van arra is, hogy a vevőkiszolgálás is egyre inkább testre szabottá váljon.*

A vállalati árdöntések mozgásterét két korlát határolja be. Alulról az előállítás költségei (rövidtávon a változó, hosszabb távon a teljes költségek), felülről pedig a termék vevőértéke, illetve a vevők árelfogadása jelenti azokat a határokat, amelyek között az árpolitika élettere elhelyezkedik. A korábbiakban vázolt tendenciákat összegezve kijelenthető, hogy az árpolitika mozgásterének kiszélesedése van: az alsó korlát – a költséghatékonyság már említett javulása következtében – csökken, míg a felső korlát a vevők érték és árelfogadása, a javuló minőség és a jobb, testre szabottabb kiszolgálás miatt emelkedik. A kibővült mozgáster lehetővé teszi (sőt igazából megköveteli), hogy az árképzésben a

piacvezérelt módszerek kerüljenek előtérbe. A lehetőségek növekedése egyidejűleg az árképzési variációk szélesedését, differenciált alkalmazásának lehetőségét is magában rejti.

Ez a növekvő rés, amit az árpolitika mozgásterének kiszélesedéseként aposztrofáltam, egyidejűleg olyan többletértéket is jelent, amelyen alapvetően a gazdasági cserefolyamat három résztvevője osztozhat: (1) a fogyasztó, (2) a termelő (az előállító) és (3) a javak forgalmazásában résztvevő közvetítő (kereskedő). Többletértékről lévén szó, a „játssza” nem zéróértékű; előfordulhat az, hogy mind a három fél nyertes lesz. Mindenesetre, mivel a többletérték elosztásban az ár játssza a meghatározó szerepet, a harc az ár ellenőrzéséért folyik. Az árak ellenőrzése – és ezáltal a költségek felett keletkező többlet felosztásának meghatározása – az értékesítési láncban belüli hatalmi viszonyok függvénye. Az értekezésnek ebben a részében vázolólok – visszautalva az ezredfordulón átalakuló, korábban már elemzett, piacstruktúrára és vállalatipológiára – a többletértékből való részesedés feltételeit.

Elemzem az átalakuló termékszerkezetnek az ármenedzsmentre gyakorolt hatását, és megállapítom, hogy a termékcsaládok és az egész vállalat egységes arculata az árak struktúrájában is kifejezést kell, hogy kapjon. Kiemelt szerepe van ebben a kínált termékek

„A fix költségek felé való elmozdulást támasztja alá a szolgáltatások általános térnyerése, és ezen belül kitüntetetten az információs és kommunikációs technológia előretörése. Ezen ágazatokat a fix költségek rendkívül magas aránya és a változó költségek olykor nullához közelítő tendenciája jellemzi.”

hasznosságával konzisztensen meghatározott ár-színvonalnak, és a termékcsaládok közötti, illetve a termékcsaládon belüli termékek közötti árdifferenciáknak. Az árdifferenciák kezelése, a differenciált vevőkiszolgálásnak való megfelelés következtében kifejlesztett termékvariációk és opciók árainak karbantartása kifinomult ármenedzsmentet igényel. Olyan új módszerek honosodnak meg, mint az árszegmentálás-árdifferenciálás, az árkülcsöbök, árdifferencia-küszöbök meghatározása, a csomagárak képzése, a kompetitív és komplementer termékek árainak egymástól függő kialakítása stb. Korszerű számítógépek és programok nélkül a döntés-előkészítés, a nyilván-

tartás és az árak illetően menedzselése ma már lehetetlen lenne.

Vizsgálat tárgyává teszem továbbá, hogy a szolgáltatások – és ezen belül is az információs technológiára épülők – térnyerése miképpen forradalmasítja az árpolitikai gyakorlatot. Megállapítom, hogy ezekben az ágazatokban a marginális költségek szinte rendkívül alacsonyak. Ebből következően az árképzésnek egy sor, korábban alig ismert vagy kevéssé használt módszere terjed rohamosan: a nem lineáris árazás kifinomult módszerei, a csomagárak, az előfizetési díjak, az egy vagy kétrészes tarifák, a blokk-rendszerű tarifák, a különböző kedvezmények, a bónusz-programok, a yield menedzsment stb.

A kommunikációs és információs technológia (és az ott alkalmazott sajátos árképzési gyakorlat más ágazatokba való diffúziója) két módon is hat az általános árpolitikai gyakorlatra. Az információ-közvetítésben betöltött szerepénél fogva felgyorsítja a termékekre és az árakra vonatkozó információk nemzetgazdaságon belüli és nemzetgazdaságok közötti terjedését, mindez a fogyasztási szokások unifikálódása mellett az árak országokon belüli és nemzetközi kiegyenlítődéhez is hozzájárul. A másik új vonás, amit ez a szolgáltatási ág (főleg a média és az internet) mutat az, hogy új, eddig ismeretlen és szokatlan értékesítési, valamint kommunikációs csatornát nyitott meg a vevők és az érdekelt vállalatok számára. Ez a szerep ugyancsak hatással van az általános árpolitikai gyakorlatra.

Miközben mindezidáig az árpolitika mozgásterének általános bővüléséről írtam, az új világrend egyik

„A kibővült mozgáster lehetővé teszi (sőt igazából megköveteli), hogy az árképzésben a piacvezérelt módszerek kerüljenek előtérbe. A lehetőségek növekedése egyidejűleg az árképzési variációk szélesedését, differenciált alkalmazásának lehetőségét is magában rejt.”

fontos következményeként arról is szót ejtek, hogy a nemzetközi piacokon az *árak konvergenciája prognosztizálható*. Hozzájárul ehhez a *nemzetközi kereskedelem gyorsütemű fejlődése*, mind volumenben, mind a forgalomba kerülő áruk jellege tekintetében. Ugyanezt a hatást fejti ki a *működőtöke egyre szabaddabb nemzetközi mozgása*, amely a menedzseri ismeretek (beleértve az árazási ismereteket is) nemzetközi terjedését is maga után vonja. A *nemzetközi*

integrációk (és a bennünket közvetlenül érintő Európai Unió – és ezen belül az Euro-térség különösen) térnyerése ugyancsak az árak kiegyenlítődének irányába hat.

Amíg tehát korábban az árpolitika mozgásterének növekedéséről beszéltem, addig nemzetközi téren az árkülönbségek csökkenése prognosztizálható. A két tendencia nem mond ellent egymásnak, hiszen a szűkülő „nemzetközi árfolyosón” belül vállalatonként és termékenként ugyanúgy igaz az árpolitikai mozgáster növekedése, azaz a csökkenő költségek és az emelkedő vevőérték közötti rés szélesedése

Az árak és a fogyasztói magatartás

A disszertáció második részében kifejtettem, hogy a fogyasztók vásárlási döntésében az észlelt érték játszik meghatározó szerepet. Az észlelt értéket a következő formula szemlélteti:

$$\text{Észlelt érték} = \frac{\text{A termék észlelt hasznossága}}{\text{Az észlelt fogyasztói ráfordítások}}$$

Ha ezt az összefüggést az ár szempontjából kívánjuk kibontani, akkor látható, hogy az ár mindekelőtt az egyenlet nevezőjét érinti: a fogyasztói ráfordítások nagyobbik hányadát ugyanis maga az ár teszi ki. Ebben a megközelítésben az ár tehát „negatív tényező”, hiszen a termékért fizetett ár nagysága negatívan befolyásolja a vásárlási valószínűséget. A probléma azonban nem ennyire egyértelmű: több kutatás támasztja ugyanis alá azt a véleményt, hogy az ár sokkal inkább „komplex stimulus”, és mint ilyen e negatív funkció mellett pozitív szerepet is játszik a fogyasztók vásárlási döntéseiben.

Ez a pozitív szerep két viszonylatban is értelmezhető: (1) az ár sok fogyasztó szemében a minőség jelzője, és mint ilyen az észlelt érték egyenletének számlálójára is hatással van. (2) Az ár másik megfigyelt pozitív szerepe az ún. *presztízs-fogyasztás esetében mutatkozik*: az ár-minőség sémához hasonlóan az ár a fogyasztók tudatában nemcsak a vásárolt termék vagy szolgáltatás minőségét jelzi, hanem *információkat közvetít magáról a vásárlóról is a többiek felé*.

A vásárlók általában úgy értékelik a konkrét árakat, hogy összehasonlítják azokat a közvetlenül rendelkezésre álló *más árakkal*, illetve az emlékezetükben tárolt, az adott termékhez kapcsolódó *áremlékeikkel*. Az összehasonlítás bázisát képező árakat *referenciaárak-*

nak nevezzük. A referenciaárak tárgyalásakor különbséget teszek a *belső és külső referenciaárak* között és megállapítom, hogy a fogyasztók a vásárlási folyamat különböző szakaszaiban nem feltétlenül ugyanazt a referenciaárat veszik figyelembe. A referenciaárak fogalmát a későbbiek során a *referenciaérték* irányában bővítem abból a megfontolásból kiindulva, hogy a referenciaérték az ún. *értékalapú árképzés* során kap ki-tüntetett szerepet.

Az árak és a fogyasztói magatartás közötti összefüggéseket tárgyaló részben vizsgálom a fogyasztók árismeretét és ártudatos-ságát. A nemzetközi irodalom elemzéséből nyert megállapítások ellenőrzése céljából *empirikus kutatást folytatattam a magyar lakosság körében* és megállapítottam, hogy árismeretük nagymértékben változó a termékek jellege és a fogyasztók demográfiai szegmensei függvényében. Ugyancsak elemzem a fogyasztók *árérzékenységét*: ezt a fogalmat a *fogyasztói elégedettség* párbá állítva megállapítom, hogy a termékkel, illetve a szolgáltatással elégedett fogyasztó árérzékenysége alacsonyabb, mint a kevésbé elégedetteké.

Az árpolitika néhány stratégiai területe

Ebben a részben, a disszertáció adta korlátok miatt, kizárólag az árszínvonallal kapcsolatos stratégiai kérdésekkel, a szolgáltatások térnyerése következtében előtérbe került új típusú árazási technikákkal (mint az árdifferenciálás, a csomagárak és az ún. *yield menedzsment*), a termékcsaládok árazásával, és az értékorientáció korszakára szükségessé váló értékalapú árképzéssel foglalkozom.

Az árszínvonal meghatározása egyidejűleg a minőségi színvonal megválasztását is jelenti. Az ár/minőség összefüggés pedig determinálja azt, hogy a cég a piac mely részeiben jelenik meg, és milyen versenytársakkal fog a piaci részesedésért küzdeni. Az árszínvonalra vonatkozó döntés hat a konkrét árak mértékére, az eladható volumenre, a termelés és az értékesítés során felmerülő költségekre és mindezen keresztül az elérhető nyereségre is. Ebben a részben elemzem az egyes termékekre jellemző piaci struktúrákat, és részletesen foglalkozom a különböző ár/minőségi szintek közötti verseny sajátosságaival, az árverseny ún. aszimmetrikus jellegével.

A szolgáltatások árazása kapcsán az értekezésben részletesen foglalkozom az árdifferenciálás és a

csomagárak képzésének módszereivel. Bemutatom az árdifferenciálás és a csomagárak képzésének elméletét, alkalmazásuk feltételeit és módszereit. Foglalkozom továbbá a szolgáltatások kapcsán egyre népszerűbbé váló *yield menedzsment* elméleti és gyakorlati kérdéseivel.

A disszertáció értékmenedzsmenttel foglalkozó részében kifejtettem azt az álláspontomat, amely szerint

„Az árszínvonal meghatározása egyidejűleg a minőségi színvonal megválasztását is jelenti. Az ár/minőség összefüggés pedig determinálja azt, hogy a cég a piac mely részeiben jelenik meg, és milyen versenytársakkal fog a piaci részesedésért küzdeni.”

az ezredforduló gazdaságában a termékek és szolgáltatások kezelése során vezérelvként emelkedik ki a *termékcsaládok megkülönböztetett kezelése*. Úgy gondolom ezért, hogy az *értékmenedzsment* tudatos végrehajtása megköveteli azt, hogy a termékek fogyasztók által észlelt értékkülönbségei megfelelően kifejezésre jussanak a termékcsalád tagjainak árazásában. Részletesen foglalkozom ezért a termékcsaládok árazásával, valamint a termékcsaládok bővítése során jelentkező árkérdések elméleti és gyakorlati igényű elemzésével.

Az értekezés végén pedig a költségalapú árképzés buktatóinak elemzésével rámutatok arra, hogy szemléletmód-váltásra van szükség az árazásban is. Úgy gondolom, hogy az értékorientáció szemléletmódjával jellemzett, globalizált piacokon azok a vállalatok lehetnek sikeresek, amelyek figyelmüket a vevőkre és a versenytársakra irányítják, tudatos értékmenedzsmentet valósítanak meg, azaz termékeiket, termékcsaládjaikat és egész kínálatuk szerkezetét a vevők értékévárásainak figyelembevételével és a versenytársak kínálatától való megkülönböztetés igényével tervezik meg és fejlesztik ki. A vevőérték mellé azonos súllyal zárkózik fel a részvényesi érték (a tulajdonosok érdeke) is: ebből következően az értékmenedzsment fontos részét képezi az értékkiemelés, ami viszont az *áraknak, az árazásnak az értékmenedzsment folyamatába illesztését, szemléletmódjának piacorientált kialakítását követeli meg.*

A szerző, PhD, a Magyar Tudományos Akadémia doktora, tanszékvezető egyetemi tanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Marketing tanszékén

Párduc vagy elefánt?

Kisvállalatok kulturális sajátosságai Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei empirikus vizsgálatok alapján

A kisvállalatok a gazdasági élet szerves részei. Magas részarányukkal és az általuk folytatott tevékenységek széles körével a gazdaság dinamikáját és rugalmasságát biztosítják. Fejlődésük támogatásáról törvény született (1999 évi XCV. tv), kisvállalkozás-fejlesztési központok működnek, regionális fejlesztési és képzési programok célozzák meg őket, mindez szerepük felértékelődését mutatja. Gyakorlati tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a vállalat-gazdaságtan, de különösen a menedzsment területén rendelkezésünkre álló ismeretanyag, jellemzően nem a kisvállalati szféra sajátos igényeit elégti ki. A kisvállalatok sajátosságai számukra releváns gazdálkodási eszköztárat kívánnak meg. E megoldások kidolgozásának jelentős gátja, hogy viszonylag kevés időszerű, gyakorlatban is hasznosítható alapozó ismeret áll rendelkezésünkre működésükről.

A VIZSGÁLAT CÉLKITŰZÉSE

A kutatás során abból indultunk ki, hogy a kisvállalati és a nagyvállalati lét eltérő jellemzőkkel bír. Vizsgáltuk, hogy a tulajdonlás, a stratégiaalkotás (kiemelve a növekedést), a szervezési és a vezetési megoldások milyen karakterisztikus vonásokat mutatnak a kisvállalatok esetében.

Első feltevésünk az volt, hogy a kisvállalati karakterisztikus vonások és a közöttük lévő kapcsolatok a szervezeti kultúra vizsgálatával mérhetőek és elemezhetőek.

Másik feltevésünk szerint, a gazdaságban magas részarányt képviselő, változatos tevékenységet végző kisvállalati kör elemei egymástól eltérő kulturális vonásokkal bírnak.

Feltevéseink igazolására empirikus kutatási módszert dolgoztunk ki, amelyet eddig Szabolcs-Szatmár-Bereg megye kisvállalatainak bevonásával alkalmaztunk.

A KISVÁLLALATOK GAZDASÁGI SÚLYA

A kisvállalati vizsgálatok első problémája a kisvállalati lét meghatározása. (Fülöp, 1994) A jogszabályok – például a számviteli törvény vagy a kis- és középvállalkozások fejlődésének támogatásáról szóló törvény – az alábbi támpontot adják:

- Egy vállalkozást kisvállalkozásnak tekintünk, ha:
- összes foglalkoztatottainak létszáma 50 főnél kevesebb, és
 - éves nettó árbevétele legfeljebb 700 millió forint vagy
 - mérlegfőösszege legfeljebb 500 millió forint; továbbá
 - ha a kisvállalkozásban a rajta kívül eső vállalkozások tulajdoni részesedése külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25 százalékot.
- Vezetéstudományi szempontból e kritériumok közül az 50 fős létszámbeli korlátot tekintjük a legerősebb mutatónak, ugyanis a vállalkozás vezetési-igazgatási tevékenységének megszervezése szempontjából a tagok száma dominánsabb tényező, mint a pénzügyi elemek.

Kisvállalatok változatos formában, többféle jogi keretben és heterogén tevékenységgel vannak jelen a piacon. Egy részük klasszikus módon egy-egy család megélhetését és önfoglalkoztatását hivatott biztosítani. A kisvállalati forma ma reneszánszát éli, hiszen a nagy- és multinacionális vállalatok beszállítójaként

„Kisvállalatok változatos formában, többféle jogi keretben és heterogén tevékenységgel vannak jelen a piacon. Egy részük klasszikus módon egy-egy család megélhetését és önfoglalkoztatását hivatott biztosítani. A kisvállalati forma ma reneszánszát éli, hiszen a nagy- és multinacionális vállalatok beszállítójaként új lehetőségek nyílnak/nyíltak meg előttük.”

új lehetőségek nyílnak/nyíltak meg előttük. (Román, 2002) A nagyvállalatok szívesen kötnek beszállítói szerződést kicsikkel – különösen jellemző ez a kereskedelmi tevékenységű nagyvállalatokra – mivel az általuk igényelt sokféle termék és szolgáltatás e szerződések alapján történő megszerzése olcsóbb lehet, mint a tranzakciók vállalaton belüli megszervezése. Az ő szempontjukból tehát a kisvállalati forma a termelés rugalmasságát jelenti – még ha a kisvállalat belső működése ezzel a rugalmassággal nem is jellemezhető.

Kimutatták, az 1970-es éveket követően fokozott kisvállalati aktivitás figyelhető meg, mára a kis- és a nagyvállalatok a gazdaság egyformán fontos pillérének tekinthetőek. A foglalkoztatási arányok ebben az időszakban szintén a kisvállalatok felé tolódtak. (Román, 2002) Egyes statisztikák szerint a kisvállalatoknál jelenik meg a foglalkoztatottak közel 70 százaléka! (Barna, 2001)

A kisvállalatok gazdasági súlyát jelzi még nagy számuk a gazdálkodó szervezetek között. A KSH kimutatása alapján több mint 950 ezer gazdasági szervezet működik az országban. Ebből mintegy 870 ezer vállalkozás, 400 ezer pedig társas vállalkozás. A létszám szerinti megoszlást megvizsgálva – az ismert létszámú szervezetekről – elmondható, hogy nagyvállalatként, azaz legalább 250 fős létszámmal 0,4 százalékuk működik! Közepes méretű a 2,4 százalékuk, míg kisvállalati méretű a 97,2 százalékuk! Ez közel 332 ezer szervezetet jelent. A kisvállalati formán

belül az 1–9 fős méretű ún. mikrovállalkozások dominálnak 90 százalékos aránnyal, de a 10–49 főt foglalkoztató 33 ezer vállalat is a közepes és nagyvállalatok együttes számának 3,5-szerese!

A kisvállalati forma népszerűségét és térhódítását mutatja, hogy míg 2002-höz viszonyítva a nagyvállalatok száma 2,3 százalékkal csökkent, a kisvállalkozásoké átlagosan 6,1 százalékkal nőtt.

Úgy véljük, hogy a kisvállalatok sajátosságaival való foglalkozás – gazdasági súlyuk és a rájuk irányuló fokozódó politikai figyelem miatt – napjainkban nem megkezdhető. Egyre inkább felértékelődnek a vállalati tanácsadással foglalkozók számára is, amelynek ma két jellemző területe a törvényileg kötelező HACCP élelmiszerbiztonsági rendszerek bevezetése, illetve a minőségirányítási rendszerek kiépítése (amely jellemzően a nagyvállalati kapcsolatokban jelenik meg követelményként).

A KISVÁLLALATOK KARAKTERISZTIKUS VONÁSAI

Meghatározhatjuk a kisvállalatok körét különféle méretbeli és számviteli (ún. mennyiségi) mutatók alapján, a működési sajátosságok vizsgálatához azonban ez még nem ad kellő alapot. A kisvállalati lét minőségi mutatója, az ún. vezetés és tőke egységének

„A vezető és a vállalat élete szorosan összefonódik, amelynek háttérében az áll, hogy a vezető (és családja) egy személyben a legfőbb tulajdonos is. A vezető személyes céljai dominálnak a vállalati célok kialakítása során, illetve sajátosan alakul (koncentrálódik) a munka megosztása.”

elve (Barna, 2001) a kis- és nem kisvállalatok olyan karakterisztikus elhatárolását adja, amely a vezetés-tudományi vizsgálatok kiindulópontja lehet. Az elv alapján a vezető és a vállalat élete szorosan összefonódik, amelynek háttérében az áll, hogy a vezető (és családja) egy személyben a legfőbb tulajdonos is. A vezető személyes céljai dominálnak a vállalati célok kialakítása során, illetve sajátosan alakul (koncentrálódik) a munka megosztása. (Fülöp, 1994)

Irodalmi összegzés és saját empirikus kutatások alapján a kisvállalati jellegzetességek az alábbiakban összegezhetőek:

Alapítás és tulajdoni viszonyok

Egy kisvállalat alapításának indoka többféle lehet. Időben felismerve a szűkebb vagy tágabb környezetük igényeit a „szabadságra, önállóságra vágyó, vállalkozó szellemű emberek” saját munkahelyüket megteremtve lehetnek a gazdaság résztvevői. (Molnár, 2000)

A „bombabiztos” piaci lehetőségeken túl alapítási indítékként előfordulhatnak a pénzpiaci elégtelenségek, azaz a kisvállalat lehet befektetési célú, illetve gyakori még a munkanélküliség által generált önfoglalkoztatási kényszer. (Molnár, 2000)

A fenti okok mellett különösen az 1990-es évek első felére volt jellemző, hogy a privatizáció során az állami vállalatok vezetői és dolgozói olcsón hozzájuthattak a vállalati gépparkhoz, amelynek üzemeltetésére gazdálkodó szervezetet hoztak létre (a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi 6. tv alapján többféle lehetőségük is volt rá). Lényegében kényszervállalkozások voltak, több hamar tönkrement közülük, mások ma is prosperálnak.

A jogi forma fontosságát – az eltérő felelősségi viszonyok miatt – nem kívánjuk megkérdőjelezni, kisvállalatok esetében azonban ennek megválasztása gyakran csupán az anyagi lehetőségek függvénye, ezért a vezetéstudományi vizsgálatok szempontjából nem tartjuk elsődleges tényezőnek.

A tulajdoni viszonyok tekintetében az egyszemélyi vagy családi tulajdon a néhány fős (önfoglalkoztató) kisvállalatok esetében dominál. A „nagyobb” kisvállalatok esetében is megtalálható egy domináns személy, ugyanakkor jellemző az egyszemélyi vagyoni kockázatok mérséklése – főként – a dolgozói tulajdonlás intézményén keresztül.

Konfiguráció

A kisvállalatok – a méretük, azaz az alkalmazotti létszám függvényében – különféle szervezeti felépítést ölthetnek magukra. A néhány fős, önfoglalkoztató vállalatokban alá-fölérendeltség nem figyelhető meg, csupán egymás mellettiség, laza kapcsolatokkal (egy domináns vezető személyiség azonban itt is kiemelkedik). Körülbelül 6–8 fős létszámig működőkép-

pes az a megoldás, hogy a vezető mindenkinek közvetlenül a felettese. Ilyen létszám fölött már mindenképpen szükségessé válik egyfajta „köztes-vezetői” szint beiktatása, mivel a vezető nem képes megfelelően koncentrálni minden feladatra. A feladat-, hatás- és felelősségi körök azonban a legtrikábban szabályozottak írásban. Gyakran előforduló konfliktusfor-

„A tervezés, különösen a stratégiai tervezés a kisvállalati lét gyenge pontja. Egy kisvállalat nem rendelkezik megfelelő emberi, időbeli és információs erőforrásokkal ahhoz, hogy stratégiai tervezési rendszert építsen ki és működtessen, sőt az esetek többségében nincs is szüksége annak eredményeire.”

rás, hogy a vezető felülbírálja az alatta lévő szintek döntését. (Berényi, 2002)

STRATÉGIAALKOTÁS

A tervezés, különösen a stratégiai tervezés a kisvállalati lét gyenge pontja. Egy kisvállalat nem rendelkezik megfelelő emberi, időbeli és információs erőforrásokkal ahhoz, hogy stratégiai tervezési rendszert építsen ki és működtessen, sőt az esetek többségében nincs is szüksége annak eredményeire. A kisvállalati stratégia a kialakítás módja alapján ún. vállalkozói típusú. Nem tervezési folyamat eredménye, hanem stratégiai fontosságú lépések, döntések sorozata. (Varga, 1997) A stratégia letéteményese a vezető, aki tulajdonosi és menedzseri pozíciójából fakadóan kizárólagosan képes stratégiai lépéseket végrehajtani. (Molnár, 2000)

Érdekes megvizsgálni – nagyvállalatokhoz hasonlóan – a stratégia és a struktúra viszonyát. Porter stratégia-struktúra viszonyát vizsgáló modellje (Porter, 1993) alapján a kisvállalatok esetében azt tapasztaltuk, hogy az alapításkor a stratégia határozza meg a struktúrát, a működés során azonban megfordul a helyzet: a struktúra elsődlegessége dominál. A kisvállalat elveszti rugalmasságát, mivel a vezetőnek egyrészt hiányoznak a változtatáshoz szükséges erőforrásai, másrészt alapvetően nem érdeke a fennálló strukturális rend „kényelmét” megbolygatni.

A vezető feladatai

A vezetési funkciók – mint tervezés, szervezés, személyes vezetés, koordináció és ellenőrzés – kon-

centráltnak jelentkeznek, egymástól gyakran nem elkülöníthetőek (Fülöp, 1994). A személyes vezetés olyan domináns funkció, amely áthatja a többi működését. Kiemelt szerepe van az ellenőrzésnek, amelynek sajátossága, hogy gyakran a vezető képes, sőt sokszor kifejezett szándéka, a folyamatokat munkamozzanati szinten ellenőrizni.

A kisvállalati vezető a napi munka részese. Akár elszigetelten, hatalmát demonstrálva saját irodájába vonulva vagy a beosztottai között, de ő maga is dolgozik. Megfigyelhető egy sajátosság: ha az üzlet „jól megy”, a munkamenettel kapcsolatban kevés probléma merül fel, akkor a vezető elkezd tehermentesíteni magát operatív feladatai alól, azaz lényegében feladatokat és hatásköröket delegál (még ha az ellenőrzésre különös gondot fordít is). Ez a fajta delegálás más megközelítésben kényszer, hiszen csak így tud időt szánni arra, hogy a jól működő vállalkozás jövőjére koncentráljon, a fejlesztési lehetőségekkel foglalkozzon.

Ha azonban problémák – jellemzően likviditási problémaként manifesztálódva – merülnek fel, akkor a vezető az irányítást visszaveszi saját kezébe. E jelenség mögött az a tény áll, hogy a vezető domináns

„Jellegzetes hazai probléma sikeres kisvállalkozásoknál, különösen, ha családi cégről van szó, hogy a létrehozott egyszemélyi kultúra áll a növekedés útjában. A múlt évtized legelején is sok irodatechnikai és számítástechnikai cégnél volt a bukás egyik okozója, hogy a gyors növekedés szétfeszítette az egyszemélyi tulajdonos-menedzser által addig jól működtetett pókhálót.”

tulajdonos is egyben, így a likviditási gondok magánvagyonát (és jövedelmét) közvetlenül érintik. Saját vagyonának „kezelését” pedig a vezető nem bízta az alkalmazottakra.

Növekedés

A kisvállalatok növekedési problémája gyakorta a vezető személyével és vezetésről vallott elképzeléseivel kapcsolatos dilemma. Kevés vezető ismerné fel, hogy az a bürokratikus vagy diktatórikus rémálom, ami elnyom minden innovációt a cégnél, az ő szüleménye. Jellegzetes hazai probléma sikeres kisvállalkozásoknál, különösen, ha családi cégről van szó, hogy a létrehozott egyszemélyi kultúra áll a növekedés útjában. A múlt évtized legelején is sok irodatechnikai és számítástechnikai cégnél volt a bukás egyik okozója,

hogy a gyors növekedés szétfeszítette az egyszemélyi tulajdonos-menedzser által addig jól működtetett pókhálót. Nehéz felismerni azt a növekedési pontot, amikor a megszokott kézi vezérléssel nem működnek tovább az ügyek. Még nehezebb beismerni, hogy esetleg a szükséges szintlépésre az addigi vezető – aki egyébként zseniális fitaláló vagy jó képességű műszaki szakember – képtelen. Ehhez ugyanis olyan embereket kellene felvennie, akikben emberileg és szakmailag is bízik annyira, hogy nem akar napi szinten ellenőrizni mindent. (Mint tette azt a „régisidőben”, ami csak tovább igazolja a vezetési stílus életképességét önmaga számára.) Ilyenkor szoktak informatikai cégeket a Szilícium-völgyben eladni addigi tulajdonosaik vagy szétválasztani a tulajdonlás és irányítás szerepköreit. Természetesen a döntés sokkal több álmatlan éjszakába kerül, mint leírni néhány mondatban. (Heidrich, 2001)

Sajátosan jelenik meg a növekedés kérdése a kisvállalati körben. A szakirodalom túlnyomó része a kisvállalati formát az induló vállalatok átmeneti formájaként kezeli. A tapasztalat azonban ennek az ellenkezőjét mutatja: a kisvállalatok nagy részének nem célja a nagyarányú növekedés (gondoljunk bele, mi lenne, ha minden sarki fűszeres feltett szándéka lenne, hogy néhány éven belül egy hipermarketté fejlessze üzletét...) Célként általában a tisztességes személyi – családi – jövedelem előteremtése jelenik meg.

Egy hazai felmérés (Heidrich, 2002) eredményei alapján a rendszerváltozás után három jól elkülöníthető szervezeti kultúra modell volt azonosítható az eltérő szervezeti méret mentén. Ezek jellegzetességeit az 1. táblázat mutatja:

A KISVÁLLALATI KULTÚRA KUTATÁSÁNAK FONTOSÁGA

Különböző karakterisztikus vonásokkal jól bemutatható egy kisvállalat léte és működése, azonban az örök kérdésre ezek nem tudnak választ adni: mitől lesz sikeres – vagy éppen sikertelen – a vállalat?

A vezető személye meghatározó, azonban érezhetően nem a sikeresség egyedüli tényezője. A vezető – aki egyben a tulajdonos is – a működés kereteinek biztosítója, továbbá ő felel a vállalat eredményeiért, amelyek alapján központi szerepe nem megkérd-

A szervezeti kultúra jellegzetességei különböző tulajdonú és méretű hazai vállalatoknál

	Kis-közepes méretű, „levált” magyar vállalatok	Nemzetközi cégek hazai vállalatai	Nagy méretű magyar tulajdonú vállalatok
Strukturális sajátosságok	Rugalmas szervezeti forma	Centralizált, de eredményes forma	Merev forma, nehézkes reagálás
Munkatársak hatásköre	Nagy önállósággal bírnak	Kis mozgástér	Kis mozgástér
Szervezeti klíma	Jó informális kapcsolatok, önálló kezdeményezések lehetősége	Megfelelő informális kapcsolatok, kevés lehetőség az egyéni kezdeményezésekre	Vezetés tisztelete alacsony, önálló kezdeményezések lehetőségének teljes hiánya
Elkötelezettség	Megfelelő elkötelezettség	Magas szintű ragaszkodás	Alacsony elkötelezettség
Változások sebessége	Közepes	Gyors	Lassú

Forrás: Heidrich, B.: *Eladó a menyasszony? Vállalati összeolvadások és felvásárlások kulturális kihívásai (Vezetéstudomány, 2002/5, p.20)*

dőjelezhető. A vállalat működésére és sikerességére bizonyosan hatással vannak a vállalat produktumai, az azokat létrehozó alkalmazottak, továbbá a piaci, a társadalmi, a jogi környezeti viszonyok.

Arra a következtetésre jutottunk, hogy teljes körűen és egzakt módon nem határozható meg, hogy pontosan melyek a vállalati működés sikerességének befolyásoló tényezői, továbbá problémás a tényezők értékének számszerűsítése.

Ilyen körülmények mellett az nem várható el, hogy a sikeresség problémáját megoldjuk, a vállalati kultúra bekapcsolásával a vizsgálatokba azonban jó eséllyel közelebb kerülünk a megoldáshoz.

A szervezeti (vállalati) kultúra az a „ragasztó, ami összetartja a vállalatot”. Schein megfogalmazása alapján nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek,

„A vezető személye meghatározó, azonban érezhetően nem a sikeresség egyedüli tényezője. A vezető – aki egyben a tulajdonos is – a működés kereteinek biztosítója, továbbá ő felel a vállalat eredményeiért, amelyek alapján központi szerepe nem megkérdőjelezhető.”

meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot. (Schein, 1985)

A szakirodalom egyéb meghatározásainak nem ellentmondva úgy határozható meg a vállalati kultúra lényege, hogy az a vállalat humán és nem humán

elemeinek, ezek belső és külső kapcsolatrendszerének komplex szociológiai manifesztációja.

A vállalati kultúra legfontosabb jellemzői, hogy:

- az egész vállalatra, sőt környezetére is kihat,
- állandóan jelen van,
- nem önálló és független, hanem egy mindent behálózó dolog,
- az egyének hordozzák, interakcióikban jelenik meg,
- alakításában a vezetőnek kiemelt szerepe van,
- kialakulásához és módosulásához hosszú idő szükséges,
- kevés egzakt, kvantitatív módon megragadható eleme van. (Berényi, 2002)

A kulturális sajátosságok tehát a vállalati lét olyan mutatói, amelyek a vállalat egészét jellemzik. Kiemelt szerepet kapnak a humán elemek, így a vezetők és az alkalmazottak egyaránt. Természetesen a kultúra, különösen a humán elemek kizárólagosságát hangsúlyozni nem szabad, viszont azok figyelmen kívül hagyása is ugyanakkora hiba volna.

Szervezeti, illetve vállalati kultúrával számos szakirodalom foglalkozik, a kisvállalatok sajátosságaira azonban kevés és érintőleges utalást találunk. Handy empirikus alapokon elkülönített egy „erő” vagy „hatalom” névvel illelhető kultúrátípust, amely kifejezetten a kisvállalatokat jellemzi. (Handy, 1985) Pókháló-szerű kapcsolatrendszer, amelynek közép-pontjában a vezető áll, aki utasít és ellenőrzi a szervezet működését. Büszke, erős kultúra, amely megfelelően rugalmas is lehet, növekedésének azonban

komoly gátja a vezető hajlandósága a kezdeti sikereket hozó módszerek és vezetési stílus megváltoztatására.

Figyelembe véve a kisvállalatok nagy számát, az általuk foglalkoztatottak magas arányát, továbbá tevékenységformáik és az alapító-tulajdonosok sokféleségét kijelenthetjük-e, hogy kultúrájuk azonos?

A kisvállalatok kultúrájának analizálásával foglalkoz-

„Szervezeti, illetve vállalati kultúrával számos szakirodalom foglalkozik, a kisvállalatok sajátosságaira azonban kevés és érintőleges utalást találunk. Handy empirikus alapokon elkülönített egy 'erő' vagy 'hatalom' névvel illethető kultúratípust, amely kifejezetten a kisvállalatokat jellemzi.”

ni mind a kultúra-elméletek színesítéséhez, mind a menedzsment gyakorlati problémáinak megoldásához kapcsolódóan érdemes.

VIZSGÁLATI MÓDSZERTAN

A kisvállalati kulturális sajátosságokat véleményünk szerint empirikus alapokon célszerű vizsgálni, hiszen ezzel biztosítható olyan valóság-hű eredmény, amely a gyakorlati felhasználhatóság záloga. A kutatás célja a kisvállalatok kulturális sajátosságait feltárni úgy, hogy működésüket a vezetők, az alkalmazottak és a szakemberek (tanácsadók) jobban megértsék, és azt fejleszteni tudják.

A vizsgálathoz kidolgozott módszertan három esz-
közre épít:

- kérdőíves megkeresésre (amelyet a kisvállalati vezetők töltenek ki),
- interjúkra kisvállalati vezetőkkel és alkalmazottakkal, valamint
- helyszíni látogatásokra.

Központi elem a kérdőíves megkeresés, az interjú és az üzemlátogatás célja az általános tájékozódás, továbbá az, hogy a kérdőív eredményei pontosabban és árnyaltabban értelmezhetőek legyenek. A módszertan nem kizárólag a kisvállalatok vizsgálatára alkalmas, így kontrollcsoport bevonásával, vagy a közép- és nagyvállalati kör sajátosságainak elemzésével az eredmények köre szélesíthető.

A kérdőív 3 blokkra osztható:

1. Karakterisztikus kérdések a vállalat méretére, tulajdoni viszonyaira, stratégiai szintű elképzeléseire

vonatkozóan, továbbá az ösztönzési rendszerrel, a participációval és a kommunikációval kapcsolatosan.

2. A vezetési stílus, a vezető személyiségének vizsgálata egy kisvállalat esetében mindenképpen indokolt. Skálás értékelésű önértékelési teszt formájában keresi a választ arra a két központi kérdésre, hogy miképpen tud kommunikálni az alkalmazottaival, illetve hogyan viszonyul a változásokhoz. Emellett a vezetési stílus vizsgálatára felhasználtuk a Vroom-Yetton modellt, amely 8 eldöntendő kérdésre adott válaszok alapján egy döntési fán prezentálja az alkalmazható autokratikus, konzultatív és csoportos vezetési stílusokat. (Vroom-Yetton, 1973)

A vezető személyének vizsgálata során különös figyelmet fordítottunk:

- a határozottság,
- a coaching képesség,
- az újdonságok iránti nyitottság,
- az optimista látásmód,
- és a paternalista (ún. atyáskodó) hatás érvényesülési erősségének tényezőire.

3. A vállalati kultúra vizsgálatára – a vezetéssel analóg módon – skálás értékelésű tesztet használtunk. Ebbe a részbe több, létező és elismert módszertan (elsősorban a GLOBE) kérdéseit adaptáltuk, többet szó szerint átvéve.

A vállalati kultúra tekintetében 6 jellemző kérdést (faktort) vizsgáltunk. A faktorok kialakítása során áttekintettük Hofstede nemzeti kulturális dimenzióit, illetve a GLOBE kutatás dimenzióit (Bakacsi et al, 2002). Ezek közül néhány olyan tényezőt vizsgál (például: a hatalmi távolság kérdése, vagy a férfias vs. feminin jelleg problémája), amelyek a kisvállalatoknál, azok karakterisztikus vonásai alapján viszonylag jól meghatározottak, míg vannak olyan területek, amelyek a nemzetközi kutatásokban kisebb prioritást kaptak, a kisvállalati körben viszont éppen az esetleges árnyalatnyi különbségek kimutatására képesek. Ilyen terület a lojalitás kérdése vagy a munkahelyi légkör minősége.

A lojalitás faktora három kapcsolatot mér: az alkalmazott és a vállalat közötti lojalitás mellett vizsgálja a vezető és az alkalmazott közötti kötődés erősségét, illetve azt, hogy a két kapcsolat közül me-

lyik dominál. Ezen túl egyes esetekben érdekessé válhat a vállalat és a vezető közötti lojalitás erősségének vizsgálata is, ugyanis nem zárható ki, hogy a vezető elveszti motivációját a vállalkozás folytatása iránt.

Az innováció faktora azt vizsgálja, hogy a vállalat és tagjai milyen mértékben képesek és hajlandóak az újdonságok felkutatására, illetve azok befo-

„A feladat-meghatározás és ellenőrzés faktora azt vizsgálja, hogy a feladatok kiosztása, majd az eredmények ellenőrzése során a vezető milyen mértékben támaszkodik a pozíciójából fakadó hatalmára, avagy mennyire problémaorientáltan végzi el azt, azaz autokratikus vagy demokratikus jellegű stílussal jelenik meg a napi munka során.”

gadására a napi működés során. Mindez összegezve a változó világunkhoz való folyamatos alkalmazkodás képességét méri.

A teljesítményorientáció az operatív működés mechanisztikus jellegét vizsgálja. Arra keresi a választ, hogy a napi működésben a feladatok elvégzése, a teljesítmény mindenáron történő fokozása milyen mértékben van jelen. Ehhez kapcsolódik a kimagasló teljesítmény jutalmazása, vagy ennek hiánya. Ha a teljesítményorientáció kevésbé erős, az alkalmazottak közötti verseny mérsékeltségét, ezzel a kultúra családiasabb jellegét is magában hordozhatja.

A jövőorientáció faktora azt vizsgálja, hogy a vállalat mennyire tekint a jövőbe, azaz milyen mértékben képes erőforrásokat összpontosítani arra, hogy a napi működés mellett a jövő alakulásának megtervezésével is foglalkozzon. Mindez nem je-

lenti a módszeres, rögzített írásos eredményeket adó tervezési rendszer működtetését (ami egy kisvállalat esetében nem is elvárható), sokkal inkább a vezető erőfeszítéseit a jövő lehetőségeinek és veszélyeinek feltárására.

Az emberek viselkedésének faktora a munkahelyi légkör minőségét vizsgálja. Az alkalmazottak, illetve a vezető és az alkalmazottak közötti személyes kapcsolatok családiasságát, a megértést és a toleranciát a hét-köznapok során. Mindezek hiánya feszült, ellenséges légkört mutat, amely olyan mértékű is lehet, hogy már a napi munkát akadályozza.

A feladat-meghatározás és ellenőrzés faktora azt vizsgálja, hogy a feladatok kiosztása, majd az eredmények ellenőrzése során a vezető milyen mértékben támaszkodik a pozíciójából fakadó hatalmára, avagy mennyire problémaorientáltan végzi el azt, azaz autokratikus vagy demokratikus jellegű stílussal jelenik meg a napi munka során.

A KISVÁLLALATI KULTURÁLIS SAJÁTOSságOK EMPIRIKUS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYEI

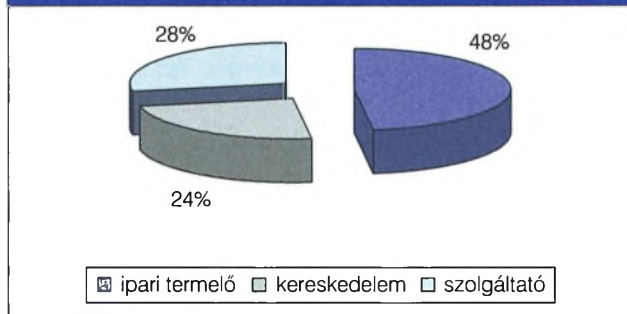
A kidolgozott módszertan alkalmazására 2002 nyarán, Szabolcs–Szatmár–Bereg megyében került sor, 25 kisvállalkozás bevonásával. A kérdőívek statisztikai feldolgozásába 19 kérdőív került be. Mélyinterjúra, illetve üzemiátogatásra nem minden vállalat esetében kerülhetett sor, ezekben az esetekben a látottak „gyorsfényképe” segítette az elemzési munkát. Néhány vezető a kérdőívet önállóan töltötte ki, majd úgy juttatta vissza, mások kifejezetten kérték a jelenlétet és a segítséget a kitöltésnél.

A felkeresett vállalatok 48 százaléka ipari termelő, 24 százaléka kereskedelmi szolgáltatással foglalkozik, 28 százaléka pedig egyéb szolgáltató tevékenységet végez. A vizsgált vállalatok 30 százalékát 1998-ban vagy később alapították, 40 százalékukat pedig 1989 és 1992 között. (1. ábra)

A statisztikai elemzés alapján a kisvállalati vezetők – saját bevallásuk alapján – 69 százalékban realista módon állnak a változások elé. Ez azt jelenti, hogy nem teljesen és feltétlenül nyitottak az újdonságok iránt, de nem is zárkóznak el tőlük. Igyekeznek infor-

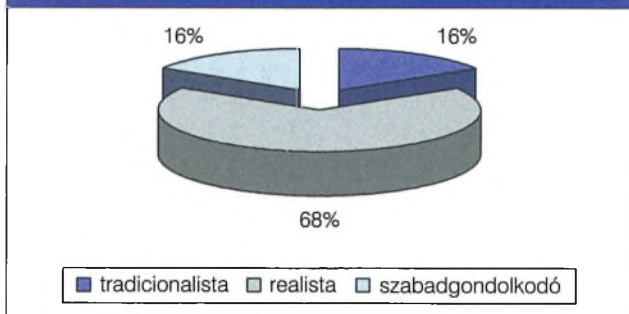
1. ábra

Vizsgált vállalatok iparági megoszlása (%)



2. ábra

Vezetők változáshoz való viszonya (%)



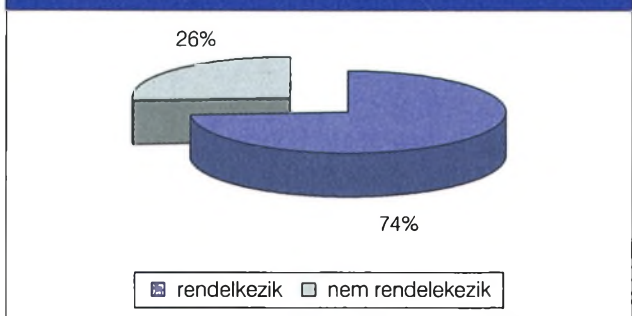
mációkat gyűjteni a környezet változásáról, amelyek alapján folyamatosan mérlegelnek. 79 százalékuk jó kommunikátor, azaz képesek a problémák lényegi vonásait kiszűrni, majd a probléma megoldásának érdekében termékeny véleménycserét folytatni. (2–3. ábra)

Mindazonáltal a kisvállalati vezetők nem egyformák. Vezetési stílusuk között adódnak különbségek, a személyiségükkel kapcsolatosan pedig elmondható, hogy határozottságban, a coaching szerepre való alkalmasságban, az újdonságok iránti nyitottságban, az optimizmusuk szintjében és a szülői minta követésében egyaránt változatos eredményeket mutatott az elemzés.

A képzések fontosságát elismerik a vezetők, saját bevallásuk szerint 61 százalékban támogatják (anyagilag vagy legalább munkaidő-kezdémmel), 53 százalékuk pedig tart vagy tartat házon belüli képzéseket. A vizsgálati időszakban a kisvállalati vezetők a legfontosabb jövőbeli feladatuknak azt tartották, hogy vállalkozásuk pozícióját EU-konform módon biztosítsák. Hosszú távon problémát sejtet, hogy ezt a marketing eszközeivel, nem pedig EU-konform termékek és technológiák fejlesztésével látják elérhetőnek.

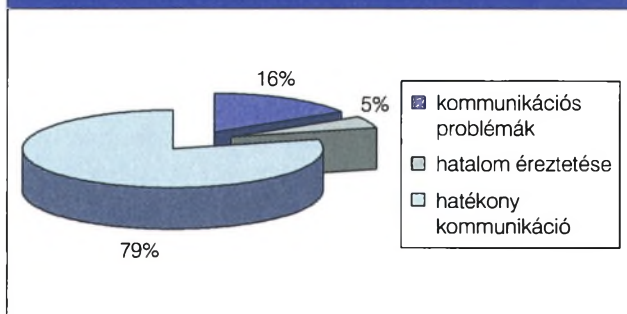
4. ábra

Internet-hozzáférők aránya (%)



3. ábra

Vezetők kommunikációs készsége (%)



A kérdőív nyitott kérdéseire adott válaszok szerint a belső és külső kommunikáció technikai feltételei adottak, a felkeresett cégek közül mindössze 3 működik úgy, hogy számítógépek nem támogatják a munkájukat. A számítástechnikai háttérrel elsősorban az adminisztrációban használják (bérügy, raktárnyilvántartás). A vállalatok 74 százaléka rendelkezik internet-hozzáféréssel, ez azonban sokszor még csak tájékozódó és reprezentatív jellegű (a vezető számítógépén), a külső partnerkapcsolatokban való alkalmazás terén még fejlődésre van szükség. Az ipari vállalatoknak mindössze fele él az elektronikus kapcsolatok lehetőségeivel! (4. ábra)

A kisvállalatokról kialakított általános – sztereotip – kép szerint családias a környezet, az informális kapcsolatok barátiak. A valós kép azonban e téren is árnyaltabb. A vállalati kultúra faktorainak elemzése alapján a lojalitás közepes szintű. Ennek háttérében az áll, hogy a közvetlen kapcsolatok során a konfliktusok hamarabb kiéleződnek, és a szűk közösségben kezelésük is nehézkessé válhat. A lojalitást csökkenti az is, hogy a kisvállalatok gyakran nem tudnak versenyképes javadalmazást biztosítani az alkalmazottaknak. Az emberek viselkedési mutatójának értéke általában követi a lojalitását, vagyis az elemzés egyenes arányú kapcsolatot mutat a vállalaton belüli lojalitás és a jó munkahelyi légkör között.

Az innováció mutatója kifejezetten alacsony, azaz a kisvállalati létet nem az újdonságok keresése és meghonosítása jellemzi. A „leginnovatívabb” vállalatok is csupán a faktor kérdéseire kapható pontszámok 62 százalékát érték el, amely közepes értéket jelent.

A kisvállalatok jövőorientációja is közepes mértékű. Az átlagostól magasabb értékkel jellemzően a szolgáltatók bírnak.

VOLT SZOCIALISTA NAGYVÁLLALATOK KISVÁLLALATI UTÓDAI

A vizsgálatnak nem volt tárgya a volt szocialista nagyvállalatokból a privatizáció első hulláma során kivált kisvállalatok kulturális sajátosságainak vizsgálata (a kérdőív erre nem is kérdez rá), azonban mint az átalakuló gazdaságok jellegzetes típusáról, érdemes róluk is szót ejteni.

Az 1989–1992 közötti időszakban gomba módra jelentek meg az állami vállalatokból kivásárolt vagyont működtető kisebb-nagyobb vállalatok, ame-

„Az 1989–1992 közötti időszakban gomba módra jelentek meg az állami vállalatokból kivásárolt vagyont működtető kisebb-nagyobb vállalatok, amelyek jelentős része még ebben az időszakban meg is szűnt. Egy csapásra eltűnt mögülük az óriásvállalat minden ereje, saját lábukon kellett megállniuk.”

lyek jelentős része még ebben az időszakban meg is szűnt. Egy csapásra eltűnt mögülük az óriásvállalat minden ereje, saját lábukon kellett megállniuk. Másfelől piaci kapcsolataikat is vitték magukkal a nagyvállalat kellemetlen örökségei és kötöttsége nélkül. Azok a vállalatok, amelyek kevésbé voltak „szerencsések”, azaz olyan mennyiségű, minőségű és összetételű kapacitást vásároltak ki, amelyek mögé nem volt biztosítható a tartós piaci kereslet, hamar tönkrementek. Hasonló helyzet állt elő akkor is, ha a többségi tulajdont magához ragadó személy a vezetési funkciók betöltésére alkalmatlannak bizonyult. Azon vállalatok azonban, amelyek tárgyi és személyi szempontból egyaránt a szerencsések közé tartoztak, ma is működnek, prosperálnak.

A vizsgált vállalatok között található néhány olyan, amelyek például a Nyíregyházi MEZŐGÉP Vállalat valamilyen speciális tevékenységére, funkciójára specializálódtak. Ma is eredményesen működik például a tervezőcsoport által létrehozott vállalat, vagy a kereskedelmi osztály munkatársai által létrehozott mezőgazdasági gép export-importtal foglalkozó vállalat. Közepes méretűvé fejlődött például a fémforgácsoló és -esztergáló technológiára létrehozott egyik vállalkozás is.

A vizsgálati minta egy másik példája a kisvállalati keretek között ma is sikeresen és nyereségesen működő szervezet, amelyet az Irodagéptechnikai Vállalat

privatizációja során hoztak létre úgy, hogy dolgozói kivásárlásokkal fokozatosan csökkentették le az állami tulajdonrészt. Ma a cég az irodatechnikai piac igen erős versenyében is a helyi piac meghatározó szereplője, a kor elvárásainak megfelelő magas színvonalú termékekkel és szolgáltatásokkal.

A szocialista vállalatok utódai esetében felmerül a kérdés, hogy kultúrájuk milyen speciális jegyekkel bír (lásd 1. táblázat), azaz fellelhető-e a kisvállalatok kultúrájában a szocialista múlt utaló jellemzők? A múlt minden esetben bizonyosan hatással van a jelenbeli működésükre, aminek két, egymást erősítő oka van.

A múlt a kivásárolt eszközparkkal örökölt munkamódszerek, az értékrendi sajátosságok formájában jelenik meg, amit tovább erősít – a dolgozói tulajdonlás intézményén keresztül – az, hogy az alkalmazottak egy része a régi rendszerből került át, lényegében korábbi feladatát folytatva.

A múlt rendszer szintén látványos nyomokat hagyott az üzleti adminisztrációban. Több vállalat esetében ma is ugyanazon számviteli dokumentumokat és elveket használják, mint a valamikori anyavállalat.

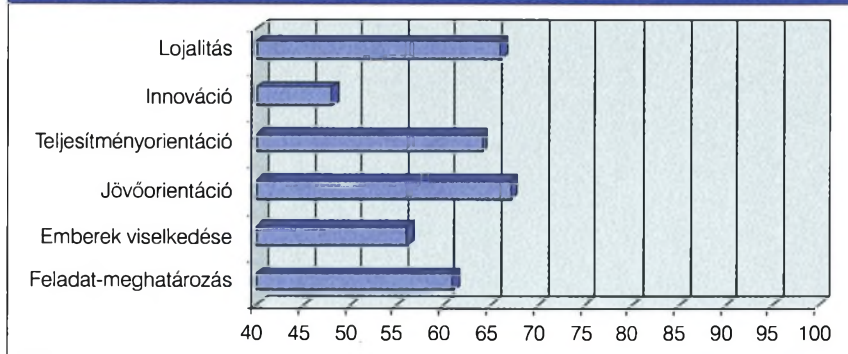
A munkahelyi légkör alakulásában kiemelt szerepe van a régi, sokszor misztifikált történeteknek, illetve az ezekben megformált hősöknek. A múlt felidézése az alkalmazottak (és a vezető) számára olyan közös pont, ami a vállalat egységét képes biztosítani. Az új alkalmazottakkal kapcsolatosan a legfontosabb kulturális feladat annak elősegítése, hogy megfelelő szinten be tudjanak illeszkedni az „öreg harcosok” közé.

Összességében úgy tapasztaltuk, hogy a szocialista nagyvállalatokból létrejött, jelenleg is működő kisvállalatok olyan technológiai fejlődésen és tanulási folyamaton mentek keresztül, amelynek végére ma már nem állíthatjuk, hogy bármilyen tekintetben jobbak vagy rosszabbak, mint a többi kisvállalat. Megtanulták a marketingszemléletű értékesítés módszereit, illetve önállóan megoldani a gazdálkodásszervezési feladatokat.

Szeretnénk megjegyezni, hogy a kisvállalati szféra vizsgálata során a szocialista múlttal rendelkezők, illetve nem rendelkezők megkülönböztetése kényes probléma, hiszen a pontos elhatárolás szinte lehetetlen. Ennek oka az, hogy ma még a kisvállalkozók közép- és idősebb korosztálybeli része valószínűsíthetően a múlt rendszerben is betöltött va-

5. ábra

A kultúra-faktorok értékei (%) a teljes mintára



lamilyen pozíciót a szocialista szervezeteknél, aminek öröksége értékrendjünkben, ha gyakran rejtve is, de fellelhető.

KISVÁLLALATI KULTÚRA-TÍPUSOK

A statisztikai vizsgálatok azt mutatták, hogy kisvállalat és kisvállalat között jelentős különbségek vannak mind a vezetési, mind a kulturális jellemzők esetében, ami felvetette annak igényét, hogy az egymáshoz közel eső értékeket elérő kisvállalatokat csoportokba soroljuk. A csoportképzés ismerve a vezetési stílus volt, amely alapján 5 jellemző kisvállalati kultúrátípust sikerült elkülöníteni. A statisztikai vizsgálatok lefolytatása a vezetési stílus csoportképző tulajdonságát igazolta, ugyanis az alapsokaságtól homogénebb csoportok képződtek. (5. ábra)

Az egyes csoportokat viselkedésük jellegzetessége alapján állatnév-analógia segítségével neveztük el. A kutatás alapján méh, lúd, medve, párduc és elefánt típusú kisvállalatokról beszélhetünk.

A méh típusba tartozó vállalatok tagjai mindennapi munkájukat a méhek szorgosságával végzik. A tagok számára ismert a vállalat tevékenysége, az alkalmazott technológia. A vállalat előtt álló feladatok jellemzően nem heterogének, a felmerülő problémák többsége jól strukturált. Az operatív működés inkább a magas begyakorlottságot igényli, mint az egyéni kreativitást. Jellemzően ipari termelő vállalatok tartoznak ide. Utólag megvizsgálva, a mintabeli szocia-

lista anyavállalatról levált kisvállalatok többsége ebbe a kategóriába tartozik.

A vezető erős jellemű, központi irányító szerepe mellett vállalatát nagycsaládként, atyáskodó módon irányítja. A vezető újdonságok iránti fogékonysága viszonylag alacsony értéket mutat, ez azonban nem jelenti azt, hogy a környezeti változások vállalati hatása it nem kísérné figyelemmel.

A vállalati kultúra vizsgálati faktorai közül a lojalitás magas, annak mindhárom vonatkozásában. En-

nek háttérében az áll, hogy a mindenki által jól ismert feladatstruktúra biztonságot jelent. Biztonságos munkahelyet az alkalmazottaknak, folyamatos jövedelmet a vezető-tulajdonosnak – e két tényező eredőjeként pedig a vállalat fennmaradásának biztosítékát.

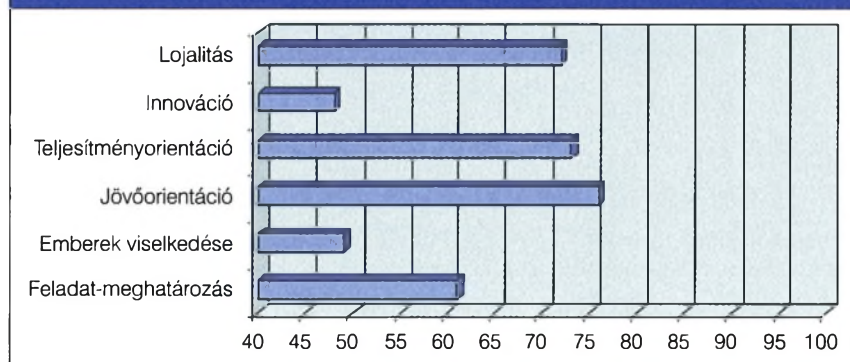
A vezető újdonságok iránti alacsony érdeklődése átítatódott a szervezetbe, alacsony innovációs hajlamban megnyilvánulva.

A munkahelyi légkör esetenként feszült, az alkalmazottak között felmerülnek konfliktusok. Ennek háttérében azt tapasztaltuk, hogy a mindennapi munkavégzés során – el nem kerülhetően – megjelenő konfliktusokat az alkalmazottak a vezető segítségével próbálják megoldani. Igyekeznek kerülni a vezető bevonását a megoldásba, tartva attól, hogy az ő cselekedetük fog rossz fényben feltűnni. E jelenség végeredményben megmeregíti a vezető és az alkalmazottak közötti távolságot. (6. ábra)

A lúd típusú vállalatokra nem jellemző az a határozottság és rendezettség, mint a méh típusúakra. A

6. ábra

A kultúra-faktorok értékei (%) MÉH típus



vállalat esetenként csupán egy jogi keret, mivel az egyes tagok között az alapvető célokban nincs teljes egyezés. Tulajdonképpen mindenki a saját pecsenyét sütögeti.

Ehhez a helyzethez hozzájárul, hogy a vezetőből hiányzik a kellő határozottság, illetve az arra való képesség, hogy megfelelően kommunikáljon az alkalmazottakkal. A vezetési stílus és a vezetői személyiség vizsgálata is azt mutatja, hogy a vezető képtelen az autokrata stíluselemek gyakorlására.

A kielégítő szintű kommunikáció elérésének gátja, hogy a releváns információk rejtve maradnak mind a vezetői, mind az alkalmazotti szinten. A lojalitás értéke alacsony, és nincs is törekvés annak fokozására. A vezető bizonytalansága, illetve a tagok közötti célazonosság hiánya az innováció, a teljesítményorientáció és a jövőorientáció eseteiben is alacsony értékhez vezet el. A fentieknek megfelelően a munkahelyi légkör, az emberek viselkedése agresszív, nehezen kezelhető.

Lúd típusú kultúrákat elsősorban a kereskedelmi tevékenységű kisvállalatok között találtam.

A lúd típus jellegzetességei alapján szélsőséges esetben felmerül a kérdés, hogy egyáltalán hogyan létezhetnek hosszú távon ilyen vállalatok? Léteznek, működnek, sőt többen még magas profitot is képesek termelni. A kutatás statikus jellegéből kifolyólag nem adhat választ többek között arra, hogy milyen előzményei voltak e kultúrátípus kialakulásának.

Az agresszív légkör szintén a vállalatot szétfeszítő keret, amely tulajdonképpen automatikusan oldódik meg. Azon vállalati tagok, akik már nem tudják e légkört tovább elviselni, illetve lehetőségük van tevékenységük önálló folytatására, egyszerűen kilépnek. Ez természetesen más kultúrájú szervezeteknél ugyanígy működik, a különbség csupán a fluktuáció

mértékében van. Az egyik – 30 fős – vállalat esetében lefolytatott vezetői interjú során például fény derült arra, hogy alig két év alatt szerelógárdájuk 70 százaléka lecserélődött! (7. ábra)

A medve típusú kultúra ereje, határozottsága és szervezettsége részben egy karizmatikus vezető jelenlétével magyarázható, részben pedig azzal, hogy a szervezet tagjai annak jelenlétét elfogadják, vele együtt dolgoznak a sikerért. Medve típusú kisvállalati kultúrát jellemzően a szolgáltató szektorban találtunk.

A vezető képes demokratikusan vezetni, alapvetően azonban az autokratikus vezetési stílus jegyeit mutatja.

A vezető jellemzői közül magas értéket mutat a határozottság és az újdonságok iránti nyitottság tényezője. E mellett a jövőt azonban nem látják feltétlenül rózsaszínűnek, igyekeznek realista módon mérlegelni. Jó lényeglátó képességgel bírnak, ami a stratégiai és a napi feladatok elvégzésében, különösen azok súlyozásában segíti őket. Mindez azzal együtt, hogy a vállalatra vonatkozó információkat erős kontroll alatt tartják, megteremti annak lehetőségét, hogy tartósan betöltsenek informális vezetői szerepet is.

A kultúrában a lojalitás minden vetületben erős. Az innováció gyenge, az újítási ötletek felvetése a vezető privilégiuma, az alkalmazottak dolgozzanak a kiadott feladatok maradéktalan elvégzésére. A magas lojalitási érték, illetve az, hogy az alacsony innováció nem okoz problémát, azzal magyarázható, hogy a vállalat olyan biztonságos keretet és folyamatos megélhetést (jövedelmet) biztosít, amely szinte láthatatlanul szorítja háttérbe az egyének „kiugrási” és újítási törekvéseit.

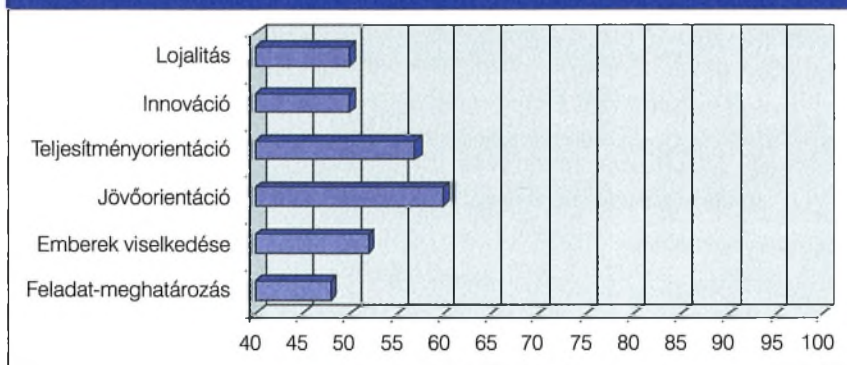
A szervezeti jövőorientáció közepes értékű, a jövővel való foglalkozás tekintetében az alkalmazottak elfogadják a vezető elképzeléseit és iránymutatásait, akinek ez ugyanakkor kifejezett igénye.

Ilyen feltételek mellett a munkahelyi légkör nagyon jó, az emberek között a baráti kapcsolatok jellemzőek. A szervezet tagjai rámenősek, de semmiképpen nem agresszívek. Asszertivitásukat a piacon, a vevőkapcsolatokban érvényesítik, amivel végső soron a vállalat eredményeihez járulnak hozzá. (8. ábra)

A fentiek mellett a mintában kimutathatók voltak olyan vállalati kultúrák, amelyek alapvetően a vállalati életörbéhez kötődnek,

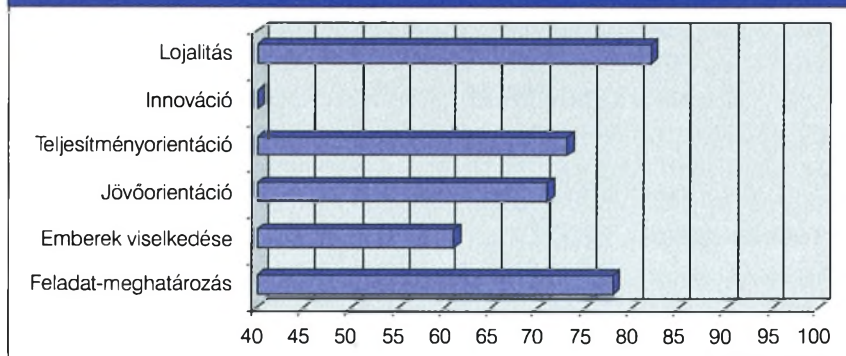
7. ábra

A kultúra-faktorok értékei (%)
LÚD típus



8. ábra

A kultúra-faktorok értékei (%) MEDVE típus



nem látszott domináns kapcsolat a kultúra jelenléte és a tevékenység jellege között. Ezek a típusok a párduc- és az elefánt-kultúrák.

Fiatal, kezdő vállalatokra jellemző a párduc típusú kultúra. A kultúra és a szervezet röviden a rugalmasság és dinamizmus fogalmával jellemezhető, amelyre bizonyosan hatással van az, hogy viszonylag fiatal szervezetről van szó, ahol még – a többi típushoz viszonyítva – nem kristályosodott ki az értékrendszer.

A vezetők feladataikra közepes mértékben koncentrálnak, erőik jelentős részét az újdonságok, az alternatív megoldások felkutatása köti le. A jövőbe optimistán tekintenek. A viták során álláspontjukat határozottan képviselik, ami azonban nem jelenti azt, hogy információs szigetként igyekeznének elkülönülni. Kifejezetten törekednek arra, hogy a szükséges információk eljussanak az érintettekhez.

A vállalati kultúrára erős lojalitás jellemző. A vezető sokat tesz az egyes alkalmazottak vállalathoz kötöttségéért, csoportként azonban kevésbé kezeli őket. Hiányzik az egymás eredményeire való büszkeség, a szervezet tagjai egymással versengenek a kiválóságért. (A versengés határa a munka elvégzése.) Ez rövidtávon a vállalati eredményesség fokozásához járul hozzá, érezhető azonban az, hogy a folyamat a végtelenségig nem folytatódhat, mivel a belső verseny fokozatosan felemészti a belső morális tartalékokat.

Az innováció kevésbé jellemző a párduc kultúra egészére, ugyanakkor magas a teljesítményorien-

táció, a szabályok, előírások betartása. Ezek a tényezők azok, amelyek megteremtik a lehetőséget arra, hogy a vállalat hosszú távon is működőképes, sikeres maradjon. A magas innováció ugyanis a fiatal vállalat esetében a szervezet és a kultúra kikristályosodásának gátjává válhat, a szabályok betartása pedig alapot jelent a szokások, a normák kialakulására.

Összességében elmondható, hogy a vezető a pókháló-szerű kultúra megszövésében erős központi elemet képvisel. Jelenléte

stabilitást, biztonságot jelent mindenki számára, ami barátságos légkört eredményez. (9. ábra)

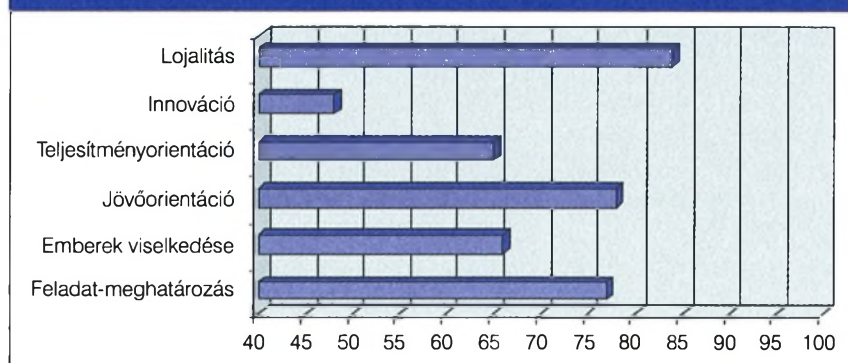
A párduc kultúra szöges ellentéte az elefánt típus. Jellemzően idős vállalatok (a rendszerváltás óta eltelt 15 év távlatához viszonyítva), kisvállalati életgörbéjük késői szakaszán.

A vezető határozottsága, coaching képességei és optimizmusa tekintetében is közepes értéket képvisel, újdonságok iránti nyitottsága pedig a többi típushoz viszonyítva a legkisebb. Az interjúk során azt tapasztaltuk, hogy a vezetők elvesztették motivációjukat a vállalat működtetése iránt. Úgy érzik, már bizonyítottak azzal, hogy felépítették és eredményesen működtették a vállalatot éveken keresztül, így a feladat nem jelent új kihívást. Többen szívesen kezdenének új vállalkozásba, de a jelenlegi érzelmi kötődés, vagyoniuk lekötöttsége, vagy a biztos jövedelem elvesztésének veszélye miatt nem adják fel.

Kívánnivalókat hagy maga után a stratégiai szintű gondolkodás, amely társulva az információk rejtettsé-

9. ábra

A kultúra-faktorok értékei (%) PÁRDUK típus



gével, az általános és szakmai jellegű információk korlátozott áramlásával (mind a vezető, mind az alkalmazottak oldaláról) olyan problémákat okoz, amelyek a vállalati kultúrára is hatással vannak. A lojalitás értéke alacsony, akinek lehetősége van más állást választani, esetleg saját vállalkozást indítani, az elhagyja a vállalatot. Alacsony a teljesítményorientáció, a jövőorientáció és a vezetői kontroll erőssége is. A munkahelyi légkör nem feszült és agresszív, ugyanakkor barátságosnak sem mondható.

Az elefánt kultúrára, bár nem jellemző az innovatív működés, mégis magas fokú innovációs potenciál érezhető. Ez a vállalat megújulásra való képességének lehetőségét jelenti, amely a mögöttes, hosszú idő alatt megszerzett anyagi és emberi tőkével – szaktudással és tapasztalattal – magyarázható. A szervezetnek, a tagoknak megvannak azok a tartalékai, amelyek kiaknázásával új növekedési pályára állhatnak.

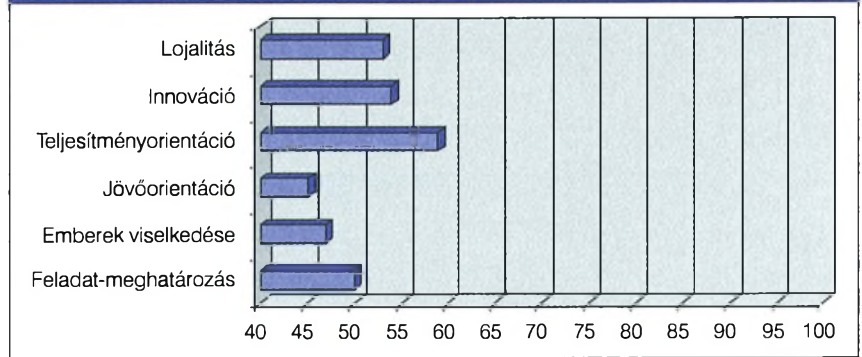
Az új növekedési pálya lehet a növekedés vagy a profilváltás, egyikük sem valósulhat meg azonban egy vezető irányítása – és a tulajdonosi szándék –

nélkül. Ebben a tekintetben azt mondhatjuk, hogy a vállalat további fejlődésének maga a vezető a gátja. (10. ábra)

A kisvállalati kultúrátípusok jellemzőit összefoglalóan mutatja a 2. táblázat.

10. ábra

**A kultúra-faktorok értékei (%)
ELEFÁNT típus**



MIT TUDUNK A KISVÁLLALATOK KULTÚRÁJÁRÓL?

Első feltevésünk szerint a kisvállalatok karakterisztikus vonásai a szervezeti kultúra vizsgálatával mérhe-

2. táblázat

Kisvállalati kultúrátípusok jellemzői

Típusok	Méh	Lúd	Medve	Párduc	Elefánt	
Alkalmazható vezetési stílusok	Autokratától csoportosig	Konzultatív és csoportos	Autokratától csoportosig	Autokratától csoportosig	Konzultatív csoportos csak ritkán autokrata	
Vezető jellemzői	Informáltság	Széles körű	Hiányos	Vezető kezében	Széles körű	Elrejtve
	Határozottság	Magas	Alacsony	Magas	Magas	Közepes
	Coaching képesség	Jó	Gyenge	Közepes	Közepes	Közepes
	Nyitottság újdonságok iránt	Közepes	Közepes	Magas	Kiemelkedő	Gyenge
	Optimizmus	Magas	Közepes	Közepes	Magas	Közepes
	Szülői hatás	Erős	Gyenge	Közepes	Közepes	Vegyes
Vállalati kultúra	Lojalitás	Magas	Alacsony	Kiemelkedő	Magas	Gyenge
	Innováció	Gyenge-közepes	Közepes	Gyenge	Közepes	Közepes
	Teljesítményorientáció	Magas	Alacsony	Versenyre koncentráció	Magas	Alacsony
	Jövőorientáció	Magas	Közepes	Közepes	Magas	Alacsony
	Légkör	Feszült	Agresszív	Teljesítményre ösztönző	Barátságos	Közepes
	Vezetői kontroll	Közepes	Gyenge	Erős	Erős	Gyenge

tőek és elemezhetőek. A felépített módszertanunk a vállalat kulturális jegyeit vizsgálja, fókuszálva abban a vezetés és a vezető személyiségének sajátosságaira. A kapott számszerű eredmények mind ezzel, mind a vállalati kultúrával kapcsolatosan összecsengtek azzal a képpel, amit az előzetes feltevéseink és az interjúk során felépítettünk.

Második feltevésünk szerint a kisvállalati kör egyes elemei egymástól eltérő kulturális jegyekkel bírnak. A vizsgálati mintában sikerült olyan szempontot találni, amely alapján statisztikailag kimutatható volt, hogy a képzett csoportok az alapsokaságtól homogénebbek – egymástól függetlenül – mind a vezetés, mind a kultúra tekintetében. Az egyes kultúra-típusok helytállóságát támasztotta alá az, hogy az egyes típusokba sorolt vállalatok eredményeit – néhány vezetőjét személyesen felkeresve, vagy az interjúk és az üzemlátogatás tapasztalatainak feljegyzései alapján – visszaellenőrizve azok helytállóságában győződünk meg.

Feltevéseinket igazolni tudtuk, kutatásunk azonban további megvizsgálandó kérdéseket vetett fel.

Mindenképpen szükségesnek tartjuk megvizsgálni, hogy az elkülönített kisvállalati kultúratípusok Szabolcs–Szatmár–Bereg megyére jellemző regionális sajátosságok, vagy szélesebb körben is helytálló eredményeket jelentenek. Nagyobb vizsgálati mintával országos szintre kiterjesztve a kutatást azon túl, hogy árnyaltabb képet kaphatunk a kisvállalatok működéséről, lehetővé válik az egyes megyék és régiók közötti különbségek feltárása. Az Európai Unióba való belépés kapcsán pedig különösen érdekesnek tartjuk a magyar és nem magyar kisvállalati kulturális sajátosságok összevetését.

A további vizsgálatok másik érdekes problémája a kultúra időbeli alakulásának felvázolása. Kutatási programunk statikus jellegű, nem a kisvállalati jellemzők időbeli változásainak megfigyelésére alakítottuk ki. A kultúra-típusok specifikus jegyei alapján alkothatunk hipotéziseket a kultúra-váltásokra, hosszútávon azonban célravezetőbbnek tartjuk egy panel-minta kiépítését, amelyet újra és újra megkeresve a kulturális jellemzők értékeinek idősorával is dolgozhatunk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1999. évi XCV. tv a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

2000. évi C. tv a számvitelről

BARNA, GY-né (2001): A kis- és középvállalat európai definíciója (*OMIKK – Vállalati szervezés, 2001/3*)

BAKACSI GY (2000): Szervezeti magatartás és vezetés (*Budapest, KJK-Kerszöv*)

BAKACSI GY., TAKÁCS, S., KARÁCSONYI, A. & IMREK, V. (2002): Eastern European Cluster: tradition and transition (*Journal of World Business, 37(1), pp. 69–80*)

BERÉNYI, L.: A kisvállalatok kulturális és vezetési sajátosságai (*Miskolci Egyetem, TDK dolgozat, 2002*)

COASE, R.H. (1937): The Nature of the Firm (*Economica 1937/4*)

FÜLÖP GY. (1994): Kisvállalati gazdálkodás (*Budapest, Aula*)

GUPTA, V., HANGES, P.J. & DORFMAN, P. (2002) Cultural Clusters: Methodology and findings (*Journal of World Business, 37(1), pp.11–15*)

HANDY, C.B. (1985): Understanding Organizations (*Penguin Books*)

HEIDRICH, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment (*Budapest, Human Telex Consulting*)

HEIDRICH, B. (2001) : Mint hal a vízben. Vállalati kultúráváltás (*Figyelő, 27sz, p.50.*)

HEIDRICH, B. (2002): Eladó a menyasszony? Vállalati összeolvadások és felvásárlások kulturális kihívásai (*Vezetéstudomány, 2002/5*)

MÁRMAROSI, A.: Szervezeti kultúratípusok a '90-es évek végén Magyarországon (*Vezetéstudomány, 2002/6*)

MOLNÁR Á. – KIRILLY A.: A változásmenedzselés tapasztalatai néhány magyar tulajdonú kis- és középvállalatnál (*Vezetéstudomány, 2000/6*)

ROMÁN Z. (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? (*Vezetéstudomány, 2002/7–8*)

PORTER, M. (1993): Versenystratégiák (*Budapest, Akadémiai Kiadó*)

SCHEIN, E. (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View (*San Francisco, Jossey-Bass*)

SZINTAY, I (2000): Vezetéstudomány (*Miskolc, Bíbor Kiadó*)

SZINTAY, I.(2002): Stratégiai menedzsment (*Miskolc, Bíbor Kiadó*)

VARGA, S. – BEDŐ GY. – LŐRINCZI GY (1997): Vállalkozások gazdaságtana (*Budapest, Perfekt*)

VROOM, V.H. – YETTON, P.W. (1973): Leadership and Decision Making (*University of Pittsburg Press*)

Berényi László, PhD hallgató
Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet
Heidrich Balázs, egyetemi docens, PhD
Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet

A magyar internetes portálszolgáltató vállalkozások stratégiai képességei

Elméleti megfontolások és empirikus eredmények tudás- és technológia-intenzív üzleti környezetben

A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési központjának támogatásával 2002-ben a magyar portálszolgáltató vállalkozások életének korai szakaszát vizsgáltam, stratégiai kérdéseket kutatva. A kutatás mind elméleti, mind empirikus területre kiterjedt. Jelen cikkben elméleti oldalról körülbírom azt a problémát, hogy mi az a belső tényező, ami a versenylőnyt, az erősséget biztosítja a vállalkozások számára. Majd ugyanezt vizsgálom, egy előzetes hipotézis segítségével, egy 28 elemű vállalati mintán is.

STRATÉGIAI TÉNYEZŐK A VÁLLALAT HATÁRAIN BELÜL

Elméleti szempontból a stratégiai kérdéseket tágabb értelemben kell kezelni, egy egyszerű vezetési-szervezési problémánál, hiszen szerves összefüggés van a stratégiai témák, valamint az általánosabb közgazdasági témák között. A legnyilvánvalóbb összefüggés a vállalat létét és alapvető működését taglaló elméletek és a stratégiai kérdések között érzékelhető. Ennek egyik következménye az is, hogy a különböző vállalatfelfogások alapvetően meghatározzák a stratégiáról való gondolkodást. Akár „pozitív” értelemben, azaz, amint ezek az elméletek különböző módon magyarázzák a vállalat létét és viselkedésének alapvető sajátosságait, illetve „normatív” értelemben, amennyiben szervezeti világgépükkel és módszertani ajánlásaikkal befolyásolják a szervezetekben folyó gyakorlati stratégiai „tervező” munkát.¹

A következőkben néhány kiemelkedő elméletet mutatok be, amelyek többek között azt segítik, hogy elméleti szinten is képet kaphassunk a turbulens piaci környezetben működő vállalkozásokról.

AZ EVOLÚCIÓS KÖZGAZDASÁGTAN VÁLLALATELMÉLETE

Nelson és Winter [1974] [1982] vállalatelmélete az evolúciós közgazdaságtannak az első, egyben mintaadó vállalatelmélete. A közgazdasági vállalatelméletek közül ez az egyik első olyan elmélet, amelyik szakít a korábbi elméletekkel és a vállalatra nem, mint valamiféle „fekete dobozra” tekint.

1 Ez utóbbi befolyás természetesen a menedzsment-tanok által valósul meg.

A neoklasszikus vállalatelméleti modell ugyanis egyensúlyi elemzést végez a vállalatról, amely beszerzési döntést hoz az input piacon és értékesítési döntést az output piacon, a hasznosságát maximalizálva, így a modell fekete dobozként tekint a vállalatot: a döntéshozó maga a vállalat „egy személyben”. De túllép a tranzakciós költség közgazdaságtanának vállalatelméletén is (Williamson [1995]), amelyik a vállalat kérdéskörére elsősorban, mint információkezelési problémára tekint, és a tekintélyelvű szervezetek (hierarchia) és a szerződés alapú kapcsolatok (piacok) közötti kapcsolatot vizsgálja.

Ezzel szemben Nelson és Winter elméletének az az alapvető elképzelése, hogy a vállalat egyedi belső erőforrásait mozgósító, környezetéhez alkalmazkodó szervezet. A gazdasági növekedés és a technológiai változás közötti erős kapcsolat elemzésének egyik eszközeként dolgozták ki vállalatelméletüket. Alapfeltevésük, hogy a cégeknek bizonytalansággal, információhiánnyal jellemezhető világban kell működniük. A külső világ állandó jelzéseire a vállalat valamilyen módon reagál (tehát nem feltétlenül profitot maximalizál), de a simoni korlátozott racionalitás megléte miatt – a vállalat nem képes tehát minden felmerülő alternatíva közül a legjobbát választani – viselkedését egyszerű döntési szabályok és folyamatok fogják irányítani.

Ezek a folyamatok, szabályok hosszabb távon természetesen változnak. Az innováció valójában ezekben a döntési szabályszerűségekből bekövetkező változás, amelyeket leginkább a külvilágból érkező kedvezőtlen jelek alsakítanak ki.

Mindezeket a folyamatokat, szabályokat, normákat stb., a rutin kifejezés foglalja magában, ezek mentén a rutinok mentén beszélhetünk tehát szervezetről és szervezeti működésről. Ezekkel a működési rutinokkal reagál a vállalat a komplex, bizonytalan és állandóan változó környezet kihívásaira.

A vállalat, végső soron tudja, hogy hogyan kell „dolgot csinálni”, azaz olyan tudással rendelkezik, amelyik a szervezet tagjainak személyétől független, és mindezt a tudást a szervezet rutinjaiban, vagyis folyamataiban, normáiban, szabályaiban és formalitásaiban tárolja. A szervezetek úgy halmozzák fel az ilyen formában megjelenő tudást, hogy az idő folyamán a tagjaiktól megtanulják, rutinná teszik őket.

A problémamegoldó – rutinon alapuló – repertoáron kívül létezik egy másik vállalati tevékenység is, amit Nelson és Winter „célirányos kutatásnak” nevez. Ennek a vállalati funkciónak az a célja, hogy olyan cselekvési irányokat keressen a vállalat számára, amelyeket a vállalat a gyorsan változó környezetben nem tud a rendelkezésére álló rutinnal megoldani.

„Nelson és Winter elméletébe bevezeti a szelekció fogalmát is, és a biológiai analógiával magyarázza a piac működését, így tejesítve elsődleges célkitűzését, hogy a gazdasági fejlődésnek, a piaci változásnak vállalati szinten is értelmezhető elméletét adja.”

Nelson és Winter elméletébe bevezeti a szelekció fogalmát is, és a biológiai analógiával magyarázza a piac működését, így tejesítve elsődleges célkitűzését, hogy a gazdasági fejlődésnek, a piaci változásnak vállalati szinten is értelmezhető elméletét adja.

KÉPESSÉG ÉS KOMPETENCIA ELMÉLETEK

Amíg a közgazdaságtan különböző egyensúly- vagy fejlődés-elméletéhez megalkotja az adekvát vállalatelméletet, addig a gazdálkodástudományban elsősorban a gyakorlat megfigyeléséből kiinduló elméletalkotás az elterjedtebb.

Dinamikus képességek elmélete

Teece et al. [1990] dinamikus képességek elmélete szerint a vállalat a képességek olyan gyűjteménye, amelyek megtestesítik a vállalat tudását. Teece et al. [1990] épít Penros [1959] elméletére és úgy látja, hogy a vállalat olyan képességek összessége, amely képeségek a vállalat tudásának megtestesítői. A vállalati képességekre minden pillanatban hatással van a tanulás, a technológiai lehetőségek, valamint a kiválasztódási folyamat, tehát ezek a képességek nem csak a múltból származnak, hanem a múlt által korlátok közé is szorítottak. A képességek tehát „merevek”, abban az értelemben, hogy nem lehet könnyen gyorsan, és alacsony áron megszerezni őket vagy túladni rajtuk.

Mivel a képességek „merevek” ezek a képességek képviselik a vállalat legfontosabb lehetőségét, az egyediségre és ezáltal arra, hogy versenyképesé váljon, és az is maradjon. A vállalattal versenyző versenytársak a saját képességeiktől behatárolva, nem képesek könnyen átvenni a sikeres cég megkü-

lönbötető képességeit. Ebből adódóan Teece et al. definíciója a *mag szakértelemre* vagy más néven megkülönböztető kompetencia szakértelemre a következő: A mag szakértelem különböző készségek, kiegészítő eszközök, rutinok sora, amelyek egy vállalat versenyképességének és fenntartható versenyelőnyének az alapját képezik egy meghatározott üzletágban. (Teece et al. [1990] 28. old)

Kompetencia elméletek

Prahalad és Hamel [1990] világcégek sikerét elemelve arra a következtetésre jutott, hogy ezeknek a cégeknek olyan speciális szakértelmeik vannak, amelyek segítségével előnyben részesülnek ver-

„A szakértelmi magkompetenciáknak a kulcstermékek a fizikai megtestesítői, a kulcstermékekben testesül meg tehát a piac, illetve a fogyasztó számára is érzékelhető plusz érték.”

senytársaikkal szemben. Ezt a speciális szakértelmet, idegen szóval kompetenciát teszik meg a szerzők elméletük alapjának, és bevezetik a szakértelmi mag (core competence) fogalmát, amely a speciális szakértelem megkülönböztetésével szolgál a vállalat többi szakértelmével szemben – és az ilyen kompetencia, a versenyelőny szempontjából betöltött központi szerepére utal. A szakértelmi mag Prahalad és Hamel szerint alapvetően két összetevőből áll: a szakismeretekből és a technológiákból, amelyek a vállalatot alkalmassá teszik arra, hogy:

- A vevők által elismert értéket hozzon létre.
- Megkülönböztesse magát a versenytársaktól, egyben a versenyelőny nehezen utánozható forrásával rendelkezzen.
- A piacokra, termékekre vagy szolgáltatásokra, illetve üzletágakra terjessze ki tevékenységét.

A szakértelmi magkompetenciáknak a kulcstermékek a fizikai megtestesítői, a kulcstermékekben testesül meg tehát a piac, illetve a fogyasztó számára is érzékelhető plusz érték. A magkompetenciák egyénekhez kötődött készségekből épülnek fel. A szakértelmi magok olyan sajátos eszközök, amelyek alkalmazásakor nem használnak el, sőt fejlődnek általa, mint a tudás általában, használat nélkül sorvadni kezdenek.

Az ismertetett, kissé technológiaközpontú szakértelmi mag felfogást egészíti ki a Stalk–Evans–Shul-

man-féle modell (Stalk–Evans–Shulman [1992]), amely a szakértelmi magokat kiegészítő elemeket, a képességek szóval jelöli, meghagyva a szakértelmi magok Parahalad–Hammel-i szűkebb jelentését. Stalk és társai szerint a konkrét szaktudáson alapuló szakértelmi magok és az értéklánc egészét átfogó különböző természetű képességek együtt, egymást felerősítve hozzák meg a versenyelőnyt a vállalat számára. Ezek az egész értékláncre vonatkozó képességek tehát Stalk–Evans–Shulman példáiban vonatkozhatnak a marketingre, csakúgy, mint az elosztási csatornákra vagy a fogyasztói elégedettségre. Sőt a legkedvezőbb, ha az értéklánc minden eleme olyan újszerűen van kialakítva, hogy az értéklánc végső elemét, azaz a fogyasztói megelégedettséget szolgálja.

Természetesen az ezredfordulóra számos továbbfejlesztett kompetencia elmélet látott napvilágot. Ezeknek az elméleteknek az volt a célkitűzésük, hogy az eredeti technológiaközpontú elgondolást és a

tágabb értelmezést lehetővé tevő különböző képességfelfogásokat továbbfejlessék, illetve kifejtsék (Lewis és Gregory [1996]), valamint ezen felül további kompetenciaelemzésekre is törekedtek (Bailetti és Callahan [1995]) (Knott–Pearson–Taylor [1996]). Ezek közül az elméletek közül a Knott–Pearson–Taylor [1996] modellt emelném ki. Munkájuk egyrészt jól rávilágít a Parahalad–Hammel-i kompetencia modell gyengeségeire, másrészt jóval „cizelláltabb” modellt ad a szervezetekkel foglalkozók kezébe. Knott–Pearson–Taylor alapján tehát a hierarchikus kompetencia modell egyik legfontosabb hibája: nem veszi figyelembe, hogy a szolgáltatásokban a kompetencia áttételek nélkül, közvetlenül jelenik meg a „végtermékben”, és a magkompetenciát jelentő szakértelem maga a szolgáltatás. Másrészt a magkompetenciák gyakran nem bonthatók tovább a szakismeretek listájává, egyes ismeretek pedig nem jelennek meg egyik kompetenciában sem. A kompetenciák nem magarázhatóak csak az egyének szakismereteinek kombinációival. Harmadrészt, ha van áttétel a magkompetenciák és a végtermékek között, akkor ennek a szintnek a definícióját célszerű kiterjeszteni magtermékekről magtechnológiákra, amelyeknek számos alkalmazása lehetséges. Ezek hasonlóak a magtermékekhez, azzal a kivétellel, hogy nem jár velük minden esetben fizikai gyártás. Negyedrészt a modellben a hierarchikus elrendeződés nem mutatja a kompetenciák más

kompetenciákhoz és a szervezethez való szoros kapcsolódását, azt a hamis képzetet keltve, hogy elszigetelt egységek, ezzel figyelmen kívül hagyva a szervezet, mint egész tulajdonságait.

Ezzel szemben Knott–Pearson–Taylor elméletében a kompetencia a szervezet egészének jellemzője, amely értékes kimenetet ad. A kompetencia fogalma tehát sokkal inkább alkalmas arra, hogy leírja, jellemezze a szervezetet mintsem, hogy csupán egy szervezeten belüli elszigetelt entitásként kezeljük. Ezért ez az elmélet olyan kategóriákat kínál, amelyekkel a szervezetet hatékony módon feltérképezhetjük. Nem utolsó sorban azért lehetséges ez, mert a kompetencia fogalma a rendszerszemléletű szervezeti működés elgondolásából nőtt ki.

A magkompetenciákra a külső környezet és számos szervezeti tényező is hat. A külső környezeti elemek a következők: a külső környezet „nyomása” (ez lehet például a piac nyomása) és a külső együttműködés elemei, mint a vevők, versenytársak, beszállítók, egyéb kapcsolatok. A belső tényezők között kiemelt szerepe van az egyének és a vezetés jellemzőinek, ilyen a szakismeret, a tudásbázis, a rejtett háttértudás és a munkavégzési szokások. Ezen felül formális rendszerek (stratégia, technikai rendszerek, menedzsment rendszerek, fizikai eszközök) és szociális rendszerek (informális hálózatok, szervezeti tanulás, értékek és normák, szervezeti kultúra, személyes interakciók). Mindezeket a tényezőket összefoglalva – a magkompetenciákat is ide értve – Leonard–Barton [1992] magképességeknek, míg Kápolnai et al. [2002] tulajdonosi tudásnak nevezi. Ez utóbbi is a versenyelőny lehetséges forrásaként tekint erre, csakúgy, mint a képesség-tanok. Másrésről viszont, ebben az utóbbi szemléletben, ez a tudás csak az egyike a vállalati erőforrásainak, és adott esetben egyediségével tűnhet ki közülük, ezért más néven ezeket a képességeket egyedi erőforrásoknak is nevezi.

VÁLLALAT, STRATÉGIA, KÉPESSÉGEK

Az előbb bemutatott vállalatelméletek bár egészen más alapokról indulnak, mégis egy dologban közös platformra jutnak. Ez pedig a vállalatnak és a vállalat stratégiai működésének a korábbitól eltérő felfogása. E szerint a vállalat versenyelőnyét nyújtó tényezőket, elsődlegesen a vállalat határai között kell

keresnünk. A korábbi stratégiai elképzelések szerint a vállalat környezete és piacai hordozták a versenyelőny magját, ugyanis – korszakoktól függően más-más hangsúllyal – szinte kizárólag a stratégiai design (Selznik [1957]), a stratégiai tervezés (Ansoff [1965]) vagy a stratégiai pozicionálás (Porter [1980]) hozhatta csak meg a vállalatok számára a kedvező piaci pozíciókat.

A vállalatról és az újfajta stratégiai felfogásról szóló megváltozott elgondolások tetten érhetők nem csak a stratégiai gondolkodás fejlődésében (Mészáros [2002]), hanem a közgazdasági gondolkodásban is. Ugyanis mind a közgazdaságtanban, mind a gazdálkodástudományokban erőteljesen megjelent az a koncepció, hogy a vállalat lényege, esszenciája a vállalat határain belüli „erőforrások” között található. A vállalat stratégiai feladata pedig ezeknek az erőforrásoknak a felismerése és minél jobb menedzselése. Ez vállalatelméleti és stratégiai koncepció a közgazdaságtanban a rutin, a gazdálkodástudományokban a képességek és a kompetencia fogalmakkal teljesedett ki.

A közgazdaságtanban, például a tudás és az erőforrások szerepének hangsúlyozásával, Penrose [1959] előfutára volt a tudás-rutin elméletnek, míg a stratégiai gondolkodásban ugyanez elmondható az erőforrás-alapú vállalatfelfogás szerzőiről: Wernerfelt [1984], Grant [1991]. (Grant [1996] a ké-

„Knott–Pearson–Taylor elméletében a kompetencia a szervezet egészének jellemzője, amely értékes kimenetet ad. A kompetencia fogalma tehát sokkal inkább alkalmas arra, hogy leírja, jellemezze a szervezetet mintsem, hogy csupán egy szervezeten belüli elszigetelt entitásként kezeljük.”

sőbbiek során egyébként az erőforrás-rutin-tudás alapú vállalatelméletek irányába fejlesztette saját elméletét.)

Másrésről az itt bemutatott modellek, bár részleteiben eltérő képet adnak a vállalatról, de egy dologban mégis közösek. Nevezetesen abban a koncepcióban, amelyben a vállalat versenyelőnyét az adja, hogy olyan képességeket birtokol, amelyekkel a lehető legmagasabb szinten próbálja kielégíteni a fogyasztói igényeket. Az elméletekben hol kimondva, hol kimondatlan, de ezek a képességek testesítik meg a vállalat azon tudását, hogy adott környezet-

ben „mit és hogyan kell csinálnia”. Ennek elméleti és gyakorlati szempontból is kiemelt jelentősége van. Egyrészt, a vállalatra már nem úgy tekintünk, mint információ-feldolgozó rendszerre – mint például a tranzakciós közgazdaságtan vállalata (Williamson [1995]) – sokkal inkább, mint egyféle tudásraktárra:

„A képesség- és kompetencia-elméletek mellett, a jövőorientáltság felértékelődésének is fontos szerep jut, a stratégiának az alapelméletekbe történő beintegrálásában.”

Penrose [1959] Nelson és Winter [1982]. Másrészt, a stratégiai menedzsment elméletekben megfigyelhető fejlődésnek is egy kiemelt pontját jelentik ezek az elméletek. Az 1980-as években ugyanis a világgazdaságban természetessé vált, hogy a korábbi menedzsmenttechnikák (pl. stratégiai tervezés, piaci pozicionálás), illetve a végtermék orientáltság már nem elégségesek az üzleti sikerekhez. Valójában erre a jelenségre reagálva bukkantak fel, a közgazdász Teece [1990] és a vállalati stratégia-kutató Prahalad és Hammel [1990] páros elméletei, és jelentek meg szinte egy időben, a közgazdaságban és az üzleti tudományokban is a képesség- és kompetencia-elméletek.¹ Harmadrészt, és nem utolsósorban, végül is ezzel a felfogással egy olyan közös elméleti platformra jutottak a közgazdasági és az üzleti tudományok (Fransman [1992]), amely a problémafelvetés és a kutatási módszerek tekintetében eltérő tudományterületeknél nem mindennapi. Ez pedig a vállalatnak egy olyan újszerű felfogása, amikor is a vállalati működés lényege a vállalat határain belül megtalálható *tudások* (ennek megtestesülése a készségek, képességek, kompetenciák szintjén) összessége, a vállalat szempontjából a „mit és hogyan csinálni” probléma megoldásának elsődlegessége, természetesen a vállalati vízió (Salamonné [2000]) meglétének és stratégiai jelentőségének a függvényében. Mindezek alapján a leg-

jelentősebb változás az, hogy ezzel az újfajta látásmóddal, gyakorlatilag a stratégiai dimenzió bekerült a vállalat alapvető létének és működésének magyarázatába.

A képesség- és kompetencia-elméletek mellett, a jövőorientáltság felértékelődésének is fontos szerep jut, a stratégiának az alapelméletekbe történő beintegrálásában. De nem csak a vállalatelmélet fejlődése szempontjából fontos a stratégia kérdése. Hanem a menedzsment szempontjából is, ugyanis – mint arra már utaltam – a megváltozott gazdasági környezetben² már

nem érvényesek azok a korábbi stratégiák, amelyek a környezet racionális alakíthatóságának koncepciójára épültek. A vállalatok gyorsan változó környezettel találják szemben magukat, és ebben az új helyzetben kell versenyképességüket biztosítaniuk.

Valójában ezekre a kérdésekre is egyféle választ próbál adni a bemutatott vállalatelmélet együttes. Talán ez az a pont az elméletben, ahol komplex általános erejű elméletté válhat az evolúciós vállalatelmélet. Mivel a vállalat ebben a környezetben egy folyamatos alkalmazkodási és tanulási folyamat révén tud csak életben maradni, illetve versenyelőnyt kicsikarni. Bár nem ez volt a célja, de a Nelson–Winter-i vállalatelmélet jó választ ad arra a dilemmára, hogy a komplex feladatokat nyújtó, felgyorsult tempójú vi-

„A Nelson–Winter-i vállalatelmélet jó választ ad arra a dilemmára, hogy a komplex feladatokat nyújtó, felgyorsult tempójú világban, hogyan lehet megalapozott jó döntéseket hozni, illetve általában jól reagálni a környezet összes kihívására.”

lágban, hogyan lehet megalapozott jó döntéseket hozni, illetve általában jól reagálni a környezet összes kihívására. Azaz a kiszámíthatatlan környezetben és az előreláthatatlan jövőben sikeresen működni. Míg az első kihívásra a szervezet számára rendelkezésre áll a szervezeti rutin (ill. más elméletekben a kompetenciák és képességek), a másodikra a

¹ Ami természetesen megjelent a gyakorlati menedzsment-technikákban is.

² A piaci túlkínálat, a globalizálódó és az erősödő verseny, a piaci részek eltűnése, a technológia és a tudásintenzív váló termelés és szolgáltatás, az ezzel összefüggő humán erőforrással kapcsolatos megnövekedett igények, a növekvő körű információfeldolgozás fontossága, illetve az információfeldolgozás gyorsaságának az előtérbe kerülése.

célirányos kutatás, illetve az ebből adódó innováció tud megoldást nyújtani. Ugyanakkor az elmélet valódi korlátja abban rejlik, hogy teljes körűen csak a nagyvállalati körre értelmezhető.

Az elméletek érvényességéhez szükségesnek tartom kiemelni, hogy mint azt Knott–Pearson–Taylor-nál már láttuk, a szolgáltató szervezetek esetében kompetenciáról beszélni csak, mint a szervezet egészét jellemző fogalomról lehet. A továbbiakban tehát a bemutatott, irányadó stratégiai vállalat elméleteket ebben az értelemben lehet használni a szolgáltató szervezetek vizsgálatánál.

A másik, amit érdemes itt kiemelni – az újfajta stratégiai felfogás, illetve a vállalatelméletek érvényessége mellett –, az az információtechnológiának a kardinális gazdasági változásokban betöltött szerepe. (Kő [2001]) Mivel az info-kommunikációs technológia gazdaságbeli elterjedésével a termékek és szolgáltatások egyre tudásintenzívebbé válnak. A vállalatok számára ugyanis jelentős tényezővé válik ezeknek a technológiáknak a mind jobb kihasználása. Ehhez viszont szükség van a magas képzettségű munkaerőre, illetve a kreatív megoldásokra. Így a hagyományos iparágakban, de még inkább az újonnan születő iparágakban felértékelődik az emberi kreativitás.

Mint azt mind a magyar, mind a külföldi szerzők számos esetben kifejtették a humán erőforráshoz köthető készségek és képességek alapvető jelentőségűek. Kocsis és Szabó [2000] posztmodern vállalatánál „...a tudás az egyetlen jelentőséggel bíró erőforrás. A hagyományos termelési tényezők nem szűnnek meg, de másodlagossá válnak. A materiális tényezők működtetése és hatékonysága ilyen körülmények között egyre inkább a tudástermelés függvénye”. (Kocsis és Szabó [2000] 43. old.) Ezt az internetes vállalatokkal kapcsolatban Thomson és Strickland [2000] úgy fogalmazza meg, hogy a legfontosabb erőforrás, amely meghatározó mind a technológiai, mind a menedzsment know-how szempontjából, az az emberi tehetség.

Előzetes feltételezésem, hogy ez utóbbi kijelentés igaz a magyar internetes tartalomszolgáltató vállalatoknál is. A továbbiakban ezt a kérdéskört vizsgálom a magyar portálszolgáltató ipar úttörőit magában

foglaló 28 elemű mintán, azt feltételezve, hogy a *humán erőforrásból adódó képességek, stratégiaileg egyértelműen elsődlegesek ezeknél a vállalatoknál is.* Ennek beigazolódnása esetén, elméleti szempontból újfent csak megerősíthető a tudásra, illetve a képességekre épített elméletek létjogosultsága.

MAGYAR PORTÁLSZOLGÁLTATÓ VÁLLALKOZÁSOK STRATÉGIAI KÉPESSÉGEI

A belépés utáni időszakra nézve a működtetés kérdései közül a képességekre két kérdés vonatkozik. Amint azt már bemutattam az eddigiekben, a működés szempontjából a stratégiai képességeknek kiemelt szerepük van. Az internetes vállalatok esetében ezt az 1. táblázat mutatja be.¹

„Az internetes vállalatokkal kapcsolatban a legfontosabb erőforrás, amely meghatározó mind a technológiai, mind a menedzsment know-how szempontjából, az az emberi tehetség.”

A válaszok alapján az internetes vállalkozásoknál a helyzet egyértelmű. A legfontosabb stratégiai képesség a válaszadók szerint az emberi erőforrás. A válaszadók 29 százaléka az emberek valamilyen minőségét jelölte meg, mint fő stratégiai képességet (pl. lojális, rugalmas, tehetséges, jól képzett, gyors stb.). Ugyanehhez kapcsolódik a másik két vezető képesség a tudás, a tapasztalat (29 százalékkal) és általában a munkát végző emberekre való hivatkozás (21 százalékkal). Sőt ide kapcsolódik még a 11 százalékos említésű, a kimondottan műszaki területen dolgozó emberekre – mint a stratégiai képességek forrására – való hivatkozás is.

Ezután következik a szervezethez kapcsolódó stratégiai képességek köre. Négy említés (14%) történt a hierarchia-mentességre, mint erősségre. A rugalmasságot hárman említették. További két-két említés szerepelt a dinamikuságnál, az alkalmazkodó-képességnél és a gyors reagálásnál, ez összesen 21 százalékos. (Néhány hasonló jellegű említés az egyéb említések között is volt. Másrészt ezeket a tulajdonságokat tulajdoníthatjuk a munkavállalóknak is.)

1 A „Mit tekintenek a legfőbb képességüknek, amivel talpon tudnak maradni a hektikus környezetben? Fő erőforrások, erősségek, ami az egyediséget, a versenyelőnyt jelenti számukra?” kérdésekre adott válaszok.

1. táblázat		
Stratégiai képességek		
Említett képességek	Említések száma	Válaszadók hány %-a említette
Emberi erőforrás valamilyen minősége	8	29
Tudás, tapasztalat, szakmai háttér/szint	8	29
Emberek általában	6	21
Technikai háttér	5	18
Márkanév	4	14
Pénzügyi háttér	4	14
Szolgáltatás minősége (nem műszaki)	4	14
Hierarchia-mentes / nem túlszabályozott	4	14
Rugalmasság	3	11
Stabil háttér	3	11
Műszaki emberi erőforrás	3	11
Piaci pozíció	3	11
Marketing	2	7
Törzsközönség/felhasználók	2	7
Értékesítés	2	7
Szolgáltatás műszaki szintje	2	7
Dinamikusság	2	7
Alkalmazkodóképesség	2	7
Gyors reagálás	2	7
Nem volt stratégiai képessége	2	7
Egyéb	9	32
Összesen	80	-
Megjegyzés: N=28		

A műszaki színvonal, a „szolgáltatások magas műszaki szintje” (7%) és a „jó technikai háttér” (18%) válaszokban fogalmazódik meg. A stabil pénzügyi háttér 14 százalékban, és általában a stabil háttér 11 százalékban volt stratégiai erőssége a cégeknek. (Egy cégvezető mindkettőt említette.) A szolgáltatás valamilyen (nem műszaki) minősége szintén négy említést kapott (14%).

A marketingfunkcióhoz kapcsolódóan kétféle dolgot említettek. Egyrészt, általában a marketinget hárman említették (ebből egy említés a reklámlehetőségekre vonatkozott), ketten pedig az értékesítést emelték ki, mint olyan szervezeti képességet, amely ver-

senyelőnyt biztosíthat a vállalat részére. (Egy cégvezető mindkettőt említette.) Ehhez kapcsolódik, hogy a jól bejáratott márkanévet a válaszadók 14 százaléka említette meg. A törzsközönséget, a felhasználókat ketten említették, a már elért piaci pozíciót pedig hárman.

Az egyéb említések között, különböző egyedi említések szerepelnek. Az egyik válaszadó például az üzleti és informális kapcsolati hálóját nevezte meg, mint stratégiai képességét.

Konkrétan rákérdezve az emberi erőforrás vállalatnál betöltött szerepére, az derült ki, hogy a vezetők tökéletesen tudatában vannak az emberi tényező fontosságának. Az eredményeket a 2. táblázat mutatja:

A 28-as minta mindössze 25 százaléka nem nevezte meg az emberi erőforrást, mint kiemelt tényezőt. Megfordítva a kérdést, ha a mintát tekintjük, akkor 69 százalék emelte ki az emberi erőforrás szerepét, ha a válaszadókat tekintjük, akkor ez az arány 73 százalékos.

KÖVETKEZTETÉS

A kezdeti feltételezésre meggyőző választ nyújtott az empirikus elemzés. A stratégiai képességekkel

2. táblázat		
Az emberi erőforrás szerepe		
Emberi erőforrás szerepe	Említések száma	%-os megoszlás
Kritikus tényező	3	11
Fejlesztés legszűkebb keresztmetszete	1	4
Legfontosabb	10	36
Nagyon fontos/Fontos	5	18
Átlagos	4	14
Egyéb válasz	3	11
NV	2	7
Összesen	28	100
Megjegyzés: N=28		

kapcsolatban tehát a hipotézis megállja a helyét, azaz: *A magyar internetes portálszolgáltató vállalatoknál a humán erőforrásból adódó képességek stratégiaileg egyértelműen elsődlegesek.* Sőt ezt kissé tovább finomítva, a kutatás egyéb konkrét eredményeit is beépítve ebbe a megállapításba, a következő következtetés mondható ki: *Az internetes portálszolgáltatóknál a legfontosabb stratégiai képességek: az emberi erőforrás valamilyen jellemzője vagy tudása.* Az is látható volt az 1. táblázatban, hogy sokszor egyszerűen magukat az embereket nevezték meg a válaszadók, mint képességet. (Azonban a válaszok ilyen további megkülönböztetésétől itt eltekintettem, mivel az ilyen distinkció már a képességmérés és meghatározás elméletének kérdéskörébe tartozik.) Továbbá nemcsak a spontán említések, de a célzott kérdés is alátámasztja a következtetés helytállóságát, hiszen a 2. táblázat elemzésekor kiderült, hogy *az internetes vállalatok vezetői felismerték az emberi erőforrás fontosságát, illetve stratégiai jelentőségét.*

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ANSOFF H.I. [1965]: Corporate Strategy. New York.
- BAILETTI A.J. – CALLAHAN J. R. [1995]: Specifying the structure which integrates a firm's skills with market needs. R&D Management, Vol. 25. No. 2. April, pp. 227–240.
- FRANSMAN, MARTIN [1992]: Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm. (Manuscript).
- GRANT R.M. [1991]: Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, 1991 Spring pp. 114–135.
- GRANT R.M. [1996]: Toward a Knowledge – Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, Winter Special Issue on Knowledge and the Firm.
- KÁPOLNAI ANDRÁS – NEMESLAKI ANDRÁS – PATAKI RÓBERT [2002]: E-Business stratégia vállalati felsővezetőknek. Aula, Budapest.
- KNOTT P.J – PEARSON A.W. – TAYLOR R.A. [1996]: A New Approach to Competence Analysis, International Journal of Technology Management Vol. 11. Nos. 3–4. pp. 494–503.
- KÓ ANDREA [2001]: Az információ technológia szerepe és lehetőségei a tudás értékláncban. Vezetéstudomány, 2001/3. pp. 54–58.
- KOCSIS ÉVA – SZABÓ KATALIN [2000]: A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás a posztmodern világban. Oktatási Minisztérium. Budapest.
- LEONARD – BARTON, D. [1992]: The organisation as learning laboratory. Sloan Management Review, Fall.
- LEWIS M.A. – GREGORY M.J. [1996]: Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice. In the New Strategic Management. Sanchez, R., Heene A., Thomas H. (Eds.), Elsevier Science, pp. 141–164.
- Commission of the European Communities, Brussels–Luxembourg.
- MÉSZÁROS TAMÁS [2002]: A stratégia jövője- a jövő stratégiája. Aula, Budapest.
- NELSON, RICHARD [1995]: Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change. Journal of Economic Literature, 1995. March.
- NELSON, RICHARD – WINTER, SIDNEY [1982]: An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA.
- NELSON, RICHARD – WINTER, SIDNEY [1974]: Neoclassical and Evolutionary Theories of Growth: Critique and Prospectus, Economic Journal, pp. 886–905.
- PENROSE E.T. [1959]: The Theory of the Firm. Basil Blackwell, Oxford.
- PORTER M.A. [1980]: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. The Free Press, New York.
- PORTER M.A. [2001]: Strategy and the Internet Harvard Business Review, 2000. March.
- PRAHALAD C.K. – HAMEL G. [1990]: The Core Competence of the Corporation in Harvard Business Review, Vol. 68. May–June pp. 79–91.
- SALAMONNÉ HUSZTY ANNA [2000]: Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest.
- SELZNICK P. [1957]: Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York.
- STALK G. – EVANS P. – SHULMAN E.L. [1992]: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review Vol. 70. No. 2. pp. 59–69.
- TEECE D.J. – PISANO G. – SHUEN A. [1990]: Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy. CCC Working Paper No. 90–8.
- THOMSON, ARTHUR A. – STRICKLAND, A. J. [2000]: Strategic Management. Concepts and Cases. 12th Edition. Mc Graw Hill – Irwin.
- WERNERFELT B. [1984]: A Resource-based View of the Firm Strategic Management Journal Vol. 5. No. 2. pp. 171–180.
- WILLIAMSON O.E. [1995]: Transaction Cost Economics and Organization Theory. In Organization Theory Williamson O.E. ed., pp. 207–256 Oxford University Press, Oxford

*A szerző PhD hallgató,
a Budapesti Közgazdaságtudományi
és Államigazgatási Egyetem
Kisvállalkozás-fejlesztési Központjában*

A kelet-közép-európai kkv-k új marketingkihívásai a 21. század elején¹

**A kelet-közép-európai
kis- és középvállalatoknak
(a továbbiakban kkv) három
alapvető üzleti kihívással kell
szembenézniük a 21. század elején.**

**Az ezekre adott válaszaik
– úgy tűnik – rövid időn belül el
fogják dönteni, hogy melyik kkv
tudja kihasználni azokat
a lehetőségeket, amelyek
napjainkban nyitva állnak a fejlett
piacgazdaságok
kis- és középvállalatai előtt,
és amelyeket a következő években
várhatóan csak még tovább
bővítenek a termelés szférájában
a nagy- és óriásvállalatokkal
kialakított újabb és újabb beszállítói
kapcsolataik, illetve a végső
fogyasztás körében a piaci rések
szerepének a növekedése.**

A HÁROM FŐ KIHÍVÁS

Az első kihívás a közép-kelet-európai országok csatlakozása az Európai Unióhoz, ami nemcsak azt követeli meg, hogy hozzáillesszék működésüket az EU előírásaihoz vagy számoljanak az új, igen hatékonyan működő nyugat-európai versenytársak megjelenésével hazai piacukon, illetve a „hagyományos” közép-kelet-európai exportpiacaikon. A csatlakozás rá fogja kényszeríteni legtöbbször, hogy kilépjenek az Európai Unió korábbi regionális piacára, ami új marketingkonceptiókat és -technikákat követel majd meg tőlük.

A második kihívás a kiteljesedő globalizáció hatása. S úgy tűnik, akár helyeseljük, akár elutasítjuk a globalizációt, nem lehet gátat szabni a kiteljesedésnek, sőt, a kiteljesedés még egyre gyorsul is – és gyorsulásánál is erőteljesebben nő majd a befolyása a regionális és lokális piacokra, a gazdasági integrációkra és a nemzetgazdaságokra. Márpedig az ilyen globális környezetből érkező hatáshullámok előrejelzésében, következményeik értékelésében és a megfelelő vállalati reagálások előkészítésében, valamint megvalósításában a marketingnek a kkv-k nagyságrendjében is igen jelentős szerepe lesz.

A harmadik kihívás a műszaki fejlődés trendje. Ennek üteme szintén egyre gyorsult az utóbbi években-évtizedekben, és új eredményeinek terjedése is mind nagyobb körben érvényesült. Vagyis a bekövetkező műszaki fejlődés nemcsak egyre jobban kielemezi majd a versenyt a korábbi konkurensok között azzal, hogy a trenddel való lépéstartás forrásigénye egyre elkeseredettebb harcra kényszeríti őket, hanem azzal is fokozni fogja a versenyt, hogy a mind szélesebb körben való terjedésének eredményeként olyan új konkurensok jelennek meg egy-egy fejlettebb gazdaság piacán, akik korábban még csak a műszaki fejlődés szempontjából elmaradottabb régiókban tevékenykedtek. A kkv-k marketingtevékenységében tehát egyre inkább számolni kell ennek az új versenyhelyzetnek a követelményeivel is.

¹ A Szlovákia Déli Régió Ipartestülete által 2003. november 20-án Sturovóban megrendezett „Vállalkozás a 21. században” című konferencián elhangzott előadás kibővített szövege.

A KKV-K TÍPUSAI ÉS SZEMBESÜLÉSÜK A KIHÍVÁSOKKAL

Ezzel a három meghatározó jelentőségű kihívással előbb-utóbb valamennyi közép-kelet-európai kkv szembesülni fog – csak hogy a különböző típusokba tartozó kkv-kre többnyire másként hatnak majd a kihívások. Ezért is érdemes számba venni, hogy milyen csoportokba sorolhatók a kkv-k, és ezeknek melyek a legfontosabb jellemzőik:

„A kkv-k első típusát a bolygóvállalatok alkotják. Ezek sajátossága, hogy termelésükkel, szolgáltatásukkal egyetlen „fogadó” nagyvállalat igényeit, megrendeléseit elégítik ki.”

● A kkv-k első típusát a bolygóvállalatok alkotják.

Ezek sajátossága, hogy termelésükkel, szolgáltatásukkal egyetlen „fogadó” nagyvállalat igényeit, megrendeléseit elégítik ki. A nagy- és óriásvállalatok körében terjedő termelés-kihelyezés („outsourcing”) – amire ezeket egyre inkább rákényszeríti az erőforrás-koncentrálásnak, mint versenyképességük megtartásának vagy növelésének a követelménye – várhatóan jelentősen növeli majd a jövőben is a bolygóvállalatok szerepét. Ez tehát igen nagy üzleti lehetőségeket nyit meg a kkv-k számára, és nemcsak egy-egy lokális piacon: a fogadó nagy- és óriásvállalatnak ugyanis – éppen az erőforrás-koncentrálás követelménye miatt – egyre inkább ki kell lépnie termelésével is a globális szintre, ahová „magával viheti” azt a bolygóvállalatát is, amelynek szállításaival, szolgáltatásaival elégedett. (Jó példa erre több japán autógyár, amelyek kedvező hitelkonstrukciókkal segítettek otthoni bolygóvállalataik betelepülését az Egyesült Államokba, amikor ott saját összeszerelő kapacitást építettek ki.) Egy sikeres multinacionális vállalattal kialakított, szilárd bolygóvállalati kapcsolat tehát többnyire magában hordja annak a lehetőségét is, hogy a kkv könnyebben feleljen meg az újabb és újabb regionális, valamint globális kihívásoknak. A még csak potenciális bolygóvállalatoknak azonban – amelyek még

csak megpályázzák a biztosabb piacot, folyamatos kapacitás-kihasználást és egyenletes üzleti eredményt ígérő bolygóvállalati pozíciót – mindenképp számolniuk kell azzal, hogy a nagy- és óriásvállalatok nemcsak a hagyományos szempontokat fogják mérlegelni új partnereik kiválasztásakor. Vagyis nem csupán azt veszik majd számba, hogy egy potenciális bolygóvállalatnak milyen a technológiai felkészültsége, gyártó vagy szolgáltató kapacitása, munka- és minőségi fegyelme, szállítókészsége, rugalmassága, pénzügyi stabilitása stb. Egyre fontosabb lesz az is, hogy egész irányítási rendszere illeszkedik-e a „fogadó” vállalathoz, és képes lesz-e majd követni hosszú távon is a fogadó óriásvállalat innovációit saját in-

novációjával, hiszen egy bolygóvállalati kapcsolat mindig hosszú távra szól. (Igaz, ezt megkönnyíti, hogy a fogadó vállalat nem egyszer nemcsak a már említett formában, tehát a bankhitelnél jóval kedvezőbb kamatozású tőkével, hanem technológiával és know-how-val is segíti bolygóvállalatának innovációs lépéstartását.)

- **A kkv-k második típusa a beszállító vállalat.** Ez több megrendelő számára gyárt vagy szolgáltat. A több megrendelő miatt kapacitásának kihasználása általában hullámzóbb, mint a bolygóvállalaté, de sorsát nem köti egyetlen megrendelőhöz, ezért „több lábbon állása” hosszabb távon sokszor nagyobb biztonságot nyújt számára. Ezt a biztonsá-

A kkv-k második típusa a beszállító vállalat. Ez több megrendelő számára gyárt vagy szolgáltat. A több megrendelő miatt kapacitásának kihasználása általában hullámzóbb, mint a bolygóvállalaté, de sorsát nem köti egyetlen megrendelőhöz, ezért „több lábbon állása” hosszabb távon sokszor nagyobb biztonságot nyújt számára.

got azonban erőteljesen veszélyezteti a többi lehetséges beszállító, és ezek köre a három nagy kihívás fokozódásával egyre tágul, hiszen a lokális versenyek egyhamar regionálissá, majd globálissá bővülnek. Ezért a beszállító kkv-knak egyre inkább a regionális, sőt a globális szinten kell majd árgus szemekkel figyelniük a versenytársa-

kat, méghozzá nemcsak szorosan vett kínálatukat, hanem egész üzleti tevékenységüket, valamennyi erőforrásukat, egész szervezetüket, működésüket és irányításukat, ahogyan azt a komplex szintbemérés, azaz a „total benchmarking” menedzsment-technika megköveteli. Ez a horizontálisan és vertikumában is szétágazó figyelés többnyire mérőben új és a hagyományosnál jóval összetettebb tájékoztató feladatot ró a beszállító kkv-k menedzsmentjére. És hogy ezek vezetése meg tudjon felelni ennek a feladatnak, az eddigieknél jóval

„A harmadik típusba azok a kkv-k sorolhatók, amelyek közvetlenül a széles piacon értékesítik termékeiket, szolgáltatásaikat. Ezek tevékenysége a piaci szegmensek között nyíló résekre irányul, hiszen a nehezkesebb nagy- és óriásvállalatok számára általában nem kifizetődő a rések kisebb volumenű és többnyire gyorsan változó keresletének a kielégítése.”

nagyobb mértékben kell delegálnia, „leosztania” a vállalat irányításának rutindöntéseit munkatársaira. A versenyképesség másik új követelménye – részben a harmadik nagy kihívás, a felgyorsult technológiai fejlődés hatására – a folyamatos innováció. Ez napjaink egyik legkeményebb követelménye nemcsak a kkv-k vezetőivel, hanem valamennyi munkatársukkal szemben is. Egy-egy újdonság létrehozása ugyanis ma már éppúgy kevés a tartós versenyben-maradáshoz, mint a környezet változásainak pusztán elfogadása vagy az azokba való kényszerű beletörődés. Ebből következik, hogy a jövőben csak az a kkv nyerhet az élesedő versenyben, amelynek vezetése kialakítja a szervezet egészében az „újdonság” szüntelen keresésére ösztönző innovációs légkört, amelynek menedzsmentje erősíti munkatársaiban a kockázatvállalás örömet, és amelyik tudomásul veszi, hogy olykor még a kockázat körültekintő vállalása is kisebb-nagyobb bukásokkal jár. A lehetséges bukásokat tehát a menedzsmentnek be kell kalkulálnia mind a kkv üzletpolitikájába, mind pénzügyi tervébe, bekövetkezésüket azonban nem szabad büntetni. Az újdonságok bukásának fedezetére viszont célszerű létrehozni a kkv-ban – az innovációk forrásának fedezetén túlmenően – az innovációk kockázati alapját, annak ellenére, hogy ez az újabb „megtakarítás-igény” csak még

tovább fokozza felgyorsult világunkban a termelékenység növelésének követelményét. Vagyis úgy tűnik, hogy a harmadik nagy kihívásnak, a felgyorsult műszaki fejlődésnek egyre inkább csak az a beszállító kkv felelhet meg a jövőben, amelyik egész működésének (és nemcsak szorosan vett termelőfolyamatainak!) termelékenységét még a műszaki fejlődés üteménél is gyorsabban tudja majd növelni.

- **A harmadik típusba azok a kkv-k sorolhatók, amelyek közvetlenül a széles piacon értékesítik termékeiket, szolgáltatásaikat.** Ezek tevékenysége a piaci szegmensek között nyíló résekre irányul, hiszen a nehezkesebb nagy- és óriásvállalatok számára általában nem kifizetődő a rések kisebb volumenű és többnyire gyorsan változó keresletének a kielégítése. Ez tehát ismét igen biztató jövőt tár az ilyen típusú kkv-k elé. (Ezzel

kapcsolatban csak zárójelben jegyzem meg: úgy tűnik, a távolabbi jövő egyre inkább az óriásvállalatoké, valamint a kis- és középvállalatoké lesz. Az óriásvállalatoknál, valamint a multinacionális korporációknál kisebb, „hagyományos nagyvállalatok” tökekoncentrációja ugyanis nem éri el a nemzetközi versenyképességhez szükséges mértéket. Működésüket pedig nem jellemzi az a rugalmasság, amivel a kkv-k versenytársai lehetnének.) A jövő szép ígéletének valóra váltása azonban két kőkemény követelménnyel szembesíti az ilyen típusú kkv-kat: (1) roppant érzékeny információrendszer kell kiépíteniük, hogy érzékelhessék a gyorsan nyíló és sokszor még gyorsabban záródó piaci rések mozgását, és (2) képeseknek kell lenniük arra, hogy versenytársaiknál gyorsabban reagáljanak egész működésükkel a környezetben felismert új lehetőségekre. Érzékeny információrendszerüknek pedig egyre inkább át kell fognia lokális környezetükön túl a regionális és a globális felteteleket, mint kihívásokat – gyors reagáló képességük pedig egyre inkább megköveteli majd a technikai fejlődéssel való lépéstartást. Ennek a két követelménynek pedig várhatóan csak akkor tudnak tartósan eleget tenni – hiszen az ezeknek való megfelelésnek mind nagyobb lesz a ráfordításigénye –, ha szűkítik azt a területet, amelyen versenyelőnyt kívánnak elérni: vagyis rendelkeznek majd

olyan jól körülhatárolt „alapvető hozzáértéssel” („core competence”-szel), amely kiemeli őket versenytársaik általános – és saját versenyelőnyük szempontjából már csak „szürke” – mezőnyéből. Úgy tűnik tehát, hogy ennek az alapvető hozzáértésnek, pontosabban a hozzáértés igen jól körülhatárolt tartalmának a kiválasztása olyan fontos lesz a kkv-k vezetése számára már a közeljövőben is, mint amilyen alapvető napjaink válságmenedzselésében az „arkhimédészi pontra” való rátalálás: ez a pont, mint „új alapvető hozzáértés” (nem ritkán a vállalat merőben új tevékenységi köre) teszi lehetővé, hogy a válságmenedzser kiemelje a vállalatot a krízisből. A kkv-k menedzsmentjének azonban számolnia kell azzal, hogy minden „core competence” dinamikus fogalom: tartalmát folyamatosan meg kell újítani, méghozzá a három felsorolt kihíváshoz illeszkedve – s ezért erre a kkv-típusra is érvényesek a folyamatos innovációval kapcsolatban a fentiekben felvázolt gondolatok.

A KKV-K FŐBB JELLEMZŐI A KELET-KÖZÉP-EURÓPAI RÉGIÓBAN

Veszélyes vállalkozás általánosan jellemezni a kkv-k helyzetét, „erősségeit” és „gyengeségeit” a kelet-közép-európai régió egészében, hiszen a jellegzetességek országonként igen eltérőek lehetnek sok szempontból is. A kkv-k sajátosságait nemcsak az elmúlt évtizedek politikai, gazdasági, társadalmi eseményei és az ezek mögött felismerhető kulturális jellemzők, nemcsak a jelen mikro- és makrogazdasági feltételei, valamint a kkv-k sokban eltérő technológiai, pénzügyi, emberi erőforrásbeli, szervezeti, menedzseri stb. jellegzetességei befolyásolják, hanem mindezek fejlődésének kilátásai, illetve a fejlesztések esélyei is: nem utolsósorban az, hogy várhatóan miként tudnak majd megfelelni napjaink és a közeljövő három meghatározó jelentőségű kihívásának. Mindennek ellenére talán érdemes megkockáztatni egy ilyen átfogó „regionális” jellemzést, mert ez támpontként szolgálhat a kkv-k menedzserei számára, amikor felméri, hogy elsősorban milyen kérdésekben és összefüggésekben kell számba venniük saját kkv-juk erős oldalait és gyenge pontjait.

- A kelet-közép-európai kkv-k legtöbbször túlzottan nagy adó- és járulékkerhek sújtják napjainkban, ami visszafogja gyors felzárkózásukat mind a technológiai fejlesztés, mind az EU térség egészében megkövetelt hatékonyság szintjéhez. Az adó- és járulékkerhek mértékének megítélésakor figyelembe kell venni azt is – amiről nemigen esik szó manapság a „hivatalos” nemzetközi összehasonlításokban –, hogy még az árbevétel százalékában kifejezett azonos mértékű terhek is különbözőképpen sarkallnak vagy bénítanak egy pezsgő és magas szintű kereslettel jellemzett gazdaságban, mint egy pangó és alacsony keresletű piaci környezetben.
- A kelet-közép-európai kkv-k többsége folyamatosan szembesül az erőteljesebb fejlesztéshez, a felzárkózáshoz szükséges tőke hiányával. Ennek a hiánynak a „pótlását” tovább nehezíti, hogy az óvatos bankok elsősorban a hitelek fedezetét követelik meg a kkv-któl, vagyis „retrospektív szemléletűek”, és nem a jövőben elérhető és reális(!) üzleti tervekkel alátámasztott eredményekre figyelnek hitelbírálataik során. (Amit persze némileg indokol, hogy a kelet-közép-európai térségben általában nagyobb a felvett hitelek visszafizetésének a kockázata, mint a fejlett piacgazdaságokban – már csak azért is, mert a szerényebb jövedelemszintű országokban jóval kisebb a kkv-k talpra állásának a lehetősége, ha már elbuktak a versenyben.)
- Többnyire még csenevészek a régióbeli kkv-kban a menedzsmentet támogató számítástechnikai

„Többnyire még csenevészek a régióbeli kkv-kban a menedzsmentet támogató számítástechnikai megoldások. Ez részben annak tudható be, hogy kevés a forrásuk az informatikai beruházásokhoz, részben pedig annak, hogy vagy hiányoznak a kkv-k igényeinek pontosan megfelelő szoftverek a piaci kínálatból, vagy ezek beszerzése meghaladja pénzügyi lehetőségeiket.”

megoldások. Ez részben annak tudható be, hogy kevés a forrásuk az informatikai beruházásokhoz, részben pedig annak, hogy vagy hiányoznak a kkv-k igényeinek pontosan megfelelő szoftverek a piaci kínálatból, vagy ezek beszerzése meghaladja pénzügyi lehetőségeiket. Sokszor azonban az is fékezi a számítástechnika alkalmazását, hogy

menedzsmentjük nem ismeri fel a számítástechnika segítségével megszerezhető üzleti előnyöket, illetve nem tudja, hogy a számítástechnikát elsősorban a kkv működésének melyik területén kellene hasznosítani. Márpedig ha sikerülne a mindig optimális területet kiválasztani a bevezetések egymást követő szakaszaiban, és ezeken történne meg az újabb és újabb alkalmazás, akkor megnyílna annak a lehetősége, hogy a működés egyre több területén lehessen mind gyorsabb ütemben bevezetni a hatékonyságot fokozó számítástechnikát.

„Időben igencsak közeli a fenyegetés, hogy még elég nagy a bizonytalanság, sőt a tudatlanság a közép-kelet-európai kkv-k menedzsereinek körében: miként kell egy sikerre esélyes EU pályázatot összeállítani.”

- A régió kkv-iban nincs elég pénz és „szabadidő” sem a szakmai, sem a vezetői továbbképzésre, amit pedig megkövetelnének – méghozzá rögtön az EU-hoz való csatlakozáskor! – a versenyképesség új kihívásai. Ez azért is nyomasztó, mert a szakmai színvonal továbbképzés híján szinte elválaszthatatlanul kötődik ahhoz a technológiához, amellyel a kkv-k munkatársai napi feladataikat végzik. Vagyis ilyenkor az elmaradottabb technológiai színvonal meghatározza a szakmai színvonalat is. Az is szomorú tapasztalat, hogy a továbbképzésben való részvételt sokszor még a menedzsment félelme is akadályozza: ilyenkor a vezető attól is tart, hogy munkatársa a korszerűbb képzettség megszerzése után kilép szerényebb technológiával működő kkv-jától.
- A jövőben valószínűleg az egész kelet-közép-európai kkv szféra egyre súlyosabb fogyatékosága lesz, hogy vállalatai, vállalkozásai nem épülnek szakmai szervezeteik, egyesüléseik, kamaráik stb. működésük hatékonyságát növelő segítségére. Márpedig ez a segítség több irányú is lehetne: feltárhatná és prognosztizálhatná az értékesítési lehetőségeket egy-egy piacon. Lehetővé tenné a közös, ezért nagyobb volumenű és alacsonyabb árú beszerzéseket. Szervezhetné, összehangolhatná a termelémegosztást, ami elősegítené az egyenletesebb kapacitás-kihasználást. Adott esetben közös értékesítési rendszert üzemeltethetne, ami lehetővé tenné, hogy a termelő kkv-k osztoz-

zanak a kereskedelmi árrésen is. Mindennek hiánya azonban nemcsak a kkv-k menedzsereinek számlájára írható, akik sokszor ragaszkodnak hozzá, hogy „magányos partizánok” legyenek a mind szervezettebb piacokon, hanem maguk a szakmai szervezetek is hibáztathatók, hiszen egyelőre még az általuk felajánlható segítségnek is jórészt tétova és formátlan mind a koncepciója, mind a technikája és számos, még gyerekcipőben sem járó szolgáltatása.

- Időben igencsak közeli a fenyegetés, hogy még elég nagy a bizonytalanság, sőt a tudatlanság a közép-kelet-európai kkv-k menedzsereinek körében: miként kell egy sikerre esélyes EU pályázatot összeállítani. Ráadásul nem lehet egy pályázat minden megalapozott érvének felsorakoztatását, minden szakmai összefüggésének meggyőző levezetését egy felkért külső, „hivatásos pályázatíróra” bízni. Márpedig ha egy kkv eleve kimarad a pályázók köréből, akkor igencsak nehéz lesz a többi versenyhátrány mellett még ezt is kompenzálnia.
- Arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy az 1989–1990-es politikai és gazdasági rendszerváltások óta szinte a régió mindegyik kormánya meghirdette a kkv-k erőteljes támogatását, amire számos példát és módszert találhattak a fejlett piacgazdaságokban. Ezek kormányai ugyanis már régóta felismerték a kkv-k nagy szerepét a nemzetgazdaság fejlődésében és egyensúlyának megőrzésében (lásd például szerepüket az innovációs ötletek gerjesztésében, meghatározó mértékű hozzájárulásukat a munkanélküliségi ráta csökkentéséhez stb.). A kelet-közép-európai régióban azonban – a költségvetési források és/vagy a kormányzati elképzelések hiánya miatt – csak elvétve került sor jelentős központi támogatásokra. És megvan a veszélye annak, hogy a támogatás elmaradásának akkor lesz nagy a börtje, amikor a régióbeli kkv-knak az EU csatlakozást követően ki kell majd lépniük akár a regionális, akár a globális szintésre – akár úgy, hogy fennmaradásuk érdekében külpiacokra is be kellene törniük kínálatukkal, akár pedig úgy, hogy otthon kell szembesülniük a külpiacokról érkező új versenytársak fenyegető, és olykor bizony egyenesen lehengerlő kínálatával.

● Végül rá kell mutatni egy olyan sajátosságra is, amelyik – megítélésem szerint – az eddig felsoroltaknál is mélyrehatóbban határozhatja meg számos kelet-közép-európai kkv sorsát, ha ezek szembesülnek az említett három alapvető kihívással. Hadd érzékeltessem ezt a „legmélyebb mélységben rejlő” sajátosságot két példával. Az első példa: 1991-ben arra kért a Denver University dékánja, hogy tartsak előadást a régióban működő kis- és középvállalatok menedzserei számára szervezett üzleti ebéden a közép-kelet-európai régióban bekövetkezett politikai változásokról, valamint ezek gazdasági következményeiről – elsősorban a „business”, és azon belül is az új üzleti lehetőségek szempontjából. Amikor megkérdeztem, hogy mekkora időtartam áll rendelkezésemre, azt válaszolta: 35 perc. S amikor megkíséreltem ezt „feltornázni” legalább 45 percre, mondván, hogy igencsak szétágazó a téma, dékánom azt felelte: nem bánja, ha 45 percig fog tartani az előadás, de akkor számoljak azzal, hogy 35 perc után feláll és elmegy majd a hallgatóság fele, hiszen ők már előzőleg megszervezték napi programjukat, és eszerint valahol máshol lesz pontosan időzített üzleti megbeszélésük vagy más kötelezettségük, amiről nem késhetnek el. A második történet: közeli ismerősöm ügyvezető igazgatója egy közétkeztetéssel foglalkozó budapesti kkv-nak, amelyik megrendelésre házhoz szállít ebédeket. Ez a kkv 100 millió forintért vásárolt egy korszerű csomagológépet a gyártásukra szakosodott milánói cégtől, hogy 2004-től kezdve eleget tudjon tenni ebéd-kiállításában az EU higiéniai követelményeinek. A csomagológép azonban csak a cég prospektusában feltüntetett kapacitás 60 százalékának teljesítésére volt képes, mert váratlanul el-elakadt az üzemeltetése során. A milánói céggel folytatott telefonbeszélgetések után – amelyekben felpanaszolták a gép csökkent teljesítményét és közölték, hogy egyelőre visszatartják a gép vételárának még ki nem fizetett 50 százalékát – négy magyar ült be egy autóba, hogy elmenjen Milánóba: ismerősöm, mint a cég ügyvezető igazgatója, a kkv csomagológépet üzemeltető szakembere, a gép vásárlását közvetítő kereskedő cég képviselője és egy magyar-olasz tolmács. A négy magyar egy

hetet töltött Milánóban, hogy az ottani útmutatások alapján rájöjjön a helyes üzemeltetés nyitjára – ahelyett, hogy a gépet Budapesten, a milánói cég egyik szakemberével, egyetlen nap alatt „üzemeltették volna be”. Ez a két példa az időről szól, és azt sugallja, hogy az amerikaival összevetve ennyire laza a közép-kelet-európai régióban számos menedzser „idő-koncepciója”. A példát kiterjesztve: korunk vállalatvezetése már sok erőforrással számol, a közgazdaságtan klasszikus erőforrásaival, vagyis a tőkével, a technikával, a természeti és az emberi erőforrással, valamint újabb erőforrásokkal, nevezetesen az információval, az innovációs készséggel és képességgel, az immateriális erőforrásokkal, az illeszkedéssel a vevők, versenytársak, üzleti partnerek és más „stakeholderok” környezetéhez, a kkv szervezetét is meghatározó irányítással, és végül a két példában szereplő idővel (tehát az újabb, „6i” erőforrással). Ha nem alakul át az átlagos kelet-közép-európai kkv-k menedzsereinek gondolkozása, ha ebben nem válik a jelenleginél sokkal szigorúbbá valamennyi erőforrások értékelése, akkor nincs az a kiváló marketingkonceptió és hatásos marketingtechnika, amelyik versenyképessé tehetné ezeket

„A kkv-k műszaki-gazdasági környezetében bekövetkezett változások, és elsősorban a három nagy horde-rejű kihívás hatására új elemekkel gazdagodtak azok a marketing- és menedzsment-technikák, amelyekkel a kkv-k meg akarják őrizni versenyképességüket, illetve azt még növelni is kívánják.”

a kkv-kat, amikor szembesülnek az EU-hoz való csatlakozás, a globális környezetbe való beilleszkedés, valamint a felgyorsult műszaki fejlődés együttes kihívásával.

A HAGYOMÁNYOS MARKETING-ÉS MENEDZSMENT-TECHNIKÁK ÚJ ELEMEI

A kkv-k műszaki-gazdasági környezetében bekövetkezett változások, és elsősorban a három nagy horde-rejű kihívás hatására új elemekkel gazdagodtak azok a marketing- és menedzsment-technikák, amelyekkel a kkv-k meg akarják őrizni versenyképességüket, illetve azt még növelni is kívánják. Ilyen új ele-

meknek tekinthetők – a fő marketingtevékenységek csoportosításában – a következők:

A piaci és a műszaki-gazdasági környezet átvilágításában – ami az átfogó üzleti és marketingstratégiát alapozza meg – elsősorban a versenyelemzés technikája újult meg és új módszer terjedt el a versenykörnyezeti háttértényezők hatásláncainak feltárására

„A terméktervezésben nemcsak térben tágult ki az új termék versenyelőnyt adó 'húzó paraméterének' a szerepe, hanem a terméktervezőknek számításba kell venniük a húzó paraméter konvertálásának a lehetőségeit, költségeit és várható hozamát azokon az újabb piacokon, amelyeken módosulnak a potenciális vevők igényei a húzó paraméterrel szemben.”

is. Az új versenyelemzés már nem csupán a konkurensok versenytermékeit, ezek műszaki paramétereit, árát, értékesítésük és promóciójuk módját stb. veti össze a saját kínálat sajátosságaival, hanem a konkurensok valamennyi erőforrását, sőt, még a megismerhető üzleti céljait is összehasonlíttja az átvilágító kkv megfelelő jellemzőivel. Ez a technika a „Teljes szintbemérés”, a „Total Benchmarking” – amelyik tehát nem egy cég kiválasztott jellemzőjét, hanem egész szervezetét, teljes működését és irányítását veti egybe a konkurenskéval. A háttértényezők hatásainak feltárását pedig a hatáslánc-modellek könnyíthetik meg. Ezek a környezet egymást logikusan (vagy sokszor ugyancsak illogikusan) követő eseményeit írják le úgy, hogy a hatásokat számba vevő kkv szakértői két kritikus jellemzőt határoznak meg a modellben: azt az információforrást, amely jelzi a hatáslánc eseményeinek megindulását, és amelyik egyúttal jól hozzá is férhető az átvilágító számára – valamint azt a küszöbértéket, amelynek elérésekor a hatáslánc már beavatkozásra készíti a kkv menedzsmentjét. Mind a „Teljes szintbemérés”, mind a hatáslánc-modellek technikájának alkalmazása azonban olyan szakmai felkészültséget és pénzbeli ráfordítást követel meg, amellyel egy átlagos kkv aligha rendelkezik. Ezért kapnak ezek megvalósításában nagy szerepet a kis- és középvállalkozói szövetségek, amelyek „omnibuszkutatások” szervezésével (ezekben egyszerre végeznek felméréseket több hasonló igényű kkv számára, és így megosztják a szolgáltatás költségét) nagyságrenddel csökkenthetik az ilyen átvilágítások árát.

A terméktervezésben nemcsak térben tágult ki az új termék versenyelőnyt adó „húzó paraméterének” a szerepe (hiszen ennek egyre inkább már nemcsak a lokális, hanem a regionális, sőt a globális szinten kell biztosítania a versenyelőnyt), hanem a terméktervezőknek számításba kell venniük a húzó paraméter konvertálásának a lehetőségeit, költségeit és várható hozamát azokon az újabb piacokon, amelyeken módosulnak a potenciális vevők igényei a húzó paraméterrel szemben. (Talán nem felesleges ezzel kapcsolatban megjegyezni, hogy „húzó paraméter” ebben a felfogásban egy termék fizikai jellemzői mellett marketingmixének valamennyi eleme lehet.) És ugyanilyen konvertálásra van szükség az alsó paraméterküszö-

bökök esetében is: ezek jelzik ugyanis, hogy piaconként milyen minimális értékekre van szükség a marketingmix többi elemében ahhoz, hogy a konvertált húzó paraméter érvényesülhessen egy meghatározott igényű piacon, piaci szegmensben. A kkv-k terméktervezésében új távlatot kap a korszerű terméktervezésnek az a koncepciója is, hogy a piacokon egyre inkább az egységes „termék- és szolgáltatás-csomag” lesz sikeres. (A multinacionális vállalatok már korábban ráébredtek az ilyen csomagok jelentőségére. A Caterpillar például már nem kombájnokat, hanem „aratókapacitást” ad el: megszervezte szerelőinek regionális hálózatát, akik akár helikopteren is megérkezhetnek egy meghibásodott kombájn javítására. Világszerte depókat alakított ki, amelyekből működő kombájnokat szállíthat ki egy farmernek, ha sajátja üzemképtelenné vált.) Ebben a koncepcióban pedig nem annyira a termék „külpiaci” értékesítése, mint az ahhoz kapcsolódó szolgáltatás regionális vagy globális térben való biztosítása okozhat komoly fejfájást a kkv-k menedzsmentjének. Ilyen szolgáltatások kiépítése azonban nehezen képzelhető el a kkv-k számára egy, az adott régióban otthonos üzleti partner nélkül. Ezért válik tehát a körültekintő külföldi partnerválasztás a termék- és szolgáltatás-fejlesztést integráló marketing-terméktervezés új és fontos feladatává.

Árpolitikájukban a kezdetleges „termelői ártól” elszakadó és a „versenyáron át” az „értékarányos árig” vezető koncepció utolsó, korszerű formája követel meg új megoldásokat a kkv-któl. Az érték ugyanis ebben az összefüggésben egy adott piac ki-

választott vevőszegmensének értékítéletét testesíti meg, é az ennek alapján kialakított ár jó esetben akár jelentősen is meghaladhatja a versenytart (amely alapvetően csupán a konkurens termékek jellemzőiből és árából indul ki). A piaconként eltérő „értékarányos ár” megállapítása azonban – az egyedi gyártású termékeket kivéve – nem egyszerű feladat, hiszen ehhez a kkv-nak idegen környezetben kell részletesen tájékozódnia a kiszemelt vevőszegmens reprezentatív mintájában. Ilyen felmérést aligha végezhet egy kkv pusztán saját erőforrásainak felhasználásával, de ebben ismét külpiazi partnerei segíthetik a kkv menedzsmentjét: például a marketingmotiváció-kutatás olyan jól ismert eszközzel és technikával, mint a kiválasztott piaci szegmens vásárlókörzetébe telepített „Caravane”¹. Az értékesítés körében az nyújthat nagyobb biztonságot a kkv-k számára a regionális és a globális szintéren, ha a partnerválasztás hagyományos szempontjai (jó kapcsolat a kiszemelt vevőkörrel, elfogadható kereskedelmi árrés, gyors és pontos információk kapcsolat, korrekt elszámolás, esetleg közös reklámakciók stb.) egy újabbal egészülnek ki: azzal, hogy a tervezett forgalom súlya a két fél üzletvitelében legyen közel azonos. Ha ugyanis jóval kisebb ez a súly a partner üzletvitelében, akkor könnyen elhanyagolhatja a kkv termékeinek vagy szolgáltatásainak értékesítését, ha pedig jelentősen nagyobb, akkor a kkv-ra nehezedik a partner állandó nyomása a szállítások fokozására, ami nem ritkán a rövid távú piaci lehetőségek túlértékeléséhez és a stratégiai célok feladásához vezet. Az eredményes értékesítés másik és már sokszor bevált feltétele, hogy a kiválasztott külföldi partner kapcsolódjék be már a kkv terméktervezési vagy – többnyire erre kerül sor – az adott piac igényeire átalakított termék és/vagy szolgáltatás „termék-áttervezési” folyamatába is.

A promóció területén a kkv-k nagyon is számíthatnak a műszaki fejlődés egyik új vívmányára, az internetre: honlapjukon bemutatkozhatnak és tájékoztathatnak hagyományos, valamint új termékeikről és/vagy szolgáltatásukról. Korlátozott erőforrásaik miatt azonban a

kkv-knak többnyire le kell mondaniuk a nagy tömeg-tájékoztatási médiumok reklámlehetőségeinek kihasználásáról, és legfeljebb helyi újságokban, körzeti rádió- és tévéadásokban tehetnek közzé hirdetéseket. A tapasztalatok azt is jelzik, hogy egyre csökken a szórólapok határfoka: a potenciális vevőkör ezeket mindinkább csak „szemétkosár-postának” („junk mailnek”) tartja, és olvasás nélkül eldobja. Ezek helyett azonban három újabb és igencsak számottevő promóciós eszköze van a kkv-knak mind lokális, mind regionális vagy akár globális környezetükben: a „mouth-to-mouth” (szájtól szájig) kommunikáció, amely főként a véleményformálók jó tapasztalatainak továbbadására épít; a „door-to-door” (ajtótól ajtóig), vagyis a boltból a vevő lakásáig végzett szolgáltatás-kínálat reklámhatása; és végül a „face-to-face” (szemtől szembe) találkozások szervezése a potenciális vevők megnyerésére például árubemutatás, szerényebb vendéglátás, kisebb szórakoztató – és akár a vevők gyerekeinek szóló – programok stb. szervezésével.

EGY SIKERES ÜZLETEMBER AJÁNLÁSA A KKV-K REGIONÁLIS VAGY GLOBÁLIS PIACRA VALÓ KILÉPÉSÉHEZ

A legtöbb kelet-közép-európai kkv számára új kihívás 2004-ben országuk csatlakozása az Európai Unióhoz: az EU országaiból érkező és a technikai fejlődéssel sokszor jobban lépést tartó kkv-k megjelenése versenytársként addigi lokális piacukon, valamint az előbb-utóbb rájuk is ható kényszer, hogy üzleti si-

„A promóció területén a kkv-k nagyon is számíthatnak a műszaki fejlődés egyik új vívmányára, az internetre: honlapjukon bemutatkozhatnak és tájékoztathatnak hagyományos, valamint új termékeikről és/vagy szolgáltatásaikról.”

kerük érdekében megjelenjenek újabb és újabb európai országok piacán – vagy akár a globális szintéren. A magas igény szintű „külső piacokra” való belépésnek azonban számos buktatója van – és ezeknek

1 A „Caravane” olyan lakókocsi, amelynek egyik részét boltta alakították át; ebben a tesztelt vásárló, lista alapján válogathat a bemutatott versenytermékek között; a kocsi másik részében kerül sor a versenytermékek „fogyasztására” és – egy interjú keretében – az egyes vásárlók értékítéletének feltárására. A „Caravane-vizsgálat” viszonylag olcsó, mert az erre szakosodott cégek – omnibuszkutatással – egyszerre végeznek elemzéseket több megrendelő számára.

csak egyik oka, hogy a piacra újonnan belépő kkv-nak olykor alacsonyabb a technológiai színvonala, vagy hogy az EU-t sokszor közvetlenebbül éri a globális események és hatások, mint a még nem integrálódott kisebb országok gazdaságát, piacát. Be-fejezésül tehát hadd összpontosítsuk figyelmünket arra, hogy mi ajánlható a kkv-k menedzsereinek, amikor elhatározzák, hogy kilépnek egy még nem integrálódott kis ország lokális piacáról és külföldön, esetleg egy régió belüli több országban hoznak létre új üzleteket – a siker reményében.

Az ajánlásokat szeretném ismét egy kis példa keretében összefoglalni. Néhány évvel ezelőtt találkoztam össze Írországban – amelyet okkal irigyelünk EU

„A magas igény szintű 'külső piacokra' való belépésnek számos buktatója van – és ezeknek csak egyik oka, hogy a piacra újonnan belépő kkv-nak olykor alacsonyabb a technológiai színvonala, vagy hogy az EU-t sokszor közvetlenebbül éri a globális események és hatások, mint a még nem integrálódott kisebb országok gazdaságát, piacát.”

csatlakozása után elért eredményei miatt – egy „Irish Pub”-lánc tulajdonosával. Amikor gratuláltam Michael O’Larrynek ahhoz a ragyogó (és nem birkaszagú) „Irish Stew”-hoz és nyolcfajta csapolt sörhöz, amit felszolgáltak a Corkban, szerényen jegyezte meg, hogy valamennyi szigetországi „Pub”-ja így működik és hosszú évek óta nyereséges. Ennek köszönhetően tudta kiépíteni üzletláncait a skandináv országokban és Németország északi területén is, és ezek az új üzletláncok azóta is nyereséggel működnek. Erre fel – a közeljövőben esedékes EU-belépésünkre gondolva – rákérdeztem: hogyan tudná összefoglalni üzleti filozófiájának lényegét, amely hozzásegítette, hogy sikerrel lépjen ki vállalkozásával a nemzetközi porondra? Azt válaszolta, hogy üzleti filozófiája öt alapelvre épül:

1. Amikor mérlegeli, hogy kilépjen egy új piacra, első tennivalója a SWOT¹ tartalmú találkozás: nem elég a statisztika, a szakirodalom, a szakemberek vagy barátok híradása vagy a puszta látogatás – szemtől szemben kell találkoznia a piac szereplőivel, tapasztalnia kell a piac sajátosságait, és érzé-

kelnie kell a kereslet és kínálat alakulását befolyásoló „háttértényezőket” is.

2. Egész későbbi üzletvitelében is mindvégig rendelkeznie kell azzal az érzékenységgel, amelynek segítségével idejében(!) felismerheti a környezeti feltételek új, kínálkozó lehetőségeit, illetve fenyegető veszélyeit.
3. Nem nyugodhat addig, amíg fel nem fedezhet találmányosságával olyan merőben új megoldásokat, amelyekkel piacra lépésekor, majd azt követően is hatékonyabban használhatja ki a piac adta lehetőségeit, mint az ott már jelen lévő versenytársai.
4. Az ilyen új megoldások megvalósításához természetesen eszközökre van szükség – és ezek köré-

be nemcsak a tőke és a technológia tartozik, hanem azok a vezetők és munkatársak is, akik valóra váltják majd az elképzeléseit. (Hadd illesszem be ide a magam meglátását: nem a tőke vagy a technika, hanem mindinkább a humán erőforrás – elsősorban a rátermelt menedzser, az invenciózus kutató-fejlesztő és az egyes vállalati funkciók területén élvonal-

beli szakember – lesz a vállalatok legértékesebb, legnehezebben megújítható, és ezért igencsak „örzött” erőforrása a jövőben.)

5. Végül kemény kézzel és jó motiválással mindig arra kell törekednie (amit teljesen elérni persze úgyszem lehet!), hogy üzleti elképzelései már a napi működtetés során 0 veszteséggel valósuljanak meg.

Úgy hiszem, a kelet-közép-európai kkv-k menedzsereinek is érdemes megfontolniuk Michael O’Leary gondolatait, amikor szembesülnek az EU kihívásaival, amikor számolniuk kell a globalizáció egyre intenzívebb hatásaival, amikor az eddiginél jobban fogják érzékelni a műszaki fejlődéssel való lépéstartás kényszerét – s amikor a tartós üzleti siker érdekében kilépnek majd kkv-jukkal a regionális vagy a globális szintér piacaira.

A szerző a közgazdaságtudomány doktora, habilitált egyetemi magántanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán

1 A SWOT betűszó közismert jelentése: a szervezetnek és működésének erős oldalai (S) és gyenge pontjai (W), valamint a környezetéből érkező új lehetőségek (O) és új fenyegetések (T). (A betűjelek az azonos értelmű angol szavak kezdőbetűi.)

Az export és az innováció közötti kapcsolat néhány kérdése a kis- és középvállalkozásoknál

Az export és az innováció közötti szorosabb kapcsolat kialakulását jelentős részben a vállalkozásokon belüli problémák nehezítik. Kritikus területek a vállalati stratégia és magatartás, továbbá a marketing- és piaci szemlélet. Többek között erre a következtetésre jutott egy problémafeltáró vállalati felmérés, amely a hazai tulajdonú kis- és középvállalatok (KKV-k) exportja és az innovációja közötti kapcsolatot vizsgálta.

KKV-K HELYZETE, BELSŐ PROBLÉMÁK

Általános probléma az innováció folyamatszempléletének hiánya, az innováció elemeinek (ötlet, kutatás-fejlesztés, gyártás, piac) összekapcsolása, és az, hogy a folyamat egyes elemei hiányoznak. Az innováció és az export közötti kapcsolatban a meglévő külpiaci értékesítés ellenére a piac sokszor nem tölti be megfelelően ösztönző szerepét.

Ugyancsak általános tendencia sok KKV-nál a stratégiai szemlélet hiánya, az operatív, napi üzemeltetési szemlélet vezérelte tevékenység túlsúlya. Ha egy KKV nem tud elszakadni az operatív szemlélettől, nincs esély az innováció és az export közötti kapcsolat megteremtésére.

Kedvezőbb a helyzetük azoknak az újonnan alapított, viszonylag kisebb méretű KKV-knak, amelyek vagy kutató-fejlesztő intézetek és egyetemek bázisán jöttek létre, vagy hazai és külföldi egyetemekkel, kutató intézetekkel alakítottak ki szoros kapcsolatot. Ilyenkor sok esetben rendelkezésre áll az egyetemek és kutatóintézetek által biztosított infrastruktúra, ami különösen fontos az indulási periódusban. A termelési tényezők ez esetben általában világszínvonalúak, illetve csak kis-mértékű az elmaradás. Az emberi erőforrás tekintetében pedig nagy előnyt jelentenek a kutatói múlttal rendelkező, magasan kvalifikált, nyelveket beszélő, illetve hosszú szakmai múlttal rendelkező elismert, neves szakemberek. Ezek jelentős része külföldi kapcsolatokkal is rendelkezik. E kreatív kutatóknak és szakembereknek az innováció lényegét jelentő újító szándék a munkájuk lételemét jelentik. Tisztában vannak azzal, hogy csak akkor tudnak talpon maradni és fejlődni, ha rendszeresen valami újat tudnak kifejleszteni.

A felmérés az emberi erőforrás nagyon fontos szerepét jelzi, különösen a kisebb KKV-knál. Ennek magas színvonala ugyanis e körben sokszor képes ellensúlyozni a tőkehiányt, a materiális termelési tényezőkkel kapcsolatos esetleges problémákat.

Gond azonban sok kisebb méretű KKV-nál a túlzott műszaki szemlélet. Hiába a sok ötlettel, bejegyzett és védett újítással és szabadalommal rendelkező cégvezető, műszaki szakember és kutató, ha nem alkalmasak az innovációs folyamat gyakorlati megvalósítására és az újítás piaci sikerré történő átalakítására. Az innovációhoz a világszínvonalú termelés sem elegendő, ha szűk műszaki szemlélettel valósul meg. Ezeknél a szervezeteknél gyenge pont a piaci, a marketing és a kereskedelmi, gazdasági ismeretek, a reklám és PR tevékenység hiánya, illetve alacsony színvonala. Pozitívum viszont, hogy a KKV-k vezetésének jelentős része tisztában van az innováció e hiányosságaival, és az ebből eredő hátrányt csökkenteni akarják.

Az innováció magas színvonala, folyamat-szemlélete (a folyamat valamennyi elemének jelenléte), az export-piac és az innováció szoros kapcsolata olyan KKV-k esetében figyelhető meg, amelyek a piaci funkciókat ellátó szervezetekhez (holding stb.) tartoznak. A közös szervezet a stratégia-alkotáson túl különböző szolgáltatásokat (pénzügyi, számviteli, stratégiai, operatív controlling, informatika) nyújt a vállalat (leányvállalat) részére és ellátja a piaci, a marketing, a kereskedelmi, az értékesítési és a logisztikai funkciókat.

A kedvező helyzetben lévő, illetve a magas színvonalú innovációt megvalósító KKV-k közül ki kell emelni azokat a kisebb méretű KKV-kat (mikro- és kisvállalkozásokat), amelyek világszínvonalon alkalmazzzák a számítástechnika, az elektronikus eszközök (internet stb.) kínálta lehetőségeket és a kutatási-fejlesztési módszereket (részben licenckel vásárlása révén). Eredményességüket jelzi az igényes exportpiacokra történő értékesítés. Egy részük sikeresen szerepel az EU kemény feltételeket támogató kutatási-fejlesztési pályázataiban (EU-5 stb.). Jelentős részük az informatikában tevékenykedik, vagy azzal szoros kapcsolatban van. Ez azért is előny, mert az informatikában viszonylag könnyebb megteremteni a világszínvonal feltételeit, mint a tőke- és beruházás-igényesebb területeken.

Az innováció szempontjából hátrány az állami tulajdon, mert nem biztosítja az innovációhoz szükséges rugalmasságot. A szervezeti struktúra nagyrészt korszerűtlen, a tulajdonosi döntések centralizáltak. Ez eltávolítja a céget a piactól, és nehezkessé teszi a piaci változásokra történő reagálást. Nehezíti a helyzetet az állami szervek kiszámíthatatlansága is.

A privatizáció során létrejövő, sok tulajdonosi és szervezeti változáson átesett, esetenként tulajdonosi

rendezetlenséggel terhelt, továbbá a szövetkezeti múltú közép- és nagyvállalatok egy részének jelentős az exportja. Az innováció hiánya, illetve alacsony színvonala esetén azonban nagyon sérülékenyek, kiszolgáltatottak. Erősen függnek néhány külföldi partnertől, azok fejlesztésétől és kooperációs lehetőségeitől, továbbá egyes esetekben az egysátozás értékesítéstől. Itt van jelen leginkább az innováció szempontjából hátrányos bérmunka is. A piacot sokszor nem tudják bővíteni, diverzifikálni. Nem, vagy nehezen tudnak a külföldi vevőkör igényeinek változásaihoz alkalmazkodni. Világszínvonalú termékeket kell (kellene) produkálniuk annak ellenére, hogy a termelési tényezők, illetve azok egy részének színvonala (gyártás, technológia, gépek, szerszámok, felszerelések, kiszolgálás) elmaradott. Egy részüknél a fejlesztési tevékenység minimális. Tevékenységük, termelésük nagyrészt az alacsony képzettségű betanított munkára és alacsony bérekre épül. Ez rövidtávon versenyelőnyt jelent, innováció hiányában viszont hosszabb távon nem.

E vállalatok egy része az erős külpiazi versenyben nehéz helyzetben van, az életben maradásért küzd. Vannak olyan vállalatok, amelyek a külpiazi nehézségekre válaszul a belpiazi értékesítés bővítésében látják a megoldást. Innováció hiányában azonban a bel- és az EU-piac egységessé válása esetén a jövőben a korábbi „puhább” belső piacra épített stratégiától nem várható a problémák megoldása. Ezen vállalatoknál, bár ma még biztos külpiazzal rendelkeznek, a jövő és a fejlődőképesség nem látszik biztosítottnak. Némi reményre ad lehetőséget, hogy egyesek kezdik felismerni (legalább tervszinten) az új termék és új piac, továbbá a magas hozzáadott értékű termékek jelentőségét.

Bár a tőkehiány gyakori jelenség, korlátozó tényezőként mégsem általánosítható a teljes KKV szektorra. Sok KKV saját erőből vagy külső befektetők bevonásával képes ezt a problémát enyhíteni vagy megoldani. Ezeknél a KKV-knál nem jelentkezik a tőkehiánnyal kapcsolatos, széles körben megfigyelhető „siránkozás”. Ez arra is utal, hogy a KKV-k egy részénél nem a szakmai közvéleményben általánosnak tartott tőkehiány okozza a legnagyobb problémát.

A tőkehiány csökkentésének pedig gyakran jelentős részben vállalkozáson belüli okai is vannak. Az egyszemélyes és családi tulajdonú KKV-k esetében például sokszor megoldást jelentene a külső tulajdonostárs (tőkebefektető) bevonása. Ez azonban a korábbi önállóság csökkenésével járna, amit sok tulaj-

donos és cégvezető nem vállal. Ez a magatartás nemcsak a tőkehiány miatt probléma, hanem azért is, mert a fejlődéssel, növekedéssel párhuzamosan az innováció feltételezi a munkamegosztás szerepének növelését. Ha nincs elég családtag, akkor a munkamegosztás hiánya egyre nagyobb hátrányt jelent.

Vannak olyan KKV-k, amelyek a külföldi tőkebevonási lehetőséget azért utasítják vissza, mert attól félnek, hogy a multinacionális vállalatok előbb-utóbb beolvasztják őket.

Szélsőséges magatartás, hogy sok kis cég csak az államtól, illetve a pályázatoktól várja a tőkehiány enyhítését. Ez defenzív piaci magatartásra és passzív vállalati stratégiára utal. Csak pályázati pénzekből ugyanis nem alapozható meg a KKV-k fejlődőképessége és az innováció.

Másik alapvető probléma a kockázattól való tartózkodás, félelem. Számos esetben ez akadályozza a hitelfelvételt és nem a kamatok. Az „addig nyújtózkodni, amíg a takaró ér” (több kisvállalati vélemény) elv nem igazán a fejlődést és az innovációt szem előtt tartó KKV filozófia.

Az ilyen mentalitású KKV-k egy részénél labilis helyzet figyelhető meg. Törekvésük középpontjában nem az „előre menekülés”, hanem a fennmaradásra, a túlélésre való törekvés áll. Nem kap kellő szerepet a belső tartalékok és lehetőségek feltárása, a kockázatvállalás és az offenzívabb vállalati magatartás.

Az EU-nak és a többi fejlett, gazdag országnak (USA stb.) meghatározó szerepe van Magyarország külpiacaiban. Ezért az innováció és az export közötti kapcsolatban a termékszerkezet tekintetében egyre nagyobb szerepük lesz a magas hozzáadott-értéket képviselő, speciális termékeknek. Ezek nem ütköznek a vevők fizetőképességének korlátaiba. A KKV-k potenciálisan képesek a szabadon hagyott piaci részekbe benyomulni. A termékek speciális jellege azért is előny, mert ez esetben a KKV-k az exportpiacokon nem kényszerülnek „reménytelen” versenyre a multinacionális vállalatokkal, illetve kisebb konkurenciával.

Ezen belül – ellentétben a materiális termékekkel – a szellemi termékeknel és a szolgáltatásoknál nincs, vagy kisebb mértékű a számos olyan, az innovációt kedvezőtlenül befolyásoló tényező, mint például a tőkehiány, a beruházás, az alapanyagok beszerzése. Ezért az ilyen tevékenységet folytató KKV-k kedvezőbb helyzetben vannak.

Ezzel szemben egyre inkább hátrányos lesz az exportpiacokon a tömegcikk értékesítése, a nagy volumenre és az alacsony rezsire való törekvés. Egy-

részt azért, mert a nagyon erős konkurenciaharcban a hazai KKV-k egyre kevésbé képesek felvenni a versenyt a dömpingárakkal megjelenő távol-keleti cégekkel. Másrészt a tömegcikk nem, vagy csak alig igényli, sőt az alacsony költségviselő-képesség sokszor nem is teszi lehetővé az innovációt.

Az exportpiacon a túlkereseti helyzet, a biztos külpiac, a kapacitások lefedettsége, a nagymértékű mennyiségi növekedés nem mindig kedvező. Ilyen esetben ugyanis számos esetben az innováció helyett a kapacitásbővítéshez kapcsolódó beruházási szemlélet kerül a középpontba. A túlkereseti helyzet kényelmessé teszi a KKV-k egy részét, nincs kényszerítő erő a termékfejlesztésre.

Az innováció és az export közötti kapcsolat erősödése szempontjából nem jelent hátrányt az, ha egy KKV csak belföldre értékesít. Az innováció jelenléte esetén a belföldi (először helyi, regionális, majd országos) piacon történő helytálláson, megerősödésen és tapasztalatszerzésen keresztül is vezethet az út a nemzetközi piacra. A belföldi értékesítés referenciát és kiindulópontot jelenthet az exporthoz.

Végül, de nem utolsó sorban az export és az innováció közötti kapcsolat erősítésének komoly akadály a nyelvtudás hiánya.

TÁMOGATÁSI RENDSZER

Mivel a KKV-k döntő többsége méretéből eredően a piacon jelentős hátrányban van, ezért a tiszta piaci verseny és a piaci kereslet ösztönző szerepe nem elegendő. A lehetőségeket csak az innovációt támogató, célzottan a KKV szektorra irányuló, annak sajátosságait figyelembe vevő komplex, sokoldalú gazdaságpolitikai eszközrendszer (támogatási, ösztönzési és pályázati rendszer) alkalmazásával lehet kihasználni.

A támogatási rendszeren belül célszerű megkülönböztetni a viszonylag kisebb és nagyobb méretű KKV-kat, mert a kisebbek a KKV szektoron belül is jelentős hátrányban vannak. Tendenciaként a méretek csökkenésével párhuzamosan növekszik az igényelt támogatás és a támogatási elemek száma. Számos támogatási elemet (például képzés, információ, segítség a pályázatok elkészítésében, szellemi tulajdon védelme stb.) a nagyobb méretű vállalatok nem, vagy csak kisebb arányban igényelnek, mint a kisebbek. A legtöbb támogatást és támogatási elemet a mikrovállalkozások és a kisebb cégek veszik igénybe.

A kisebb méretű KKV-k számára az innovációban, a tőkehiány enyhítésében és a termelési tényezők színvonalának emelésében nagyon fontosak a kis méretűkhöz igazodó célzott pályázati rendszerek, a vissza nem térítendő, a térítésmentes és a kedvezményes megoldások, tehát a pozitív diszkrimináció. Ezeket a normatív támogatások (kedvezményes adórendszer, kedvezményes hitelek stb.) nem helyettesíthetik. A két eszköz csak egymás mellett, egyidejűleg alkalmazva lehet eredményes.

A mikrovállalkozások és a kisebb méretű kisvállalkozások részére az üzleti szolgáltatások bővülése nem jelent megoldást, mert a térítési díjakat jelentős részük nem tudja kifizetni. Ezért itt nagyobb szerepet kellene kapniuk az állami szervezetek és az állami szervezetek által alapított nonprofit közvetítő szervezetek által nyújtott térítésmentes és kedvezményes szolgáltatási megoldásoknak.

A KKV-k indulási periódusa, az első négy-öt év a legnehezebb, mert ekkor dől el a fejlődő- és az életképesség. A mikro-kis-középvállalkozás fejlődési útnál pedig a kategória-átmenetek kritikus pontokat, gazdasági „ugrást” jelentenek. Az induló nehézségek és a fejlődési lépcsők áthidalása a normatív elemeken túl komplexebb állami támogatást igényelne.

A támogatási rendszeren belül fontos feladat annak segítése, hogy az innováció folyamatszémlelete erősödjön, kiteljesedjen. A folyamat elemei, az ötlet, a kutatás-fejlesztés, a gyártás és a piac jobban összekapcsolódjanak. A legfontosabb feladat a piac és a marketing szerepének helyreállítása a KKV-k innovációs tevékenységében. A műszaki szemléletű vezetés és a szakemberek marketingképzésének, átképzésének támogatása csökkentheti az egyoldalú műszaki szemléletet.

A kisebb KKV-k többségénél egyrészt a kellő tapasztalat hiányában, másrészt az ésszerű költségfelhasználás érdekében nem célszerű értékesítési szervezet kialakítása, illetve nincs anyagi lehetőség a munkamegosztásra. A piaci funkciók (marketing, logisztika, szolgáltatások stb.) ellátására, és több KKV termékeinek értékesítésére szakosodott szervezetek (kereskedőházak, holdingok stb.) létrehozásának, továbbá e szervezethez való csatlakozás támogatása jelentheti a megoldást.

Az eddignél jobban ösztönözni és támogatni kellene a kutató intézetek és egyetemek bázisán létrejövő KKV-k alapítását, továbbá a KKV-k és a kutató intézetek, egyetemek együttműködését. Egyrészt a kutatóintézeti, egyetemi infrastruktúra és eszközök

használatát kellene ösztönözni. Másrészt különösen az indulási periódusban fontos lenne, hogy a kutatók a vállalkozás mellett megtarthassák kutatói és oktatói státuszukat is. A két tevékenység ne legyen összeférhetetlen, és sikertelenség esetén legyen lehetőség a kutatásba való visszatérésre. Ez a nemcsak az innovációt erősítené, hanem csökkenthetné a viszonylag alacsony kutatói és oktatói bérekből eredő feszültségeket. Lehetővé tenné az alapkutatás, az alkalmazott kutatás és a fejlesztés szorosabb kapcsolatát.

További javasolt elemek az ösztönzési és támogatási rendszerben, a kisebb méretű KKV-k számára térítésmentes vagy kedvezményes megoldások formájában:

- A KKV-k innovációját támogató komplex program, és azon belül termék- és szolgáltatásfejlesztési program indítása.
- Az innovációt segítő innovációs parkok, inkubátorházak, és lehetőleg ezekhez fizikailag is kapcsolódó ipari parkok kialakításának támogatása.
- Oktatás, képzés, továbbképzés, különös tekintettel az innovációra, a marketing, a piaci és gazdasági ismeretekre, továbbá a kockázatvállalási készség erősítésére.
- Minőségbiztosítási rendszerek bevezetése.
- EU szabadalmak, licenszek megvásárlása.
- Beszállítói válás támogatása (ami sokszor az innováció és az export közötti kapcsolat erősítésének útja). A beszállítói kapcsolatokban a beszállító KKV-k által kezdeményezett innovációs törekvések támogatása, a multinacionális vállalatok érdekeltiségének növelése a kezdeményezések befogadására.
- Nyelvtanulás.
- Külföldi tanulmányutak, tanfolyamok, tapasztalatszerzés.
- A bel- és külföldi pályázati lehetőségekkel kapcsolatos információszolgáltatás és segítség a pályázatok elkészítésében.
- Szellemi tulajdon védelme.
- Információszolgáltatás.
- Exporttámogatás, a piacutatás, a külföldi kapcsolatok kiépítésének és az exportpiacok megszerzésének segítése.

Kiefer Márta, a Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpont kutatója
Seres Antal, a Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpont kutatója

A kistermelők nagyméretű kereskedelmi egységekbe történő beszállításának problémái a kereskedelem szemszögéből¹

A kiskereskedelem koncentrációs folyamata általános fejlődési tendencia az Európai Unióban. A hazai, fogyasztási cikket gyártó kisvállalkozások és mezőgazdasági kistermelők körében a nagy-alapterületű egységekbe történő beszállítási nehézségekre hivatkozva kialakult egy kereskedelmi koncentráció-ellenes és nagy üzletlánc-ellenes hangulat. A Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpontja által, a témakörben folytatott kutatás teljes anyagát folyóiratunk két egymást követő lapszámában tesszük közlé. Jelen lapszámunkban a második rész olvasható.

A tanulmány vizsgálja a beszállítást nehezítő tényezőket, feltárja a kis méretből eredő korlátokat, a kistermelők stratégiájának, marketingjének problémáit és az innováció hiányosságait. Feltárja azokat a funkciókat, amelyeket a feldolgozott élelmiszerek és a friss zöldség-gyümölcsök döntő többségénél az egyes atomizált kistermelők külön-külön nem tudnak hatékonyan ellátni, és ezért nem tudnak beszállítók lenni. A kutatás célja a beszállítási problémák feltárása volt. A kutatás elsősorban a kis méretek és a stratégia közötti kapcsolattal, az ezzel kapcsolatos problémákkal, illetve a stratégiai gondolkodásmóddal és a magatartással a versenyképességre gyakorolt hatásával foglalkozott.

A kutatás a kisvállalkozói stratégia olyan területeire koncentrált, amelyek az ellátási lánc folyamat-jellegével, az egyes szférák (termelés, kereskedelem, fogyasztás), illetve a piacgazdaság szereplői (termelők, kereskedők, fogyasztók) közötti kapcsolattal vannak összefüggésben. Nem foglalkozott a termelési szféra specifikus részletkérdéseivel.

A termelő kisvállalkozás, azaz kistermelő fogalma a kutatás során: mikro- és kisvállalkozások, beleértve a mezőgazdasági kistermelőket is. Kisvállalkozás az, amelynek összes foglalkoztatott létszáma 50 főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétele legfeljebb 700 millió forint vagy mérlegfőösszege 500 millió forint. A kisvállalkozás fogalmán belül mikrovállalkozás az, amelynek összes foglalkoztatott létszáma 10 főnél kevesebb.

¹ A tanulmány az A.1711/II. számú OKTK és a T 042469. számú OTKA kutatás alapján készült.

A kiskereskedelmi koncentrációval és hatásával kapcsolatban vizsgált vállalati kör: hipermarketek és nagy-alapterületű szupermarketek, élelmiszerboltok és diszkontok, nagyméretű kereskedelmi láncok és beszerzési társulások, illetve ezek tapasztalatainak elemzése. A tanulmány tehát kereskedelmi nézőpontból vizsgálja a problémákat.

„Kisvállalkozás az, amelynek összes foglalkoztatott létszáma 50 főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétele legfeljebb 700 millió forint vagy mérlegfőösszege 500 millió forint. A kisvállalkozás fogalmán belül mikro-vállalkozás az, amelynek összes foglalkoztatott létszáma 10 főnél kevesebb.”

Vizsgált árucsoportok: A hipermarket-, szupermarket- és élelmiszer-láncok kínálatában szereplő termékek.

A kutatás módszerei a következők voltak:

1. Szakirodalom és dokumentumok gyűjtése, feldolgozása és elemzése.
2. Az EU-beli tapasztalatok megismerése érdekében résztanulmány készült az élelmiszeripari termelők és kereskedők kapcsolatáról.
3. 4 nagyméretű kereskedelmi lánc és 2 nagyméretű beszerzési társaság (a vizsgált 4 kereskedelmi lánc közül 2 beszerzési társaságnak is tagja) tapasztalatainak elemzése vállalati esettanulmányok készítésével.
4. 12 kiskereskedelmi vállalat tapasztalatainak vizsgálata interjúkkal. A vizsgált vállalatok megoszlása a következő:
 - Hiper- és szupermarketeket is üzemeltető nagyméretű lánc: 1
 - Nagyméretű szupermarketeket üzemeltető vállalat: 1
 - Diszkonthálózat: 1
 - Differenciált hálózatú (kis-, közepes- és nagyméretű boltokat is üzemeltető) lánc: 4
 - Beszerzési társaság: 2
 - Zöldség-gyümölcs kistermelőket integráló, kereskedelmi tulajdonban lévő disztribúciós vállalat: 1
5. Konzultációk a következő kormányzati szervezeteknél és szakmai szervezeteknél:
 - Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium
 - Gazdasági Minisztérium

- Gazdasági Versenyhivatal
- Országos Kereskedelmi Szövetség
- Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

A tanulmány készítése során a szerző felhasználta a most folyó: „A kereskedelem koncentrációs folyamatának jellemzői és hatása a termelő és kereskedelmi kisvállalkozásokra” című, OTKA kutatása eddigi eredményeit is.

A kutatás során döntően a nagy-alapterületű egységeket vizsgáltuk. A vizsgált körben azonban szerepelnek kis- és közepes méretű, kisebb választékú boltok, illetve az ilyen boltokat is üzemeltető kiskereskedelmi vállalatok. Ennek oka az, hogy a kereskedelmi vállalatok általában differenciált

hálózattal rendelkeznek. Ez néhány kérdésben lehetővé tette a nagyság szerinti különbségek vizsgálatát.

Az ismertetett problémák tendenciákat jeleznek, de nem jellemzőek valamennyi kistermelőre. Egy részük képes igazodni a koncentrált kiskereskedelmi egységek, valamint a nagy láncok igényeihez és beszállítóvá tud válni.

A MINŐSÉG, AZ ÁR ÉS A FIZETÉSI FELTÉTELEK

Minőség

A beszállítási lehetőség egyik kulcskérdése a megbízható minőség, amely sok vita forrása.

A gyártó kisvállalkozások ajánlataikban elsősorban az árat helyezik előtérbe, a minőség kisebb hangsúlyt kap. A minőségi követelmények tekintetében szemléletük csak nagyon lassan változik.

Az ajánlatokkal jelenkező kistermelők döntő többsége nehezen fogadja el a nagy üzletek elvárásait, pedig ezek döntő része a jogszabályok megtartására irányul. A kistermelők számos esetben olyan minőségű termékeket kínálnak, amelyek a jogszabályi követelményeknek és a szabványoknak sem felelnek meg. A kereskedők a jogszabályok miatt sem vállalják át a gyártó felelősségét. Emellett az utóbbi egy-két évben a nagy-alapterületű egységek közötti erősödő verseny hatására egyre inkább a jogszabályi kötöttségeken túl is követelményeket támasztanak a vásárlók megnyerése és megtartása érdekében.

Az ipari kisvállalkozások korszerű minőségellenőrzési rendszer kiépítésére csak kivételes, szűk körben

képesek. A termékek jellege és a technológiai háttér ezt sok esetben nem is teszi lehetővé.

A beszállítási lehetőséghez jutott kisvállalkozások többsége, ha késve is, de felismerte, hogy a megkövetelt minőségtől nem térhet el, az állandó minőségellenőrzés alapfeltétele a beszállításnak. Egyes esetekben megkísérelnek eltérni a minőségtől, a nagy-alapterületű egységek azonban ezt nem fogadják el. A súlyos minőségi hibás árut át sem veszik, ha ez az áru átadásakor kideríthető. Az áruátvételt követően kiderülő minőségi kifogások esetében az okozott kár megtérítése alapvető követelmény. A rossz minőség a beszállítói lehetőség megvonását vonja maga után. Ennek kockázata a kisvállalkozások számára döntő fontosságú.

A nagy-alapterületű egységek egy része át is vállal minőségellenőrzést, illetve rákényszerül erre. Ezt nem szerződészerűen, hanem saját ellenőrzési rendszerükhöz kapcsolódva végzik. A minőségi kifogások a nagy termelőkhez képest általában gyakoribbak a kisvállalkozó beszállítók között, de nem nagymértékben. A kis különbség oka az is, hogy a kisvállalkozások által szállított, technológiailag egyszerűbb, kiegészítő termékek jellege miatt a követelményszint is más, mint a nagy termelőknél.

A vásárlók minőségi kifogásainak gyakorisága a hasonló cikkekben lényegesen nem különbözik a beszállítást végző nagy- és kisvállalkozók között. Ennek oka az, hogy a beszállítókkal szemben a minőségi követelmény szigorú, különös tekintettel a megbízhatóságra. A beszállítók közötti verseny kiválasztotta a legmegbízhatóbb szállítókat.

A nagy-alapterületű egységekben általában a friss zöldség-gyümölcs részlegén keresztül vezet az út, ezért a polcokon elhelyezett áruk látványa döntően meghatározza az üzlet hírnevét, befolyásolja a forgalmat. Megfigyelés ugyanis, hogy a betérő vásárlók a zöldség-gyümölcs alapján ítélnék: ha mutatós, friss, jó minőségű termékeket találnak, akkor a többi élelmiszerhez is nagyobb a bizalmuk. A munkából hazatérő, szépen felöltözött háziasszonyok biztosan nem nyúlnak a sáros, koszos áruhoz, ezért a nagy-alapterületű egységek minőségi követelményei nagyon igényesek. Fontos az áruk válogatása, tisztítása, mosása, és csomagolása, ami a termelőkre hárul.

Míg a friss zöldség-gyümölcsnél a nagy-alapterületű egységek homogenizált, egységes méretű és minőségű termékeket igényelnek, az egyes kistermelők kistételeű és differenciált kínálata külön-külön nem tudja a homogenizációt biztosítani. A kisterme-

lők döntő többsége nehezen alkalmazkodik ahhoz, hogy a nagy-alapterületű egységekre nem jellemző a piacokon és vásárcsarnokokban megfigyelhető differenciált méret és minőség.

A nagy-alapterületű egységek homogenizált minőségi igényeihez igazodó tisztítást, előrecsomagolást és egalizált kiszerezést a kistermelők nem tudják megoldani, mert nem rendelkeznek az ehhez szükséges gépekkel.

Mivel a nagy-alapterületű egységek nem foglalkoznak a termelői választék kiskereskedelmi választékká történő átalakításával, hanem csak beszerzik az igényeiknek megfelelő árukat, a friss zöldség-gyümölcsnél a mennyiség, a választék és a minőség tekintetében jelentkezik egy olyan homogenizálási, egységesítési funkció, amely a kistermelők esetében ellátatlan. (Juhász Péter [1999] 25–38. o.)

Az Európai Unióban ezeket a funkciókat jelentős részben termékpályás szövetkezetek látják el. (Mohácsi László – Szabó Zoltán – Szeremley Béla [2000] 138. o.)

Két sikeres vizsgált hazai példa is azt bizonyítja, hogy a friss zöldség-gyümölcsnél a beszállítás bővülésének alapfeltétele a kistermelőket integráló olyan, az ellátási láncban a nagy-alapterületű egységek és a kistermelők közötti disztribúciós szervezet, amely ezeknek a funkcióknak az ellátásával igazodni tud a nagy-alapterületű egységek minőségi, választéki és volumen-igényeihez.

Az egyik vizsgált ilyen disztribúciós szervezetnél (egy régi ZÖLDÉRT bázison létrehozott, kereskedelmi tulajdonban lévő, saját diszkont- és szupermarket hálózatát ellátó, zöldség-gyümölcs kistermelőket integráló szervezetnél) sok év kemény munkával és erőteljes termelői szelekcióval sikerült biztosítani a kistermelők szemléletváltását és az ahhoz igazodó gyakorlatot. Akik vállalták, illetve vállalják a korábbiaktól teljesen eltérő feltételeket és minőségi követelményeket, azok hosszabb távon biztos piachoz jutnak. Itt nem jelentkezik a hosszabb fizetési határidő okozta probléma sem, mert a disztribúciós szervezet az átvételtől számított 8–10 nap alatt fizet a kistermelőknek.

A változás legfontosabb elemei a következők voltak:

- A diszkont- és szupermarket hálózat igényeihez igazodó termelés és termeltetés, vetőmag-biztosítás.
- A szűk termelői választék és a széles kiskereskedelmi választék iránti igény összehangolása.

- Homogenizált, egységes minőség, méret, kiszere-
lés és csomagolás.
- A korábbi differenciált méretű termelői ládák meg-
semmisítése, a disztribúciós szervezet által bizto-
sított egalizált ládák eladása vagy bérbeadása a
kistermelőknek, az egalizált ládák kötelező hasz-
nálata.
- A csomagolóeszközökön és a ládákon feltüntetett
névvel a kistermelők személyes felelősséget vál-
lalnak, probléma esetén (például nem megfelelő
minőség, szakadt zsák, háló) a disztribúciós szer-
vezet nem veszi át az árut és a kistermelő egy bi-
zonyos ideig nem szállíthat. Ismétlődő problémák
a beszállítói lehetőség megvonásával járnak.
- A kistermelők a diszkont- és szupermarket hálózat
igényeihez igazodó tisztítást, mosást, osztályozást
és kiszere-
lést, kommissziózást végeznek. Az ehhez
szükséges beruházás és gépbeszerzés (tisztító-
és mosogatógép, osztályozó- és csomagológé-
pek stb.) a kistermelők feladata.
- A kistermelők igazodása az igényelt szállítási
ütemhez. A boltokba történő terítést a disztribúci-
ós szervezet végzi.
- A hűtőlánc biztosítása.
- Számítógépes és központosított beszerzési és lo-
gisztikai rendszer a disztribúciós szervezetnél.

A másik vizsgált sikeres példában egy kistermelő saját beszállító tevékenysége mellett más kisterme-
lők beszállítását is integrálja és nagykereskedelmi te-
vékenység keretében biztosítja a kistermelői válasz-
ték, minőség és volumen összehangolását egy nagy
kereskedelmi lánc igényeivel.

Ár

A legkritikusabb kérdés az ipari kisvállalkozások be-
szállítói lehetőségeinek alakulásában az ár.

A nagy-alapterületű, széles választékú, nagy volu-
menű fogyasztói értékesítésre törekvő kiskereskedel-
mi egységek sikeres működésének, fennmaradásá-
nak alapfeltétele a mérsékelt árszint, mert ellenkező
esetben nem versenyképesek a városok belső öve-
zetében működő üzletekkel. A mérsékelt árszint vi-
szont alacsony beszerzési árak nélkül kivitelezhetet-
len. A termelők felé közvetített erőteljes árorientáló
szerep tehát nem választható el a nagy-alapterületű
egységek lételemét jelentő általános árleszorító tö-
rekvéstől. (A termékek egy részénél az alacsony ér-
tékesítési ár oka nemcsak a termelők felé közvetített
erőteljes árorientáló szerep, hanem az is, hogy a
többtízezer cikket forgalmazó nagy-alapterületű egy-

ségeknem nem elsősorban az egyes cikkeken elért
haszon a fontos, hanem az egység-szintű nyereség.)

A viszonylag alacsonyabb ár másik oka a beszer-
zési mennyiség és a beszerzési ár közötti objektív
törvényszerűség. A nagytételű, viszonylag alacso-
nyabb áru beszerzés ugyanis nemcsak a kiskereske-
delemnek előnyös, hanem a nagysorozatú gyártásra
képes termelőknek is.

A kistermelők rossz piacfelmérésének egyik kö-
vetkezménye, hogy az egyik legfontosabb ajánlati té-
nyező, az ár az esetek többségében merőben eltér a
nagy-alapterületű egységek által befogadható szint-
től. A kistermelők nehezen fogadják el, hogy az álta-
luk kínált kisebb mennyiségű és magasabb árszintű
termékek nem versenyképesek.

A kezdeti időszakban a beszállításra pályázó kis-
vállalkozások kizárólag saját költségszintjükből és
nyereségigényükből kiindulva tettek ajánlatokat.
Csak többszöri próbálkozás után ismerték fel, hogy
az ár-meghatározásban a valós piaci helyzethez és a
versenyigényekhez igazodó alacsony árszint-köve-
telmény az induló alap, a magas költségszinttel ter-
melők esélytelenek a beszállításra.

Az alacsony árszint-követelmény, az abból adódó
rendkívül fesztített költség-gazdálkodási követelmény
a kisvállalkozások számára rendkívül nehezen kezel-
hető feltétel, mert döntő többsége nem tudja biztosí-
tani a nagysorozatú gazdaságos termelést, illetve azt
a termelési volumet, amely mellett a nagy-alapterü-
letű egységeknek történő beszállítás alacsonyabb
árak mellett is gazdaságos lenne. A kisvállalkozások
hatékonysága részben méretükből eredően is ala-
acsony, költségszintjük magas. Emiatt beszállítói ver-
seny-képességük gyenge.

Az ár tekintetében a kistermelők alapvető problé-
mája a kis kapacitás és a korszerűtlenebb technikai
háttér. Többségük megfelelő fejlesztési lehetőség hi-
ányában esélytelen a hatékonyság javítására. Fej-
lesztés csak külső forrás, elsősorban bankhitel bevo-
násával lenne lehetséges, ennek kockázatát viszont
a bankok és külső befektetők nem vállalják. Banki hi-
telekhez így alig jutnak, saját forrásaik szűkösek, fel-
halmozásra többségük képtelen. Ez megmutatkozik
a magas árakban is.

A magas költségszint miatt csak kevés kistermelő
képes a nagy-alapterületű egységek üzletpolitikájá-
ban fontos szerepet betöltő állandó árendeményes
akciókhoz kapcsolódni.

A legerősebb árverseny a legnagyobb mértékben
koncentrálódott területen, az élelmiszereknél alakult

ki. Itt az áralakulásban döntő szerepet játszó termékjelleg és nagyüzemi technológiai rendszerek miatt a kistermelők magas költségszintjük miatt hátrányban vannak a nagy gyártókkal szemben.

A nagy-alapterületű egységek magasabb árszinten csak jobb minőségű termékeket forgalmazznak, egy részük pedig arra törekszik, hogy ezeket is viszonylag alacsonyabb árszinten forgalmazzza. A beszállításra pályázó kisvállalkozások sok esetben nem veszik figyelembe az ár és a minőség összhangját. Termékajánlataikat a legtöbbször csak az árban hasonlítják össze a versenytársak termékeivel, nem veszik figyelembe az eltérő minőséget, a volument és a többi szállítási feltételt.

A beszerzési ár harmadik befolyásoló tényezője, hogy a fogyasztási cikkek esetében a kisvállalatok beszállítói tevékenysége sokkal sérülékenyebb, kockázatosabb, mint az alkatrészek esetében.

Az alkatrészeknél a beszállítói tartós kapcsolat előnyös a nagy késztermék-gyártóknak is, mert itt nehezebb, költségesebb és időigényesebb a váltás.

Ezzel szemben a fogyasztási cikkek nagy része, és azon belül különösen a kisvállalkozások potenciális beszállítói termékkörébe tartozó kiegészítő fogyasztási cikkek könnyen cserélhetők és kiválthatók. A multinacionális kiskereskedelmi vállalatok a beszerzésben a globális logisztikai szemléletmódot alkalmazzák, amelynek keretében lehetőségük van arra, hogy az azonos minőségű termékek esetében az árajánlatokat, és ezen belül a hazai és külföldi árajánlatokat akár naponta értékeljék, rangsorolják, és a legkedvezőbb árajánlatot fogadják el. Ez nagyon érzékenyen és hátrányosan érinti a hazai kistermelőket, mivel árajánlataik sokszor nem versenyképesek a külföldi beszállítói árajánlatokkal.

Fizetési feltételek

Mivel a nagy-alapterületű kiskereskedelmi egységek nagy volumenben szereznek be és biztos fizetők, ez potenciálisan előnyös a gyártók részére is. Ugyanakkor a koncentrált kiskereskedelem a fizetőképességet és a nagy volumennek a gyártókra gyakorolt kedvező hatását igyekszik ellensúlyozni.

A nagy-alapterületű egységek általában az egyes termékek, termékcsoportok jellegéhez, forgási sebességéhez igazodó differenciált fizetési határidőt

vállalnak. A kisebb forgási sebességű, lassabban forgó áruknál az átlagosnál hosszabb határidőt igényeznek „kicsikarni” a beszállítóktól, legtöbbször sikeresen.

A vizsgálatok azt azonban nem igazolják, hogy gyakori lenne a közvéleményben elterjedt 90, sőt 120 napos határidő. Egy 2002-es GfK felmérés szerint a megkérdezett gyártók kevesebb mint 1 százaléka (mindössze 5 gyártó) számolt be 65 napnál hosszabb fizetési határidőről. (GfK Hungária [2002]: 28.o.)

A kiskereskedelmi egységek ilyen törekvésének oka az is, hogy a jövedelmezőség érdekében a lehe-

„A nagy-alapterületű egységek magasabb árszinten csak jobb minőségű termékeket forgalmazznak, egy részük pedig arra törekszik, hogy ezeket is viszonylag alacsonyabb árszinten forgalmazzza. A beszállításra pályázó kisvállalkozások sok esetben nem veszik figyelembe az ár és a minőség összhangját.”

tő legnagyobb forgási sebesség elérésére törekcszenek és hosszabb forgási sebességű áruk esetében a kiskereskedelmi készletezés és raktározás terheinek és kockázatának megosztására törekcszenek a termelőkkel. Ez abból az üzleti filozófiából ered, hogy a gyártók is vállaljanak kockázatot az általuk gyártott termékek piacképességéért.

A hosszabb forgási sebességű áruknál a kiskereskedelem hosszabb idejű fizetését, az ebből eredő finanszírozási terheket csak a tőkeerősebb nagyobb gyártók tudják vállalni, a kistermelők döntő többsége nem. Beszállítási lehetőségeiknek ugyanakkor ez is feltétele, mert a nagy-alapterületű egységek nem tesznek különbséget a beszállítók nagysága szerint.

Ezt a költségtényezőt a bankok sem fogadják el a kisvállalkozások hitelkérelmének bírálatában, sőt esetenként ez a feltétel meghiusíthatja a hitelkérelem elfogadását. Különösen a mikrovállalkozások hitelképességét lehetetleníti el, ha a hosszabb fizetési határidő miatt kieső források pótlása is a hiteligény okai között szerepel.

A kistermelők kis méretből eredő hátrányai a fizetési feltételeknél az ár tekintetében a legnagyobbak. Ha a nagy hátrányban lévő kistermelő mindenáron ragaszkodik a beszállításhoz, akkor kénytelen ellensúlyozni a hátrányt valamilyen kondicionális kedvezményel. Például ha a kistermelőnek gyorsan szüksé-

ge van a pénzre, és emiatt „harcol” a rövidebb fizetési határidőért. Ha a lánc elfogadja a rövidebb határidőt, cserébe például az árból kell engednie.

Sokan ezt nevezik kiszolgáltatott helyzetnek. Ez azonban csak akkor állna fenn, ha a kistermelőknek nem lenne választási lehetőségük a kiskereskedelmi

„A kistermelők kis méretből eredő hátrányai a fizetési feltételeknél az ár tekintetében a legnagyobbak. Ha a nagy hátrányban lévő kistermelő mindenáron ragaszkodik a beszállításhoz, akkor kénytelen ellensúlyozni a hátrányt valamilyen kondicionális kedvezménnyel.”

vállalatok és üzletek között. Vizsgálatunk azt bizonyítja, hogy sok kistermelőre jellemző, hogy inkább választják a hosszabb határidejű, kedvezőtlenebb ár-kondíciójú, de biztosan fizető nagy-alapterületű egységeket, mint a potenciálisan kedvezőbb kondíciójú (rövidebb fizetési határidőt és magasabb árat kínáló), de kockázatosabb, kisebb üzleteket.

A kistermelők egy részénél pedig nem a kényszer játszik szerepet, hanem az, hogy képesek a versenytársaiknál kedvezőbb kondíciókat kínálva beszállítóvá válni.

A LOGISZTIKAI RENDSZER

A nagy-alapterületű kiskereskedelmi egységek logisztikai rendszerére a következők jellemzőek:

- Korszerű logisztikai központ vagy központi raktár.
- Fejlett technikai-technológiai, informatikai, logisztikai eszközök és szervezési módszerek alkalmazása (POS terminálok, EDI, vonalkód stb.) a beszerzésben, a szállításban, a raktározásban, a készletezésben és az értékesítésben. (Szűcs Péter [1999] 50–65. o.)

A beszállítás feltétele, hogy a gyártók tudjanak kapcsolódni a nagy-alapterületű kiskereskedelmi egységek logisztikai rendszeréhez. A kapcsolódás legfontosabb tényezői a következők:

- Megbízhatóság, pontos, gyors szállítás, szoros, napi együttműködésre való készség, rugalmas utánrendelés lehetősége.
- A kiszerezésre, csomagolásra, szállításra, szállítási ütemre és a vonalkódozásra vonatkozó kiskereskedelmi igények teljesítése.

A logisztikai szemléletű kapcsolódás nemcsak a kiskereskedelmi egységeknek előnyös, hanem a be-

szállítók számára is jelentős hatékonyságjavító, költségcsökkentő tényező.

Alapvető kritérium, hogy a beszállító rendelkezzen a nagy-alapterületű egységek korszerű logisztikai rendszeréhez kapcsolható, jól kiépített és megbízható gyártó, disztribúciós, logisztikai és szállító kapacitással. Követelmény a beszállítók biztonságos szállítói háttere. A nagy-alapterületű egységek nem fogadják el az elmaradt szállítást és az átütemezést. Ilyen problémák jelentkezése szinte minden esetben a már meglévő beszállítói lehetőség elvesztését jelenti.

A kistermelők méretükből eredő hátránya ezen a területen is nagy, mert külön-külön nem tudják ellátni a logisztikai funkciókat. (Stauder Márta [2003] 43. o.) A korszerű elektronikai rendszerek komplex alkalmazása, amelyek a csatlakozás hátterét képezik, szinte teljes körben kizárt. Elvéve akad csak kivétel, de akkor is csak egy-egy elemet alkalmaznak. Az alkalmazás hiánya miatt nem részesednek ezeknek a rendszereknek az előnyeiből.

Az üzletben kimért termékek kivételével a beszállítás feltétele a vonalkód rögzítése az árucikkeken. A kistermelők részére az általuk beszállított termékek kiegészítő jellegéből adódóan általában teljesíthető feltétel a vonalkód feltüntetése.

A nagy láncok a vásárlói igények nehezen kiszámítható hullámozása miatt általában éves keretszerződéseket kötnek a szállítóikkal, az egyes szállítások lehívása már szigorúan a mindenkor piaci igényekhez igazodik.

A beszállító kisvállalkozásoknak a nagy-alapterületű egységek készletezési követelményeihez alkalmazkodniuk kell. Ennek alapvető eszköze a szállítások megfelelő ütemezése. Ez sok esetben azt jelenti, hogy az árucikkek fogyáshoz igazodva kell szállítani, egyenletlen ütemű és volumenű szállítást kell vállalni.

A nagyobb beszállítók számára ez nem okoz nagyobb problémát, mert termékkínálatuk több felvívó között oszlik meg. A kistermelők azonban nehezen kezelik a változó mennyiségű áruszállítási igényt. Nehézségeket okoz a váratlan többletrendelés teljesítése és az is, hogy új termékből egy ideig kevesebb mennyiséget rendelnek a nagy-alapterületű egységek.

Az alapvető termékeknél általános probléma, hogy a kistermelők ritkábban és egyszerűen nagyobb

mennyiséget szeretnének szállítani, a nagy-alapterületű egységek viszont sűrűbb, ütemesebb és egyszerűen kisebb mennyiséget hajlandók átvenni.

Másik probléma, hogy az ajánlatokkal jelentkező kistermelők többsége nagyobb régióban már nem képes terítést vállalni.

A nagy-alapterületű egységek üzletpolitikájában nagy szerepet kap a szezonális igényekhez való alkalmazkodás. Ennek következménye egyes időszakokban többletigény, más időszakokban a beszállítások korlátozása. Állandó, egyenletes eloszlású szállítási ütemezést ezeknél a cikkeknel nem fogadnak el az üzletek a vásárlási igények hullámozása miatt.

A kisvállalkozások szállító tevékenységében problémát jelent, hogy nem, vagy csak nehezen képesek alkalmazkodni a szezonális igényekhez. Így például a szezonális ruházati igényekhez, a tavaszi időszakhoz kapcsolódó lakás felújítási, kertápolási igényekhez, a nyári időszaki (szabadidőeszközök, strand- és kempingcikk, utazási felszerelések), az őszi iskolakezdési, az év végi ünnepek igényeihez kevés kisvállalkozó képes alkalmazkodni. Ennek oka, hogy termékinálatuk és kapacitáslehetőségük szűk, az időszakos terhelést és a kimaradó termelési ciklusokat nem tudják elviselni, illetve megfelelően kezelni.

A napi kapcsolat-tartás fontos feltétele a beszállításnak. A kistermelők rugalmasságának előnyei kisebb árumennyiség és szűkebb választék mellett itt érvényesülhetnek. A beszállítóvá vált kisvállalkozás-

„A nagy láncok a vásárlói igények nehezen kiszámítható hullámozása miatt általában éves keretszerződéseket kötnek a szállítóikkal, az egyes szállítások lehívása már szigorúan a mindenkori piaci igényekhez igazodik.”

ok általában rugalmasak. A kisebb utánrendeléseknek általában képesek megfelelő feltételek mellett eleget tenni, vállalva az esetleges többletköltségeket is. Váratlan, nagyobb mennyiségű utánrendelés már sok esetben megoldhatatlan számukra a megfelelő technikai és pénzügyi háttér hiánya miatt.

A kereskedelmi láncok jelenleg még jelentős mértékben az új üzletek építésével vannak elfoglalva, a terjeszkedés jelentős mértékben leköti energiáikat és forrásaikat. Az extenzív fejlődés azonban várhatóan néhány éven belül befejeződik és új utakat, intenzív módszereket kell keresniük a bevétel-növekedésé-

hez. Az erősödő verseny miatt várhatóan egyre nagyobb szerepet kap a boltok működésének optimalizálása, mert a vásárlók elpártolnak azoktól az üzletektől, ahol gyakoriak a hiánycikkek. A hatékonyság javításához a háttér-szolgáltatásokat, valamint a beszállító termelőkkel való kapcsolatot is tovább kell fejleszteni és optimalizálni az együttműködés költségeit. Ezért az elkövetkező években a modernizáció és műszaki-technikai fejlődés felgyorsulása, a legkorszerűbb költségkímélő eszközök és módszerek (kategóriamenedzsment stb.) alkalmazása várható a nagy-alapterületű egységek és a beszállítók kapcsolatában, amelyhez a beszállításra pályázó kistermelőknek is alkalmazkodniuk kell. Az alkalmazkodás potenciálisan érdeke a gyártóknak is, mert a hatékonyságjavulásból elért megtakarításból nekik is hasznuk származik. (Stauder Márta [2000] 33. o.)

AZ INNOVÁCIÓ ÉS A MEGÚJULÁSI KÉSZSÉG

Az innováció gyengesége, lassú terjedése a hazai gazdaság széles körében megfigyelhető tendencia. (Papanek Gábor [1996] 4. o.) Ezen belül a kis- és középvállalkozásoknak a GDP-hez történő jelentős hozzájárulásukhoz képest jóval kisebb a szerepük az innovációban. (OMFB [1998] 11. o.)

A nagy-alapterületű kiskereskedelmi egységeknek és kereskedelmi láncoknak szállító, illetve szállítani akaró kistermelők innovációs tevékenysége rendkívül korlátozott, esetleges és általában csak részterületre terjed ki, elsősorban a kisebb ráfordítás-igényes módszerekre, részterületekre, részegységekre.

A nagy-alapterületű egységek választékukat folyamatosan megújítják, különösen az időszakokhoz kötődő termékeknél. A kisvállalkozások nagyjából a módosuló választékelemek szállítói, így figyelemmel kell lenniük az igények állandó változására is.

A termékváltás, a választékmegújítás követelményét rendkívül nehezen ismerik fel a kistermelők, kevés figyelmet fordítanak a termékfejlesztésre. Ezek egy része gyakran nem jelent lényeges megújítást, hanem leginkább csak a külső jegyeket változtatják.

Anyagtakarékossági okokból számos esetben olyan értékesítést segítő legalapvetőbb termékfej-

lesztési tényezőkön is takarékoskodnak, mint például a csomagolás, a termék-feliratozás.

A gyors alkalmazkodást, váltást igénylő szemlélethez nehezen alkalmazkodnak, pedig az áruk egy részénél a kis méretből eredő rugalmasság, a kisüzemi jelleg ezt lehetővé tenné. Döntő többségük piaci magtartását az jellemzi, hogy ha sikerül beszállítási lehetőséget szerezniük, nem töreksenek termékkínálatuk megújítására. Változatlan termékkínálat és termékminőség mellett számítanak a be-

„Gondot okoz a banki hitelezés rossz gyakorlata is. A bankok egyes esetekben rosszul mérik fel a fejleszteni akaró kisvállalkozások helyzetét, nem veszik figyelembe azt, hogy akik már szállítanak, azoknál a beszállítási lehetőség kockázatmérséklődést jelenthet.”

szállítási lehetőség fenntartására, illetve az értékesítés bővítésére.

A kezdeményezők köre rendkívül szűk. Elsősorban a versenytársak ajánlatai, továbbá az import készletet ők helyezetelemzésre.

A választék kialakítására kezdeményező hatásuk nem számottevő. Elvértve, esetenként képesek olyan árucikket kínálni, amely újszerűségénél, a versenytársakéhoz képest előnyösebb tulajdonságai és várható keresettsége miatt, más terméket kiszorítva kerülhet a nagy-alapterületű egységek kínálatába. Ez valamennyi termékcsoporthoz megfigyelhető.

A gyenge innovációs háttér alapvető oka a tőkehiány, ezért nagy probléma számukra a szükséges új beruházások megvalósítása. Fejlesztéseik sokszor nem a legújabb technikai szint megszerzésére irányulnak. Technikai, technológiai háttérük többségében elavult, elmaradott, sok esetben használt termelő berendezéseket vásárolnak vagy bérelnek. Termelő egységeik elhelyezése is korszerűtlen. A működéshez (anyagbeszerzés, szállítás, bérek, ingatlan költségek) szükséges banki vagy egyéb forrásból származó hitel törlesztése általában felémészti tartalékaikat, fejlesztési célú beruházásra és hitelfelvételre képtelenek. Számos esetben az anyagbeszerzés is rendkívüli nehézségeket támaszt.

Fejlődésükben éles határvonalat képeznek a bankok. A fejlesztési hitelhez jutó kistermelők száma rendkívül kicsi, ezek azonban előnyre tehetnek szert.

A hitelhez jutott kisvállalkozásokat a bankok ellenőrzik, ami érződik az üzleti kapcsolatokban is. Ezek a vállalkozások pontosabban teljesítenek. A banki hitelek azonban sok esetben megkötik a kistermelőket, a felhasználásban ugyanis alig nyílik lehetőség a módosításra, ha a piaci helyzet változik.

Gondot okoz a banki hitelezés rossz gyakorlata is. A bankok egyes esetekben rosszul mérik fel a fejleszteni akaró kisvállalkozások helyzetét, nem veszik figyelembe azt, hogy akik már szállítanak, azoknál a beszállítási lehetőség kockázatmérséklődést jelenthet.

Több esetben előfordul, hogy a beszállításra pályázó ipari kisvállalkozások a banki hitel igényléséhez a kiskereskedelmi láncok nyilatkozatát, vásárlási kötelezettség-vállalását (garancia) kérik. Ezt a kiskereskedelmi vállalatok nem

adják meg, mert nem akarják vállalni az esetleges sikertelenség költségvonzatát.

A fogyasztási cikkeknel az innovációban alapvető a napi igények figyelemmel kísérése, a várható keresleti tényezők vizsgálata és gyors igazodása a vásárlási szokásokhoz. Ehhez a szemlélethez nehezen alkalmazkodnak a kistermelők, döntő többségük számára idegen az innovációban döntő szerepet játszó vásárlók változó igényeinek maradéktalan kiszolgálása.

A kistermelők az alapvető termék-innovációs tényezőket sem tartják sok esetben szükségesnek, például a kidolgozás finomsága, a csomagolás, a kiszerezés, a címkézés elrendezése és a küllem. Jellegző probléma például, hogy a csomagolásban a legegyszerűbb megoldásokat akarják alkalmazni és nem a korszerűt.

A kistermelők csak késve ismerik fel az értékesítési feltételek megújításának szerepét. Egy részük törekszik ugyan új termékek kifejlesztésére, kínálatának megújítására, de nem fordítanak elégséges figyelmet a termék eladhatóságát meghatározó részletek kidolgozására. Így például gyakran kifogásolható a megújított vagy új termék minősége, gyengébb anyagösszetétele, rossz kidolgozása.

A kistermelők döntő többségénél hiányzik az a változtatási, megújulási és innovációs készség, ami lehetővé tenné, hogy elszakadjanak az eddigi termelés-centrikusságtól. Másrészt a kiskereskedelem és a kistermelők között nincs megoldva az innovációs igények közvetítése sem.

KÖVETKEZTETÉSEK

1. A vizsgált nagy-alapterületű egységekre és kereskedelmi láncokra nem jellemző, hogy elzárkóznának a termelő kisvállalkozások beszállításától. A beszállítás alapvető akadályai az áruk egy részénél a kisüzemi jellegből adódó korlátok. Az áruk másik részénél potenciálisan fennáll a lehetőség beszállításra, az akadályok nem a kereskedelemben, hanem a kistermelői szférában vannak. A nagy-alapterületű egységeknek előnyösebb lenne, ha a hazai kistermelők több árut lennének képesek szállítani. Egyrészt azért, mert nagyobb részt olyan termékek potenciális szállítói, amelyek a nagy gyártók számára nem kifizetődőek. Másrészt e termékek egy részénél az import sok tekintetben kedvezőtlenebb.
2. A kistermelőknek elsősorban a nagy gyártóvállalatok között szabadon hagyott piaci réseken nagyobb a mozgáslehetőségük. Csak a közelmúltban indult meg az a folyamat, amelynek eredményeképp a kistermelők egy része felismerte, hogy kevesebb termékcsoporthoz, szűkebb területekre szakosodva, azokon belül viszont teljesebb választékkal jobbak a beszállítói esélyeik.
3. A nagy-alapterületű, széles választékú és nagy volumen-igényű kereskedelmi egységek kínálatához alapvetően kiegészítő jelleggel járulhatnak hozzá. A nagy-alapterületű egységek képesek lennének jóval több termelő kisvállalkozó beszállítót is fogadni, a döntő többség termékínálata azonban nehezen, vagy egyáltalán nem eladható a széles termékkört forgalmazó kiskereskedelmi egységekben. A differenciáltabb hálózatú, területileg szétszórtabb, kisebb választékú és kisebb volumenigényű boltokat üzemeltető és ellátó láncok és beszerzési társaságok beszerzéseiben nagyobb lehet a szerepük.
4. Egyes termékcsoporthoz, különösen a nagy volumenigényű feldolgozott élelmiszereknél és kiemelten a friss zöldség-gyümölcs árucsoporthoz tartozó választékelemek többségénél több kistermelő együttes kínálata alakíthat ki megfelelő választékot. Ezekben a termékcsoporthoz a vizsgált kiskereskedelmi hálózat tekintetében a kistermelők be-

szállítási lehetőségeiben éles határvonalat képeznek a nagy-alapterületű egységek. Itt a széles választék és a nagy volumen-igény miatt a kistermelők összefogása nélkül nincs esély az áttörésre. Itt olyan funkciók jelentkeznek, amelyeket az egyes kistermelők külön-külön nem tudnak hatékonyan ellátni, és ezért nem tudnak beszállítók lenni.

A legfontosabb ilyen funkciók a következők:

- Marketing.
- Az üzletet igényeihez igazodó termelési volumen elérése, a nagytételű szállítás.
- A kistermelői választék és minőség homogénizálása, egységesítése a nagy-alapterületű egységek igényeihez igazodóan.
- A fogyasztói csomagolási és kiszerezési igények koordinálása.
- A logisztikai és szolgáltatási funkciók (raktározás, készletezés, szállítás, informatikai rendszer, hűtőlánc biztosítása stb.), amelyek lehetővé teszik a nagy-alapterületű egységek korszerű logisztikai rendszeréhez való kapcsolódást.
- Termelés-szervező és innovációs funkciók.
- Olyan egységes professzionális reprezentációs és ajánlati rendszer, amely lehetővé teszi, hogy a kistermelők akkreditálhassák magukat a nagyméretű kiskereskedelmi láncoknál. Az akkreditációs rendszer lehetővé teszi annak megvizsgálását (auditálását), hogy a beszállító kistermelők felkészültek-e a beszállításra, bizto-

„Egyes termékcsoporthoz, különösen a nagy volumenigényű feldolgozott élelmiszereknél és kiemelten a friss zöldség-gyümölcs árucsoporthoz tartozó választékelemek többségénél több kistermelő együttes kínálata alakíthat ki megfelelő választékot.”

sítottak-e a beszállítás minőségi, mennyiségi, gyártási és logisztikai feltételei.

A termelők nem számíthatnak arra, hogy ezeket a funkciókat a kiskereskedelem fogja ellátni. Nagyon ritka jelenség, hogy egy kiskereskedelmi hálózat saját ellátó szervezetet működtet és ennek általában speciális, egyedi okai vannak. Ezeknél az áruknál a nagy-alapterületű egységek jobban szeretnek egy-két nagyobb olyan disztribúciós, logisztikai szervezettel vagy közvetítővel tárgyalni, amelyek elvégzik a kistermelői választék, mennyiség és minőség kiskereskedelmi kí-

nálattá történő átalakítását – bajlódjanak azok a több száz vagy több ezer kistermelővel.

A megoldást az jelentheti, ha e funkciók ellátására egy-egy termék kategórián belül (pl. zöldség, gyümölcs, feldolgozott élelmiszerek) vagy egy-egy termék csoportra, termékre szakosodva közös termeltető, beszerző, disztribúciós, feldolgozó és értékesítő szervezetek jönnek létre. Ennek legcélszerűbb, a termelői érdekeket szem előtt tartó módja az lehet, ha termelők összefognak és beszerző, illetve értékesítő szövetkezeteket és/vagy közös feldolgozó üzemeket hoznak létre. Ezek már versenytársai lehetnek a nagyobb termelőknek.

A jogszabályok lehetővé teszik a mezőgazdasági termelőknek, hogy szövetkezeteket és gazdasági társaságokat hozzanak létre.

Magyarországon azonban a kistermelők döntő többsége ma még „a saját feje után akar menni”, nem hajlandó lemondani az önállóságáról. Ilyen kistermelői szemlélettel azonban a méretgazdaságossági tényezők tekintetében nem lehet feloldani az ellentmondást a méretelőnyöket egyre inkább kihasználó koncentráció (nagy méretű) kereskedelem (Agárdi Irma, Bauer András [2000], 18. o.) és a kisméretű termelés között.

Azokon a területeken, illetve árucsoportokban, ahol a beszállítás bővülésének alapfeltétele a felsorolt funkciók hatékony ellátása, az ellentmondás feloldását segítené, ha egyrészt az állami támogatások egy része e funkciók ellátását segítené, másrészt a közvetlen termelői támogatások feltétele lenne egy közös beszállító szervezethez való tartozás.

5. A kistermelők alkalmazkodási lehetőségeinek vizsgálatában nem hagyható figyelmen kívül, hogy egyrészt a kereskedelem koncentrációja általános tendencia a fejlett világban, másrészt ezt jelentős mértékben és mélységben megelőzi a termelők, gyártók koncentrációja. A kistermelők részére piaci kényszer az alkalmazkodás, elsősorban azonban a nagyobb gyártóvállalatokhoz, mert azok a versenytársaik, és nem a nagy-alapterületű kiskereskedelmi egységek.

Ezzel együtt a kistermelőknek alkalmazkodniuk kell a nagy-alapterületű egységek által közvetített fogyasztói igényekhez, mert nemzetközi tendencia, hogy a termelőkkel szemben a hatalmi túlsúly egyre inkább a nagyméretű modern kiskereskedelmi cégek oldalán van. (Agárdi Irma, Bauer

András [2000], 40. o., Gábor Judit, Stauder Márta [1999], 35.o.) Hasonló a trend a hazai kereskedelemben is. (GfK Hungária [2002]: 11. o.)

A nagy kereskedelmi láncok és egységek diktáló pozíciójának egyik oka az, hogy a széles áruválaszték miatt a termékek nagy része egymással helyettesíthető. Másik ok, hogy a nagy volumenek a gyártókra gyakorolt kedvező hatása miatt a nagy kereskedelmi láncok sok ajánlat között választhatnak.

Ebből eredően a gyártók egymás közötti versenye nagyon erős és folyamatos. (GfK Hungária [2002]: 14. o.) A szállítói ajánlatok és azok teljesítésének állandó versenyeztetése domináns pozíciót biztosít a kiskereskedelemnek.

6. A beszállítást nehezítő tényezők nem magyar sajátosságok, hanem az EU-ban is megfigyelhető tendenciák. Ezek alapvető oka az, hogy a globalizációs és koncentrációs folyamatban egyre erőteljesebben jelentkeznek a kis termelési méret determinálta hátrányok és korlátok.

Ezért fontos lenne, hogy a tartósabb beszállítói lehetőséghez jutott, eredményes kisvállalkozások és a beszállítási feltételeket potenciálisan vállalni tudó kistermelők közép vállalkozássá nőhessék ki magukat, mert ezek pozíciója már erősebb és ezért viszonylag könnyebben tevékenykednek a beszállítói piacon.

7. A kistermelők többsége hosszabb távú üzletpolitikai elképzeléseket és stratégiát nem alakít ki, piaci magatartása bizonytalan. Nehezen ismeri fel a versenykövetelményeket. Piaci szemlélete csak lassan változik. A szemléletmód jelentős változása nélkül nem várható áttörés a beszállítói lehetőségekben.

Az utóbbi években megindult egy változás a kistermelők egy részének (akik beszállítói lehetőséghez jutottak) piaci magatartásában. Ezek felismerték, hogy a nagy kereskedelmi láncok tartós beszállítási lehetőségeket kínálnak részükre is, ha alkalmazkodnak az igényekhez. Ebben a körben a javulás olyan tényezőkben is jelentkezik, mint például a minőség, a reklamációs ügyintézés, a gyorsabb hiánypótlás, a hibás termék azonnali cseréje, valamint a műszaki és szállítási követelmények teljesítése.

8. A beszállítás egyik alapvető akadály a tőkehiány, amely a kistermelők méretével függ össze. Ezt nemzetközi tapasztalatok is alátámasztják. Ezért a beszállítási lehetőségek nem bővíthetők lényege-

sen külső forrásbevonás és állami támogatás (kedvezményes beruházási és fedezeti források) hiányában. Az állami támogatásnak a kistermelők esetében nemcsak az exporthoz kellene kapcsolódnia, hanem a fogyasztási cikkek esetében a hazai nagyméretű kiskereskedelmi egységeknek és láncoknak, beszerzési társaságoknak történő beszállításhoz is.

Fontos lenne a bankok hitelezési gyakorlatának megváltoztatása. A bankok kockázatvállalása akkor lenne javítható, ha állami támogatással létrejönne egy speciális, a fogyasztási cikkek beszállítását elősegítő fedezeti (garancia) rendszer.

9. A tanulmány vázolt következtetéseinek jelentősége abban van, hogy az Európai Unióhoz való csatlakozás folyamatában jelentős szerepe lesz a fogyasztási cikket gyártó kisvállalkozások stratégiájának. A nehézségeket várhatóan tovább növelik a kistermelőket érzékenyen érintő EU jogszabályok, előírások.

Az elhibázott piaci stratégia veszélyeire figyelmeztet Ausztria példája, ahol a kis és közepes élelmiszer feldolgozók rövidtávon az EU csatlakozás vesztesei voltak. (Törzsök Éva [1998], 139. o.)

Ezért egyidejű feladat:

- a nagy-alapterületű egységekbe történő beszállítás feltételeit potenciálisan vállalni tudó kistermelők támogatása (Gazdasági Minisztérium Beszállítói Programiroda [2000], Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány [2000]),
- másik részük stratégia- és piacváltásának elősegítése a nagy-alapterületű egységektől a hagyományos, kisebb és közepes méretű kiskereskedelmi üzletek, szakboltok, illetve a viszonylag kisebb kereskedelmi láncok és beszerzési társaságok irányába,
- és a munkanélküliség megelőzése, illetve annak minimalizálása érdekében a szemléletváltásra, illetve a feltételek teljesítésére nem képes kistermelők átképzése, profil-, tevékenység- és életpálya-váltásának elősegítése.

FELHASZNÁLT IRODALOM

AGÁRDI IRMA, BAUER ANDRÁS [2000]: Az élelmiszer-kereskedelmet alakító stratégiai tényezők és a kiskereskedelem változásai az Európai Unióban és Magyarországon. BKÁE Marketing Tanszék.

AGRÁRMARKETING CENTRUM [1997]: A magyar élelmiszer-kereskedelem beszerzési politikája.

BESZERZÉSI TÁRSASÁGOK [1999]: Kereskedelmi Hírek, 1999/5. 12–15. o.

BESZERZÉSI TÁRSASÁGOK A KERESKEDELEMBEN [1999]: Kereskedelmi Magazin, 1999/5–6. 4–5. o.

GAZDASÁGI MINISZTERIUM BESZÁLLÍTÓI PROGRAMIRODA [2000]: Széchenyi Terv, Beszállítói Program 2000–2003.

GAZDASÁGI VERSENYHIVATAL [2000]: Nagyméretű kiskereskedelem és a versenyviszonyok. Versenyhivatali Füzetek, 3. szám.

GÁBOR JUDIT, STAUDER MÁRTA [1999]: A kereskedelmi láncok és az élelmiszertermelők kapcsolatának változásai. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet

GFK-DOREL PIACKUTATÓ INTÉZET [2000]: Felmérés a kereskedelmi márkákról. Kereskedelmi Hírek, 2000/5. 13–14. o.

GFK-HUNGÁRIA [2002]: Vevői erővizsgálat.

Juhász Péter [1999]: Kereskedelem és logisztika, különös tekintettel a minőségre. Logisztikai Tudományos Füzetek, 1999/2. 25–38. o.

KSH [2003]: Kiskereskedelmi üzlethálózat, 2003. június 30.

Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány [2000]: Irányelvek az ipari alvállalkozás területén működő társas vállalkozások részére.

MAGYAR VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY [2000]: 10 alapszabály beszállítóknak.

MOHÁCSI LÁSZLÓ – SZABÓ ZOLTÁN – SZEREMLEY BÉLA [2000]: Agrárjövők nemzeti intézménye a termékpályás szövetkezet. Agroinform Kiadóház.

ORSZÁGOS MŰSZAKI FEJLESZTÉSI BIZOTTSÁG [1998]: A kis- és középvállalatok innovációs képességét segítő technológiai politikai feladatok.

PAPANEK GÁBOR [1996]: Az innovációk terjedése a magyar vállalatok körében. GKI Gazdaságkutató Rt.

REKETTÉ GÁBOR [1999]. A marketing új korszaka – az értékorientáció. Vezetéstudomány, 1999/6. 43–47. o.

STAUDER MÁRTA [2000]. Az élelmiszerek disztribúciós rendszerének fejlődése, különös tekintettel a kereskedelmi logisztikára. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.

STAUDER MÁRTA [2003]: Az agrár- és élelmiszertermékek belföldi kereskedelme a kilencvenes években és napjainkban. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.

SZÚCS PÉTER [1999]: Nagykereskedelmi logisztika. Logisztikai Tudományos Füzetek, 1999/2. 50–65. o.

TÖRZSÖK ÉVA [1998]: Ausztria agrárgazdasága az Európai Unióban. Vas megyei Agrár Kht., Szombathely.

*A szerző
a Magyar Tudományos Akadémia
Közgazdaságtudományi Kutatóközpontjának kutatója*

Stratégiai és marketingorientációk a professzionális menedzsment tanácsadócégek irányításában

Ha 15–20 évvel ezelőtt megkérdeztük volna a végzős középiskolásokat arról, hogy milyen pályát, szakmát akarnak választani, azt a választ kaptuk volna, hogy szívesen lennének orvosok, ügyvédek, sportolók, utazók, tanárok, de a legritkább esetben hallottuk volna azt, hogy tanácsadók. Ez természetes volt, mivel akkoriban a szélesebb hazai közvélemény nagyon keveset tudott erről a szakterületről. Napjainkra ez a helyzet megváltozott. Mára a tanácsadás a változás, a megújulás egyik motorja lett. A cikkben azt vizsgáljuk, hogy a tanácsadás jellemzőinek függvényében milyen jellegzetes stratégiai és marketingorientációk terjednek ezen a szakterületen napjainkban.

A TANÁCSADÁS FOGALMA

Kevés olyan szakma van a világon, mint a menedzsment tanácsadás – továbbiakban tanácsadás –, amelyről egyidejűleg annyi negatívumot és pozitívumot írtak az elmúlt évek során, határainkon innen és túl (Nippa & Petzold 2002, Zegriél 2003, Clark & Fincham 2001). A különböző tanácsadók teljesítményét gyakran hasonlítják a kiváló „orvos diagnoszták” vagy a forradalmi újításoktól sem visszariadó „innovátorok” munkájához. A sikertelen projektek miatt keletkezett negatív felhangok viszont e szakterület hátrányaira és problémáira irányítják rá a közvélemény figyelmét. (Alvesson & Johansson 2002, O’Shea & Madigan 1999). Hasonlóan az élet bármely más területéhez – munkájuk nemcsak sikerekkel, jelentős fejlődéssel jellemezhető, ennek következtében számos negatív elnevezés is elterjedt erről a szakterületről: „sarlatán”, „kuruzsló”, „állás nélküli vezető”, „sikerhajhászó pszichológus”.

Eltekintve a szemantikai és stilisztikai különbségektől, alapvetően két fő csoportba sorolhatók a menedzsment tanácsadás alapfogalmával kapcsolatos megközelítések és megfogalmazások (Kubr 1996, Markham 1999).

„Kevés olyan szakma van a világon, mint a menedzsment tanácsadás, amelyről egyidejűleg annyi negatívumot és pozitívumot írtak az elmúlt évek során, határainkon innen és túl.”

- **Képesség-segélynyújtás:** Az egyik csoportba tartoznak azok a szerzők, akik úgy vélik, minden olyan tevékenység vagy funkció, amelynek célja a segítségnyújtás (beleértve a problémafeltárást és problé-

1. táblázat

A menedzsment tanácsadás jellegzetes területei

A menedzsment tanácsadás jellegzetes funkcionális területei	A menedzsment tanácsadás jellegzetes külső területei
<ul style="list-style-type: none"> o Stratégiai és szervezetfejlesztési tanácsadás o Marketing tanácsadás o Pénzügyi tanácsadás o Informatikai tanácsadás o Termelési és működési tanácsadás o EEM tanácsadás o Projektmenedzselés o Gazdasági és környezeti tanulmányok 	<ul style="list-style-type: none"> o Fejlesztés o Tréning tanácsadás o Mérnöki tanácsadás o Mezőgazdasági szaktanácsadás o Adó- és jogi tanácsadás o Regionális, térségi tanácsadás

mamegoldást), a tanácsadás fogalmába tartozik. Ebben az értelmezésben tanácsadást nemcsak egy külső, független személy, hanem egy belső szervezeti egység vagy személy is nyújthat. A tanácsadási folyamatban egy speciális interakció alakul ki a segítségnyújtó (tanácsadó) és a segítséget igénylő (ügyfél) között. A tanácsadás folyamatában legalább olyan fontos megismerni a tanácsadó és az ügyfél között fennálló interakciókat, mint felismerni az ügyfél problémáit. A tanácsadás keretében „segíteni kell és segítséget kell adni, hogy az ügyfél kész legyen ennek el- és befogadására”.

- **Szervezet:** A másik csoportba tartozók (Greiner & Metzger 1983) véleménye szerint a tanácsadás olyan professzionális szolgáltatás, amit számos tényező (pl. jogi, pénzügyi, szervezeti függetlenség és a megfelelő szakmai képzettségek, képességek) megléte esetén lehet csak végezni. Érdemes itt utalni a már idézett Kubr (1996) szerkesztésében megjelent kézikönyvre – megtalálható szinte minden tanácsadócégnél –, amely a következő meghatározást ajánlja: „A tanácsadás olyan professzionális szolgáltatás, amit szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak külső (pl. tanácsadó cégek) vagy belső (pl. belső tanácsadó) szolgáltatók abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában.”

Véleményünk szerint a tanácsadás menedzsment, a vezetési kérdésekben kellő szakmai felkészültséggel és objektivitással rendelkező személyek vagy szervezetek által nyújtott olyan tevékenység, amely magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, valamint megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításhoz nyújtott segítséget egyaránt. (1. táblázat)

A cikkben a professzionális tanácsadó vállalkozások stratégiai és marketingorientációival foglalkozunk, mielőtt azonban a téma

taglalásába belekezdünk, tekintsük át a tanácsadópiac jellegzetes szereplőit, céljait és az üzletág dinamikáját.

A TANÁCSADÓ VÁLLALKOZÁSOK CÉLJAI

Bármilyen üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével. Vállalaton az önálló jogalanyként működő, azaz jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozásokat értünk (Chikán 2003). A tudásvezérelt (brain-driven) tanácsadó szervezetek sajátosságai a következőkben foglalhatók össze (Lowendahl 2000):

„Véleményünk szerint a tanácsadás menedzsment, a vezetési kérdésekben kellő szakmai felkészültséggel és objektivitással rendelkező személyek vagy szervezetek által nyújtott olyan tevékenység, amely magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, valamint megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításhoz nyújtott segítséget egyaránt.”

- Az új értéket nem gépek és berendezések, hanem szakemberek, valamint azok tapasztalata hozza létre.
- A cégek kulcskompetenciáját jelentő szakmai tapasztalat és hírnév sokkal inkább az egyénektől, semmint a vállalatiaktól függ.
- Szemben a hagyományos (gyártó, értékesítő és szolgáltató) cégekkel, nemcsak az ügyfelekért kell versenyezniük, hanem kiváló szakemberekért is.

- Az ilyen cégeknél előállított output nem anyagi jellegű, innovatív és a szolgáltatás minősége nagyban függ az ügyfelek elvárásaitól.

Ezen tényezők miatt különösen bonyolult a tanácsadó cég vezetése. Nagyon fontos olyan szakember(ek) megléte, aki(k) körül kialakulhat az a cégkultúra, amelyben hatékonyan lehet irányítani a „tanácsadók gyülevész hadát (herding wild cats)”.

AZ ÜZLETÁG SAJÁTOS JEGYEI

Gondolatmenetünk elején érdemes feltenni a kérdést, hogy a tanácsadócégek hasonlóak-e más vál-

„Ezen tényezők miatt különösen bonyolult a tanácsadó cégek vezetése. Nagyon fontos olyan szakember(ek) megléte, aki(k) körül kialakulhat az a cégkultúra, amelyben hatékonyan lehet irányítani a tanácsadók gyülevész hadát (herding wild cats).”

lalkozásokhoz, vagy annyira sajátosak, hogy rájuk nem érvényesek a vállalatirányítás általános szabályai. A felvetett kérdésre a szakma válasza az, hogy a tanácsadó szervezetek gazdasági és pénzügyi kérdései nem sokban különböznek a hagyományos vállalatokéitól, viszont speciális szolgáltató jellegükből fakadóan számos sajátossággal is rendelkeznek. Melyek ezek a sajátosságok?

- A szolgáltatás eredménye legtöbb esetben nem konkrét termék, hanem ún. nem kézzelfogható tanács, tudás (1. ábra);
- a munkák többsége projekt jellegű;
- a munkavállalók nagy része magasan képzett;
- a cégek költségstruktúrájában a legjelentősebb tétel a tanácsadókkal kapcsolatos személyi kiadások.

A másik kérdés, hogy eltérően vagy ugyanúgy reagálnak-e a tanácsadók az üzleti élet kérdéseire, mint ügyfeleik? A napi gyakorlatban állandóan újabb és újabb ügyfelek problémáit ismerhetik meg munkatársaikon keresztül ezek a cégek. A tanácsadócégek sem mentesek azoktól a hibáktól,

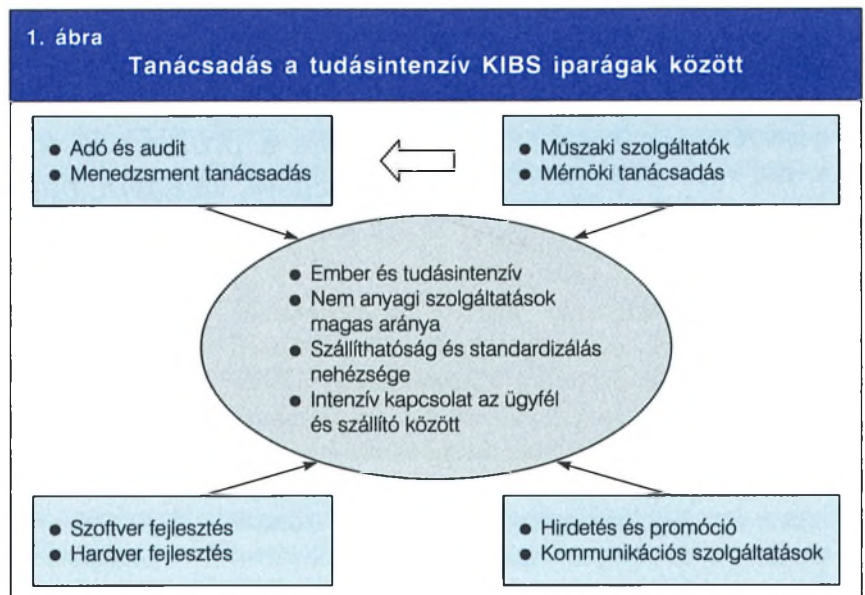
melyeket saját ügyfeleiknél tapasztalnak. Erre az iparágra is jellemző a „walk thè talk” („a feladat végeztével elmegy”) szindróma (Wasdell 1997). A vállalkozásoknak, így a tanácsadócégeknek is sikeresen kell megbirkózniuk négy alapvető tényező:

- a pénzügyi eszközök (money),
- a piac (market),
- a gyártási, működtetési módszerek (manufacturing)
- és az emberi erőforrások (man) megfelelő kombinálásával.

A menedzsment szakirodalma régóta foglalkozik a különböző erőforrások megfelelő menedzselésének kérdésével. A különböző vezetési iskolák eltérő hangsúllyal kezelték, ill. kezelik a különböző erőforrások menedzselését. Amíg technológiához, termékhez vagy éppen tőkéhez a gazdálkodás adott szabályai között viszonylag könnyű hozzájutni, addig a tanácsadó vállalat megújulását je-

lentő emberi erőforrásokhoz való hozzájutás, a képzett, elkötelezett munkaerő megszerzése már nem ilyen könnyű feladat. Egyre több szakember ismeri fel azt, hogy különösen a menedzsment tanácsadás területén az emberi erőforrás menedzselés nemcsak egy vezetési funkció, hanem a vállalati versenyképesség legalapvetőbb eleme.

Nézzük meg most a harmadikként felvetett kérdést: a tanácsadás hogyanját. A konzultáns cégek működésének sikere nagyban függ attól is, hogy mi-



lyen „tanácsadói technológiát” (módszertant) alakítanak ki és alkalmaznak konkrét munkáik során. A tanácsadói szolgáltatásait számos módon teljesítheti. Érdemes áttekinteni, milyen módon alakul át a tanácsadói munka folyamata. Ehhez előbb tekintsük át röviden mindazt, amit a hagyományos tanácsadóról tudunk.

A hagyományos tanácsadói munkában a hangsúly a diagnózison és a javaslatok kidolgozásán volt (Shelley 1997, Fischer & Rabaut 1992).

- **Diagnózis:** Interjúk, kérdőívek és más módszerek segítségével a tanácsadók a vizsgált problémára vonatkozó inputokat gyűjt össze. Az információkat a konzultáns elemzi a szakma általánosan elfogadott szabályai, útmutatásai és saját tapasztalatai alapján. Számos szakmában (könyvelés, jog, mérnök és orvos) a törvényi előírások szabályozzák a szükséges szakmai kvalifikációt. Ahogy korábban már több alkalommal jeleztük, a tanácsadás a világ néhány országát leszámítva nem tartozik az előbb említett területek közé. Ez azzal jár, hogy a konzultánsi munka sokkal több szubjektív elemet tartalmaz. A tanácsadó szakember áttekinti a tényeket, rendezi azokat, azonosítja a lehetséges modelleket és meghatározza a tipikus oksági viszonyokat.
- **Javaslatok:** A helyzETFelmérés és -elemzés alapján meghatározódnak a javasolt változatok és akciók.

A hagyományos ügyfél és tanácsadó viszony a következőkkel jellemezhető:

- **Szókratészi párbeszéd:** Ebben a viszonyrendszerben a tanácsadó a mindentudó, ezt a tudást az ügyfél minden kétely nélkül elfogadja.
- **Időszakos kapcsolattartás az ügyféllel:** Az ügyfél megbízza a tanácsadót a munka elvégzésével, aki a rendszeres kapcsolattartás nélkül elvégzi a munkát.
- **Alacsony szintű ügyfélrészvétel:** Az előzőekben leírt feltevés szerint a konzultáns jóval képzetesebb, mint ügyfele, ezért annak részvétele diagnózisra korlátozódik.
- **A javaslatok kritika nélküli elfogadása:** Igen sok területen a külső tanácsadó által aláírt jelentést minden átnézés nélkül elfogadták az ügyfelek.

Napjaink és a jövő modelljében a tanácsadó szerepe – szemben a korábbiakkal – nem fejeződik be a javaslatok átadásával. Napjainkban és a közeli jövőben, szemünk előtt játszódik az a forradalmi átalakulás, amelyben a tanácsadói munka folyamata egyre inkább kibővül a megvalósítással és a munkát értékelő befejezési szakasszal. Ennek az új típusú tanácsadói munkának a jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

„Napjaink és a jövő modelljében a tanácsadó szerepe – szemben a korábbiakkal – nem fejeződik be a javaslatok átadásával. Napjainkban és a közeli jövőben, szemünk előtt játszódik az a forradalmi átalakulás, amelyben a tanácsadói munka folyamata egyre inkább kibővül a megvalósítással és a munkát értékelő befejezési szakasszal.”

- **Partneri szakmai eszmecsere:** Az ügyfél a tanácsadó partnerévé vált, esetenként sokkal többet tud, mint a hagyományos tanácsadással kapcsolatban leírtuk.
- **Folyamatos kapcsolattartás:** Az ügyfél folyamatosan tudni akarja, hogy mi történik a vállalatánál, ezt rendszeresen meg akarja beszélni a tanácsadóval.
- **Az ügyfél képviselői aktív részesei a projekt-munkának:** A tanácsadó nem marad egyedül, közösen munkálkodnak a szükséges változások megalapozásában és megvalósításában.
- **Az ügyfél bizonyosságot vár:** A tanácsadó szakmai véleménye már nem mindenható. Az ügyfél szakmai alátámasztást vár a tanácsadói javaslatok bizonyítására.
- **Gyors projekt munka:** Az időrabló és túl hosszú tanácsadói munka a múlté
- **Megvalósítás a siker alapja:** A legjobb javaslatokat is csak sikeres megvalósítással lehet ma már bizonyítani.
- **Az ügyfél aktív részvétele csökkenti a megbízási díj összegét:** Az ügyfél csak a tényleges értékért akar fizetni. Minden felesleges időráfordítást megpróbál kiküszöbölni és ezzel alacsonyabb megbízási díjat elérni.

A fentiekben leírt változások új kompetenciákat igényelnek a tanácsadóktól, a munkavégzés megváltoztatja a szakmai kodifikáció menetét és kihat a konzultáns szervezetekre.



A TANÁCSADÓ SZERVEZETEK TÍPUSAI

Számos módon lehet osztályozni a tanácsadóipar szereplőit. A továbbiakban ismerkedjünk meg néhány jellegzetes klasszifikálási móddal.

Az egyik osztályozás szerint a cégek önállósága (autonomy of the units) és az általuk lefedett szolgáltatás összetettsége (alignment of services between the units) alapján történhet (Wohlgemuth 2000). Niedereichholz (1996) két nagyobb csoportot különböztet meg: a tulajdonképpeni tanácsadócégeket, valamint azok új versenytársait. Egy újabb vélemény szerint a tanácsadócégeket méretük alapján – nagy, közepes és kis cégek – célszerű csoportosítani (2. ábra) (Schwann & Seipel 1999).

A legnagyobb európai tanácsadói piaccal rendelkező Egyesült Királyságban a menedzsment tanácsadás területén működő szervezeteket két nagyobb csoportba sorolják:

- **a kifejezetten menedzsment tanácsadásra szakosodott cégek:** könyvelésen alapulók, informatikaiak, amerikai eredetűek, kis és közepes függetlenek, aktuáriusok, üzleti főiskolákra támaszkodók, kicsik és az egyéniek,
- **a külső beszállítók:** mérnökök-műszakiak, imázs szolgáltatók, hirdetési és marketingügynökségek, fejdázatok és környezetvédelemre szakosodott tanácsadók (Sadler 1999).

Az utóbbi években jelentősen megváltoztak a tanácsadói piac szereplői. Folyamatosan nő a nagy cégek aránya. A másik oldalon viszont folyamatosan csökken a közepes és a kisméretű vállalko-

zások piaci részesedése. Új jelenségként figyelhető meg, hogy számos ügyfél egyetlen tanácsadótól rendel meg az általa igényelt menedzsmentszolgáltatások teljes spektrumát. Viszonylag jól prosperálnak az egy-egy szűkebb területre specializálódott cégek (2. táblázat).

AZ ÜZLETÁG DINAMIKÁJA

Annak ellenére, hogy majdnem egy teljes évszázadon áttartó fejlődési folyamatról beszélünk – Canback (1998) szavait idézve –, fontos utalni arra, hogy a tanácsadás a 80-as években még a gyermekorát élte. Világviszonylatban kevesebb, mint húsz ezer ember dolgozott ilyen cégeknél. Az Egyesült Államokbeli konzultáns szervezetek bevételei alig érték el az 1,2 milliárd dollárt, miközben a többi országban ez az összeg csak 0,8 milliárd dollár volt. A következő két évtizedben azonban villámgyors növekedés indult meg ezen a területen. A tanácsadó szektor bevétele 34,5 milliárd euró fölé emelkedett 1994-ben és 1999-re elérte a 100 milliárd dollárt, ami tovább fokozódott az ezredfordulóján, amikor

2. táblázat

Tanácsadócégek részesedése az éves árbevételből (2002)

Vállalatok	Európa	Magyarország
Nagy cégek	47%	53%
Közepes cégek	42%	0%
Kisvállalatok	11%	47%
Összesen	100%	100%

Forrás: Baukovác, K., G. Kornai (2003), „Hungarian Consulting Market”, in: Poor, J. & A. Gross eds., *Management Consultancy in an Eastern European Context*. KJK-Kerszöv, Budapest.

122 milliárd dolláros bevételről számoltak be (Wohlgemuth & Treichler 1995) (3. ábra).

Az elmúlt két év folyamán a világgazdaság teljesítményének globális méretű csökkenése számos iparágra, így többek között a tanácsadásra is kihatással volt. A világgazdaság lassulásával a tanácsadó vállalatoknak kezelniük kell a zsugorodó üzleti lehetőségek előidézte hatásokat. Az ügyfelek árbevételeinek csökkenése egyértelműen szűkíti a tanácsadói megbízások lehetőségeit.

Feltehetőleg ez az ok is hozzájárult ahhoz, hogy az elmúlt harminc évben először 2002-ben visszaesett a tanácsadás árbevétele az egész világon (Egyed 2003).

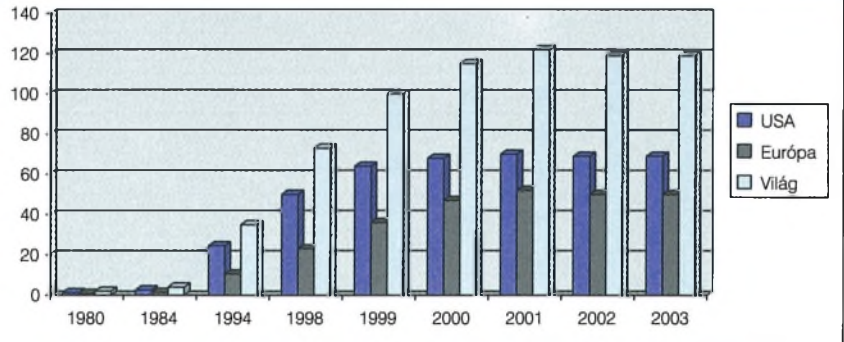
Az OECD országok gazdasága, élükön az Egyesült Államokkal, 2000 óta válsággal küzd, és a gazdaságélénkítési törekvések ez idáig eredménytelennek bizonyultak. Ez a recesszió jelentősen kihatott ezen országok tanácsadási piacára. A legutóbbi két év gazdasági visszaesése a tanácsadás globális árbevételét 119 milliárd dollárra mérsékelte. Még az idei évre vonatkozó előrejelzések sem mutatnak nagyon pozitív képet (Smith 2003). Ugyanakkor azt is látni kell, hogy ez a recesszió nem teljesen volt általános. Kelet-Európa feltörekvő országainak tanácsadói piacát – hazánkat is beleértve – jelentős növekedés jellemzi (3. táblázat).

A hazai tanácsadás az ezredfordulóra elérte a számunkra összehasonlítási alapul szolgáló Görögország és Portugália színvonalát.

- Ebben a jó eredményben sajnos nem a hazai cégek és a közsztéra járt elől. Döntően a nemzetközi

3. ábra

A tanácsadás árbevételének volumene a világon (milliárd euró) (1980–2003)



cégek nagy tömegű idetelepülése jelentett átlagon felüli húzóerőt az ágazat számára.

- Számításaim szerint a tanácsadók számát tekintve a magyar piac nagyon közel jár a közepesen fejlett nyugat-európai országok hasonló adataihoz – 10 000 lakosra nálunk 3 tanácsadó jut (Survey 2003). Azonban jelentős az elmaradás a napidíjak (három-négyszeres) és az egy főre jutó éves árbevétel (kétszeres) tekintetében (4. táblázat).
- A hazai piacon is megjelentek a jellegzetes nemzetközi trendek: cégegyesülések, gyors fejlődés az informatikai ágazathoz kapcsolódóan és növekvő piaci verseny.

STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK A TANÁCSADÁSBAN

Mit kínál, milyen válaszokat ajánl a stratégiai menedzsment tudománya az előzőleg felvetett kérdésekre (Barakonyi 2000, Harrison & Caron 1998, Hitt et al. 1997)?

A tanácsadócégek stratégiája erősen függ a humán erőforrástól. A sikeres cégek alapvetően három tipikus versenysztratégiát követhetnek:

- ügyfélorientált,
- megoldás- vagy eredményalapú,
- kreativitásalapú.

Porter alapján ismert, hogy ezek a stratégiák nem zárják ki egymást. Lowendhal (1997) úgy fogalmaz, hogy a különböző stratégiák eltérő szervezeti és irányítási megoldásokat igényelnek. Számos stratégia alternatíva alakult ki az elmúlt évek során a hazai tanácsadói iparban is. Így többek között az alábbi lehetséges változatokat figyeltem meg a közel 20 éves tanácsadói praxisomban:

3. táblázat

Menedzsment tanácsadás fejlődése régiónként (%)

Világ régiói	2002	2003
Európa	11,5	-2
USA	-17,5	5,1
Világ	-6	3,1
Kelet Európa	20	15
Magyarország	10	4

Forrás: Kennedy Institute, FEACO

4. táblázat

A hazai tanácsadói piac fontosabb jellemzői európai adatok tükrében (1996–2002)

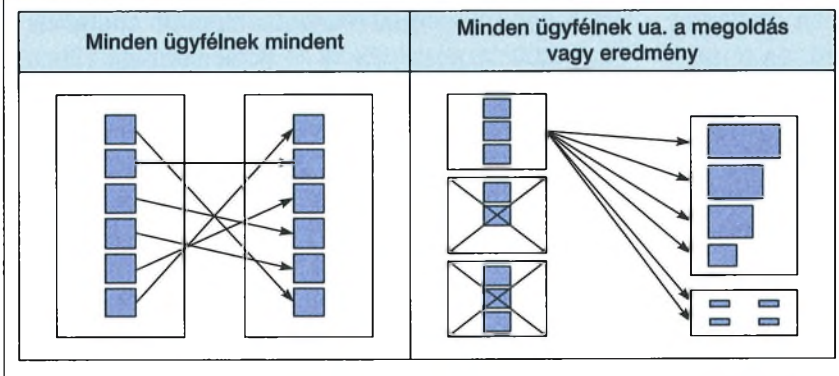
Jellemzők	Régió-ország	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Összes árbevétel millio Euro	Európa	16 600,00	19 000,00	24 700,00	36 000,00	42 500,00	47 500,00	46 500,00
	Magyarország	96,80	122,00	150,00	200,00	205,00	217,00	220,00
Tanácsadók száma (fő)	Európa	137 000,00	160 000,00	201 000,00	260 000,00	280 000,00	300 000,00	280 000,00
	Magyarország	1 500,00	1 700,00	2 000,00	2 700,00	2 800,00	3 100,00	3 100,00
A tanácsadás aránya a GDP-en belül (%)	Európa	0,17	0,19	0,24	0,33	0,42	0,44	0,42
	Magyarország	n.a.	n.a.	n.a.	0,41	0,39	0,35	0,38
Egy főre jutó átlagos árbevétel euro/fő	Európa	121 168,00	118 750,00	122 886,00	138 462,00	151 786,00	158 333,00	166 071,00
	Magyarország	64 533,00	71 765,00	75 000,00	81 481,00	78 571,00	70 968,00	70 968,00

Megjegyzés: n.a. = nincs adat

Forrás: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO, Brussels 1996–2002 közötti tanulmányok

4. ábra

Mindenkinek mindent



A) **Mindenkinek mindent stratégia:** Ez a stratégia két különböző módon valósul meg a gyakorlatban. Az egyik esetben a tanácsadás minden ágában, azonos intenzitással és színvonalon, valamint áron kínálja és végzi a cég szolgáltatásait. Nem különbözteti meg a nagyot a kicsitől, nincs eltérés semmilyen tekintetben a nagy multinak, valamint a hazai KKV-nak nyújtott szolgáltatások között. A niche cégek gyakran próbálkoznak azzal, hogy egy vagy több hasonló tudásalapon nyugvó szolgáltatásaikat kínálják minden ügyfélnek (4. ábra).

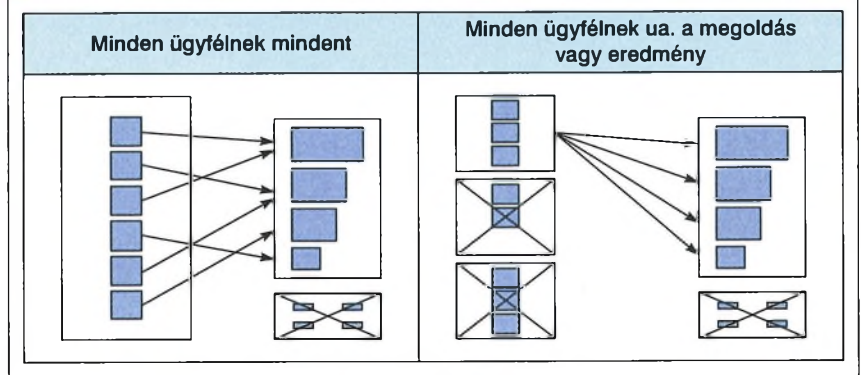
B) **Mindenkinek mindent egy bizonyos mérethatár alatt vagy fölött stratégia.** Az előzőekben leírtaknál jóval gyakoribb az ún.

butik filozófia, amit a nagy multinacionális tanácsadócégek képviselnek. A tanácsadás minden ágában kínálják a szolgáltatásaikat, de bizonyos méretnagyság alatti cégekkel, illetve megbízással nem foglalkoznak. Ennek a stratégiának egy másik vetülete, amikor a cég a tanácsadás minden ágában jelen van, de csak például KKV-nek kínálja a szolgáltatását. Az ügyvédek, adótanácsadók vagy pénzügyi tanácsadók megpróbálják az ún. kiscég butik filozófiát megvalósítani.

A nagy nemzetközi niche cégek gyakran próbálkoznak azzal, hogy hasonló tudásalapon nyugvó szolgáltatásaikat kínálják meghatározott mérethatár feletti ügyfeleknek (5. ábra).

5. ábra

Mindenkinek mindent, egy bizonyos mérethatár alatt vagy fölött



Üzletági szinten többféle módon is megkülönböztethetjük magunkat versenytársainktól.

Például:

- úgy, hogy a lehető legalacsonyabb költségen állítjuk elő termékeinket és szolgáltatásainkat,
- vagy a termékeink, szolgáltatásaink minél jobb minőségére vagy presztízsére koncentrálnak a piaci versenyben,
- de választhatjuk azt a megoldás is, hogy a piac egy meghatározott szegmensében az előbb említ-

„Azok a cégek, amelyek sok 'jól képzett és felkészült' ügyfelet (smart client) tudnak a portfóliójukban, hosszú távon jelentős versenyelőnyre tehetnek szert.”

tett két alternatíva valamelyikére koncentrálnak próbáljuk meg legyőzni versenytársainkat.

A legjellemzőbb növekedési stratégiák a tanácsadási szakmában az alábbiak:

- **Expanzió:** más országokba, illetve külföldi piacokra való kilépéssel a tanácsadó cég diversifikálhatja munkaerőforrásait, csökkentheti munkatársai utazási idejét, és új lehetőségeket nyújthat ambiciózus dolgozói számára.
- **Franchising:** e stratégiával magunkhoz vonzhatunk olyan szakembereket és vállalkozókat, akik hajlandók anyagi áldozatot hozni azért, hogy az általuk kiválasztott céggel dolgozzanak együtt.
- **Stratégiai szövetség:** az így növekedni akaró cégek számára lehetővé válik, hogy külön adminisztratív költségfordítás nélkül növeljék erőforrásaikat.
- **Vegyesvállalat:** az új piacokon való szolgáltatás bevezetésének egyik gyakran alkalmazott eszköze.
- **Felvásárlás és összevonás (M&A):** a nagyobb és jobb ügyfélkör megszerzésének másik gyakori módja.

AZ ÜGYFÉL

A sikeres tanácsadói megbízás megszerzésének egyik fontos alapeleme, hogy az ajánlat elkészítése előtt végiggondoljuk, hogy kik is lehetnek ügyfeleink a ta-

nácsadási folyamatban. Fel kell tenni a kérdést: kik az ügyfeleim. Erre az egyszerű kérdésre a LaGrossa & Saxe (1998) szerzőpáros így válaszol: Az elsődleges ügyfeleken keresztül történik a kapcsolattétel. Az említett szerzők az ügyfelek hat különböző típusát határozzák meg. Ezeknek az ügyfeleknek más és más a szerepük a projekt különböző fázisaiban:

- A **pénzügyi ügyfél** állítja össze a projekt költségvetését, az ő jóváhagyása nélkülözhetetlen a projekt elvégzéséhez. Tulajdonképpen ő a projekt vezetője.

- A **projekt team tagjai** külső vagy belső tagok lehetnek, a coach mint vezető segítheti a projekt jóváhagyását.

- Végül a **felhasználó**, vagy

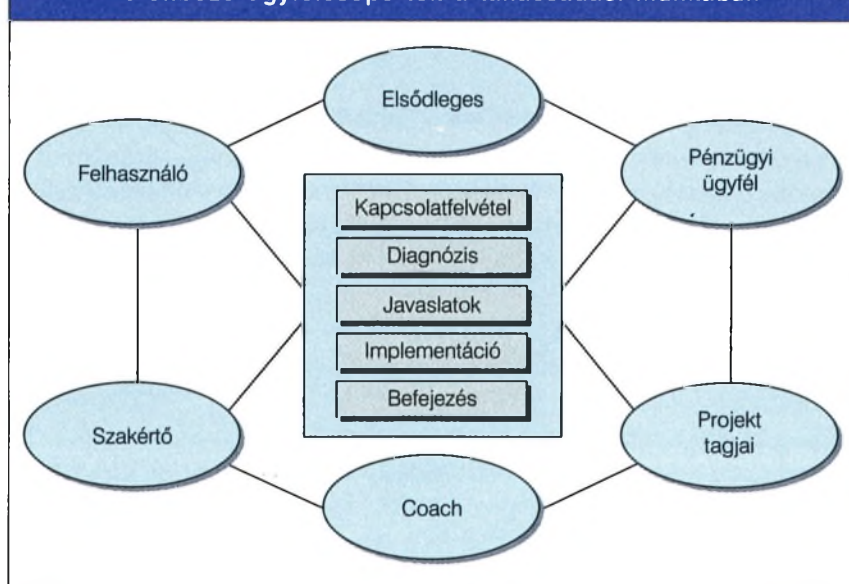
ahogy Schein (1999) fogalmaz, az egész szervezet mint ügyfél fogja alkalmazni a javasolt eszközöket és rendszereket.

Az ügyfelek osztályozásában a fentiekén kívül még megkülönböztetnek olyan nem ügyfél szervezethez tartozókat, akik befolyásuknál fogva potenciálisan akadályozhatják, lassíthatják a projekt megvalósítását, az eredmények alkalmazását (6. ábra).

Mások úgy érvelnek, hogy azok a cégek, amelyek sok „jól képzett és felkészült” ügyfelet (smart client) tudnak a portfóliójukban, hosszú távon jelentős versenyelőnyre tehetnek szert. Freed (1997) szerint az ilyen ügyfelet könnyebben, gyorsabban és eredményesebben lehet kiszolgálni.

6. ábra

Különböző ügyfélcsoportok a tanácsadási munkában



A tanácsadók nagyon eltérő megoldásokat alkalmaznak ügyfeleik típusának azonosításában, a problémák méretétől és jellegétől, valamint az ügyfelek bevonásának szintjétől függően (Rashford & Coghlan 1994). A tanácsadónak mélyrehatóan kell elemezni a különböző ügyfelek céljait és igényeit. Az ügyfelek igényei és a velük történő kapcsolatfelvétel jelentősen különbözik akkor, ha nagy cégnél (large corporation) vagy csak néhány tucat munkavállalót foglalkoztató szervezetnél dolgozik a tanácsadó.

A tanácsadási szektor egyik sajátos jellemzője, hogy viszonylag kevés korlát nehezíti az új belépők dolgát, alacsony a beruházási igény és a felelősségi viszonyok sem különösen bonyolultak (Mohe et al., 2002). Az egyre több tanácsadó megjelenésével növekszik a konzultánsi műhibák száma, és megfigyelhető, hogy egyre több ügyfél elégedetlen a tanácsadók munkájával. Mind az angol (O'Shea & Madigan, 1998), mind pedig a hozánk közelebb álló német (Hoffman 1991) nyelvterületen számos publikáció tárgyalja a konzultánsok munkájával kapcsolatos ügyfél-éledegetlenség kérdését. Természetesen a hazai tanácsadói piac sem mentes ettől a jelenségtől.

MARKETINGMIX-ELEMEK A TANÁCSADÁSBAN

Az egyre nagyobb verseny, az egyre komplexebb gazdasági környezet és a tanácsadó szakma mód-

szereinek gyors fejlődése mind-mind arra készítetik ezeket a szervezeteket, hogy tudatosan, megalapozott módon határozzák meg a marketing mix alábbi elemeit:

- Milyen „termékeket”, szolgáltatásokat kívánnak nyújtani?

„Egy tanácsadószervezet többféle módon is kialakíthatja termék- és szolgáltatásprofilját. Választhat az általános (generalista) és az ügynevezett specialista (expert) típusú tanácsadás között.”

- Milyen áron nyújtják a szolgáltatásaikat?
- Milyen módon (csatornákon) jut el a tanácsadás terméke az ügyfelekhez?
- Milyen promociós eszközök támogatják legjobban munkájukat?

Termékek és szolgáltatások a tanácsadásban

Nézzük az első kérdést! Egy tanácsadószervezet többféle módon is kialakíthatja termék- és szolgáltatásprofilját. Választhat az általános (generalista) és az ügynevezett specialista (expert) típusú tanácsadás között. Az első esetben az ágazattól és funkciótól függetlenül minden fajta megbízásra vállalkozik. Specializálódhat is:

- funkciókra (pl.: stratégiai menedzsment, szervezetfejlesztés, marketing, stb.),
- ágazatra (pl.: bankok, autóipar stb.),
- egy-egy módszerre (pl.: BPR = Business Process

Re-engineering, szervezetfejlesztés stb.),

- szervezet- és országtípusokra (pl.: kisvállalatok, fejlődő országok, külföldön tevékenykedő amerikai kliensek stb.).

A tanácsadás mellett számos kiegészítő szolgáltatás (pl.: oktatás, sajtótermékek kidolgozása stb.) is felvehető a potenciális üzletágak közé.

Árak

A 7. ábra egyes mezőiben feltüntetett szolgáltatások végzéséhez más és más jellegű képzettség és tapasztalat szükséges, továbbá el-

7. ábra

Tanácsadói szolgáltatások és szerepek portfóliója

	Szokvány eljárás (Hangsúly a végrehajtáson)	Egyedi eljárás (Hangsúly a diagnózison)
Szoros kapcsolat a beteggel (Közvetlen kiszolgálás)	Ápolónő	Pszichológus
Laza kapcsolat a beteggel (Háttér munka, a beteget csak az eredmény érdekli)	Patikus	Agysebész

térő megbízási díjakkal lehet dolgozni. A „ápolónő” és a „gyógyszerész” típusú tanácsadó kisebb tudás és tapasztalat birtokában kell, hogy legyen, és sokkal alacsonyabb megbízási díjat tud felszámítani, mint a nagyobb tudást és tapasztalatot igénylő „agysebész” vagy „pszichológus” konzultáns.

Csatornák a tanácsadásban

Talán ezen a területen lehet a legnagyobb különbséget megtalálni a tanácsadás és más termékek marketingje között. Az alvállalkozók alkalmazásán kívül nem jellemző az ún. közvetítők (pl. kis-és nagykereskedők) alkalmazása. Ebben a szektorban az ügyfelek általában közvetlenül lépnek kapcsolatba a konzultáns cégekkel.

Promóció a tanácsadásban

A múlt század 70-es és 80-as éveiben a marketing nem volt fontos funkció a tanácsadócégek életében. Sőt, a 70-es években a helyi tanácsadó szövetségek számos országban (pl. USA, egyes nyugat-európai országok) kifejezetten etikátlannak tartották a fizetett reklámot. A növekvő verseny, az egyre nagyobb cégek és a tanácsadó-vállalatok tőzsdére vitele mind hozzájárultak ahhoz, hogy a marketing és a reklám kitüntetett szerepet kezd kapni ebben az iparágban is (Kotler 1994, Veress 2000). A világ egyik legnagyobb tanácsadócége az Accenture éves szinten több mint százmillió dollárt fordít marketingre és reklámra.

A tanácsadócégek marketingtevékenységének jobb megértéséhez kapcsolódóan célszerű a következő kérdéseket elemezni:

Mi a termék? Az, amit piacra akarunk vinni, amit el akarunk adni ügyfeleinknek, inkább konkrét megoldást kínál (solution related), azaz inkább termék jellegű, vagy pedig inkább problémamegoldás (problem related).

Mennyire kommunikálható a kínálatunkkal kapcsolatos üzenet? Markham (1999) úgy fogalmaz, hogy a tanácsadócégek szolgáltatásainak marketingje nagyban függ az alábbi tényezőktől:

- Az ügyfélnek fel kell ismernie, hogy a probléma létezik.
- Az ügyfélnek meg kell győződnie, hogy a probléma fontos.
- Az ügyfélnek hinnie kell, hogy a probléma megoldható.

- Az ügyfélnek akarnia kell a külső segítség igénybevételét.
- Az ügyfélnek érdeklődést kell mutatnia a segítség iránt.

Az ügyfélfókuszú marketing az igazi proaktív eszköz a szervezet minden ügyfele számára (Ferguson 1996).

A tanácsadási szakmában nem egyszerű az ügyfelek márkatudatát megteremteni (Friesen 2001). Miben is rejlik ez a nehézség? Amíg a McDonald's Happy Meal nevezetű termékét a franchise keretében hasonló minőségben és színvonalon lehet elfo-

„A sikeres piaci szereplés nagyon fontos eszköze, hogy rendszeresen tájékozódjunk ügyfeleink igényeiről és véleményéről. Ez a tájékozódás megkönnyíti új termékek és szolgáltatások kifejlesztését, tájékozottságunk növelését szolgáltatásaink elfogadottságáról.”

gyasztani a világ bármely részén, ez nem egészen így áll a konzultáns vállalatok szolgáltatásaira. Számos paradoxon figyelhető meg a tanácsadási cégek márkáival összefüggésben. Amíg például egy ismert munkakör-értékelési eljárás a világ bármely részén hasonló módszertan alapján kerül bevezetésre, mégis a különböző alkalmazások során a helyszín és a tanácsadók eltérő tapasztalatai alapján bizonyos eltérések állapíthatók meg.

A különböző tanácsadó-szervezetek számos jól ismert módszert (stratégia, szervezetejlesztés stb.) alkalmaznak, ám ezek önmagukban nem jelentenek differenciáló tényezőt. Pontosan ezekből fakadóan mind a cégek, mind pedig ügyfelek számára fontos megfelelő márkatudat kialakítása, ami a cégek számára azért fontos, hogy megkülönböztessék magukat a más versenytársaiktól, az ügyfelek számára pedig azért, hogy a számukra legmegfelelőbb szolgáltatót tudják megtalálni (5. táblázat).

A sikeres piaci szereplés nagyon fontos eszköze, hogy rendszeresen tájékozódjunk ügyfeleink igényeiről és véleményéről. Ez a tájékozódás megkönnyíti új termékek és szolgáltatások kifejlesztését, tájékozottságunk növelését szolgáltatásaink elfogadottságáról. Maister (1993) úgy véli, hogy az alábbi eszközök nagyon hasznosak lehetnek abban a tekintetben, hogy jobban megismerjük ügyfeleinket, véleményüket és elvárásaikat szolgáltatásainkkal kapcsolatban:

5. táblázat

Marketing szempontok a tanácsadó kiválasztása során

Jellemzők	Tanácsadási projektek		
	Átvilágítás	Szakértői tanácsadás	OD
Tanácsadási jellemzők a kiválasztás során	<ul style="list-style-type: none"> o A tanácsadó a tudás alapja o Döntés-előkészítésre szolgál o A megvalósítás és a döntés az ügyfél feladata 	<ul style="list-style-type: none"> o A tanácsadó a tudás alapja o A koncepció kidolgozása és megvalósítása az ügyfél által egyedül vagy a tanácsadóval közösen 	<ul style="list-style-type: none"> o A tanácsadó a szervezeti tanulás szakértője o A tanácsadó a folyamat ún. kíséréje o Az ügyfél végzi a változási feladatokat
Marketing súlypontok a kiválasztás során	<ul style="list-style-type: none"> o Személyes kvalifikáció o Szakmai hírnév o Szakmai sajtóban való jelenlét 	<ul style="list-style-type: none"> o A minőség és a felhasználhatóság hangsúlyozása 	

Megjegyzés: OD = Szervezetfejlesztés

Forrás: Mohe, M. – H.J. Heinecke – R. Pfriem (2002): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell*. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart. p. 245.

- **Felhasználó csoport:** Arra szolgál, hogy meghívjuk ügyfeleink egy csoportját, általában egy jó nevű étterembe. Az ebéd vagy vacsora után megvitathatjuk egy-egy újabb elgondolásunkat, megoldási módot. Felkérhetjük ügyfeleinket, hogy mondjanak véleményt arról, amit bemutatunk.
- **Fordított konferencia:** Ellentétben az előző eseménnyel, itt az ügyfelek és azok vezetői beszélnek más vállalatok képviselőinek. Ez az esemény nagyon hasznos lehet az ügyfeleknél zajló folyamatok jobb megértésére és esetleges újabb üzleti lehetőségek feltárására.
- **Ügyfélfelügyelő iparági konferencia:** A különböző iparági konferenciákon és vásárokon való részvé-

telünk szintén nagyban segítheti információszerzésünket.

- **Piackutatás:** A nem tömegtermelést folytató menedzsment tanácsadás eddig általában nem jelentett igazi terepet a piackutatók számára. A tanácsadás egyes speciális területei azonban a jövőben elképzelhető, hogy egyre több lehetőséget biztosítanak piackutatás számára.
- **Partner (tulajdonos) általi látogatás:** A tanácsadócégek elsőszámú vezetői vagy partnerei számára nagyon hasznos lehet egy látogatás lebonyolítása a kulcsügyfeleknél. Erre a legjobb terep egy üzleti ebéd vagy meghívással egybekötött találkozó, melynek keretében a vezető jól tájékozódhat az ügyfélnél folyó projektekről, esetleges új üzleti lehetőségekről.
- **Team tapasztalatok megbeszélése:** A projektek lezárása után vagy a team vezetője vagy a tanácsadó cég illetékes vezetője értékeli az ügyféllel közösen a lezajlott projekt tapasztalatait. Egy ilyen megbeszélés nagyon hasznos a munkavégzés javítása, valamint az esetleges jövőbeli együttműködés fejlesztése érdekében.
- **Rendszeres visszacsatolás az ügyféltől:** A szolgáltatások világában is terjed, hogy kérdőív vagy más felmérési módszer segítségével megkérdezzük ügyfeleik véleményét a munkákról és szolgáltatások színvonaláról.

A Kennedy Intézet közelmúltban elvégzett felmérése szerint a legismertebb tanácsadócégek az alábbi marketing eszközöket alkalmazták leginkább a napi gyakorlatukban (6. táblázat).

6. táblázat

Legfontosabb marketingeszközök a tanácsadói munkában

Fontosság	Marketingeszközök
1	Nyilvános előadás
2	Újságcikkek
3	World Wide Web
4	Részvétel konferenciákon
5	Hirdetések
6	Könyvek
7	Direkt levél
8	TV reklámok

Forrás: Kennedy Institute

A továbbiakban ismerkedjünk meg néhány jellegzetes marketing eszközzel (Viera, 2000)!

- **Nyilvános előadás:** egy konferencián vagy egy tudományos fórumon elhangzott előadás kétféle lehetőséget teremt a tanácsadók számára. Egyrészt egy konkrét szakmai témában bizonyíthatják rátermettségüket, másrészt a szélesebb publikum számára is bemutatathatják szakmai tudásukat.
- **Újságcikkek:** A cikkírás, publikálás jelentősen hozzájárul a szakmai közvélemény figyelmének felkeltésére. Számos cég elvárja professzionális munkatársaitól, hogy rendszeresen publikáljanak. Ennek talán legismertebb megoldását a McKinsey cég alkalmazza. Tudományos folyóirata a „The McKinsey Quarterly” a menedzsment tudomány egyik legrangosabb szaklapjának számít.
- **Kutatás:** Számos tanácsadó cég saját hatáskörében vagy valamelyik ismert szakfolyóirattal közösen végez különféle kutatásokat. Ezek közül legismertebbek a Fortune folyóirattal közösen támogatott kutatások.
- **Támogatás (Sponsorship):** A tanácsadó szakma legismertebb szponzorai közé tartozott az Anderson Consulting, amely igen jelentős anyagi eszközzel támogatta pl. az Amerikai Professzionális Golf Bajnokságot (PGA Golf Tournament). Ma a szerepét az Accenture vette át

A fentiekben megemlített eszközök mind segíthetik a tanácsadók azon erőfeszítéseit, hogy ne kelljen az ún. cold call módszerhez folyamodniuk, azaz felhívni egy ügyfelet teljesen ismeretlenül, ami nagyon sok kellemetlenséget és sikertelen erőfeszítést jelent. Tudatos marketingmunkával sokkal hatékonyabb kapcsolatot alakíthatnak ki ügyfeleikkel. A tanácsadásra is igaz az a régi üzleti alapigazság, hogy a jó munkánál és az elégedett ügyfélnél jobb marketing promóciós eszköz nincs.

Befejezésül álljon itt két gondolat: az egyik a korábbi cseh államfőtől, Vaclav Haveltől származik, még a kilencvenes évek elején megfogalmazott üzenet: „Régióinkban minden lehetséges, de nehéz.” Ma már ez a gondolat úgy folytatható, hogy már nem minden területen olyan nehéz a vállalati menedzselés és az azt kiszolgáló tanácsadás, ha a piaci kilátások nem kedvezőtlenek.

A másik gondolatot Kornai János fogalmazta meg, s nagyon is megszívlelendő a régióinkban és szűkebb hazánkban tevékenykedő tanácsadók szá-

mára: „És mégis kötelességünk vállalni azt, hogy megszólaltatjuk a társadalom lelkiismeretét, felemeljük figyelmeztető szavunkat, ha megsértik az emberi szabadságjogokat, ha támadják a demokrácia intézményeit, és ha a szenvedélyek felülkerekednek az értelem és türelmen.”

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ALVESSON, M – A.W. JOHANSSON (2002): Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. In: Clarck, T. – R. Fincham: Critical Consulting, Blackwell, Oxford.
- BARAKONYI K. (2000): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- BAUKOVÁČZ, K. – G. KORNAI (2003): Hungarian consulting market. In: Poor, J. – A. Gross: Management Consultancy in an Eastern European Context. KJK–Kerszöv, Budapest.
- CANBACK, S. (1998): The Logic of Management Consulting. Journal of Management Consulting, November.
- CHIKÁN, A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula, Budapest.
- CLARK, T. – R. FINCHAM (2001): Critical Consulting New Perspectives on the Management Advice Industry. Blackwell, Oxford.
- EGYED, J. (2003): Study-Consulting Demand To Remain WEAK UNTIL AT LEAST 2005. Management Consultant International, April, pp. 10–11.
- FARKAS F. (2003): Változásmenedzsment. In: KarolinyM-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv. Budapest.
- FERGUSON, C. J. (1996): Selling Professional Services A Practical Approach. Management Decision, No. 4. pp. 19–23.
- FISCHER, R. – M. RABAUT (1992): A How-To-Guide: Working with a Consultant. Management Review, February, pp. 52–55.
- FRED, CH. L. (1997): Smart Professionals Know How to Use Information Too. Ivey Business Journal, No.2, pp. 31–33.
- FRIESEN, C. (2001): The Professional Paradox. Marketing Magazine, October 1, p. 23.
- GREINER, L.E. – R.O. METZGER (1983): Consulting to Management. Englewood Cliffs, New York.
- HARRISON, J. S. – H. ST. J. CARON (1998): Strategic Management of Organizations and Stakeholders. South-Western College Publishing.
- HITT, M. A. – R. D. IRELAND – R. E. HOSKISSON (1997): Strategic Management, Competitiveness and Globalization. West Publishing Company.

- HOFFMAN, W.H. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden.
- KORNAL, J. (1993): Útkeresés. Századvég, Budapest.
- KOTLER, PH. (1994): Marketing Management. Northwestern University.
- KUBR, M. (1996): Management Consulting A guide to the profession. International Labour Office, Geneva.
- LAGROSSA, V. – S. SAXE (1998): The Consultative Approache. Jessey-Bass Pfeiffer, CA.
- LONG, CH., (1998): End of Independence Day? International Consultants Guide, February, pp. 6–7. and pp. 14–15.
- LOWENDAHL, B. R. (2000): Strategic Management of Professional Service Firms. Handelsskolens Forlag, Copenhagen.
- MAISTER, D. (1989): Professional service firm management, D. Maister Associates és Boston, Massachusetts
- MAISTER, D. H. (1997): True Professionalism. Free Press, New York.
- MAISTER, D. (1982): Balancing the professional service firm. Sloan Management Review, 24, pp. 15–29.
- MANAGEMENT CONSULTANCY SURVEY EUROPE IN 2002 (2003): FEACO, Brussels.
- MARKHAM, C. (1999): The Top Consultant. Kogan Page, London.
- MOHE, M. – H.J. HEINECKE – R. PFRIEM (2002): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart.
- NIEDEREICHOLZ, CHR. (1996) Unternehmensberatung. R. Oldenbourg Verlag, München.
- NIPPA, M. & K. PETZOLD (2002), "Economic Functions of Management Consulting – An Integrative Theoretical Framework", Academy of Management Proceedings.
- O'SHEA, J. – CH. MADIGAN (1999) Dangerous Company. Nicholas Brealey Publishing, London.
- POÓR J. (2003): Managssement Consultancy in Central and Eastern Europe. in: Curnow, B. – J.Reuvid: The International Guide to Management Consultancy. Kogan Page, London.
- POÓR J. (2000): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv, Budapest.
- RASHFORD, N.S. – D. COGLAN (1994): The dynamic of organizational levels. Addison-Wesley, Reading MA.
- Reketye, G. (2001): Nemzetközi marketing. In: Poór J. – Farkas F. (2001): Nemzetközi vállalati menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv, Budapest.
- SADLER, P. (1999): Management Consultancy a Handbook of Best Practice. Kogan Page, London.
- SCHEIN, E.H. (1999): Process Consultation. Addison-Wesley, Reading-MA.
- SCHWAN, K. – SEIPEL, K. (1999): Erfolgreich beraten. Grundlagen der Unternehmensberatung. Beck Verlag, München.
- SHELLEY, G.C. (1997): Dealing With Smart Clients. Ivey Business Journal, No. 1. pp. 50–56.
- SMITH B. (2003): The State of the Global Management Consulting Profession. Local Consultancy Meets Global Players. FEACO Conference, 21–23 May, Ljubljana.
- STRAMBACH, S. (1999): Wissensintensive (Knowledge-Intensive Business Services) Dienstleitungen in Innovation System von Baden Württemberg. Universitaet Stuttgart.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 2002 (2003): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 2001 (2002): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 2000 (2001): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 1999 (2000): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 1998 (1999): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 1997 (1998): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 1996 (1997): FEACO, Brussels.
- VERESS Z. (2000): Szolgáltatásmarketing. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv, Budapest.
- VIEIRA, W. (2000) Marketing as the Key to the Customer, In: Management Consultancy in a Single World. Management Consultants World Conference, Berlin, October 4–7, FEACO-AMCF-Zen-Noh-Ren.
- WASDELL, D. (1997): The consulting organisation as an advanced learning system. In: Neumann, J.E – K. Kellner – A. Dawson – Shepherd: Developing Organisational Consultancy. Routledge, London–New York.
- WOHLGEMUTH, A.C. – Ch. TREICHLER (1995): Unternehmensberatung und Management Die Partnerschaft zum Erfolg. Versus Verlag, München.
- WOHLGEMUTH, A.C. (2000): Networks as a fascinating Challenge, In: Management Consultancy in a Single World. Management Consultants World Conference, Berlin, October 4–7, FEACO-AMCF-Zen-Noh-Ren.
- ZEGRIEL, J. (2003), "Helping to survive, consultants look to new certification trends", Budapest Business Journal, 11. p. 14.

*A szerző egyetemi tanár
a Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Karán,
a Mercer Kft. ügyvezető igazgatója*

Islamic Banking and Finance – New Perspectives on Profit-sharing and Risk

*(Islám Bankolás és Finanszírozás
– Új perspektívák
a haszon- és kockázatmegosztásban).*

A világ legjobbjai közé tartozó szakkönyvkiadó új könyve számkra igen meglepő képet ad a banki ügyletek iszlám elvek szerinti kezeléséről, valamint azokról a vallási és világi keretekről, amelyek mindezt meghatározzák. A kötet részletekben gazdag betekintést nyújt az iszlám alapokon álló gondolkodásmódba és az iszlám társadalmi és gazdasági magatartási kódexébe.

Amint a könyv is kitűnően bemutatja, az iszlám napjainkban is sokkal inkább meghatározza népeinek egész életét, magatartását, annak minden vonatkozását – beleértve a gazdaságiakat is –, mint a kereszténység a magáéit. Törvényei egyaránt szabályozzák az emberek viszonyát Istenükkel, valamint egymással, a követendő etikai és a társadalmi normákat és azt is, amit a nyugati felfogás polgári-, illetve büntetőjogként kezel. Az iszlám gondolkodás így nem válik szét világi és vallási szférára,

és főként nem korlátozódik a hitbéli dolgokra, hanem az élet minden területére egyaránt érvényes és kötelező egyöntetű magatartási szabályrendszert jelent. Ahol pedig a fejlődés nyomán olyan kérdések, problémák merülnek fel, amelyekre az eredetileg kinyilat-

Igen karakteresek az iszlám gazdasági elvei. Az alap, hogy minden vagyont Istené, az emberek és cégek pedig csak kezelői annak, és minden ebbéli tevékenységükben, ügyleteikben is maradéktalanul be kell tartaniuk a vallás előírásait. Mindenkinek, aki

„A gazdasági kapcsolatokban – és így a banki és a finanszírozási ügyletekben is – meghatározó jelentőségű alapszabály, hogy szigorúan tilos kamatot bármilyen formában megkövetelni, elfogadni, tilos azt fizetni, és tilos kamatfizetéssel járó ügyleteket közvetíteni.”

koztatott elvek, szabályok közvetlenül nem adnak útmutatást, ott a muszlim jogtudósok joga és feladata, hogy azokat értelmezés segítségével ezekre is kiterjesszék. Így viszik át e tanítások hatályát és útmutatásait, elvileg konfliktusmentesen, a modern élet jelenségeire, kérdéseire, ügyleteire, köztük a modern banki ügyletekre is.

a tevékenysége révén haszonhoz jut, a köz javát kell szolgálnia, az így keletkező haszon egy meghatározott részét a közjóltre, ill. jótekonyságra kell fordítania.

A gazdasági kapcsolatokban – és így a banki és a finanszírozási ügyletekben is – meghatározó jelentőségű alapszabály, hogy szigorúan tilos kamatot bármilyen

formában megkövetelni, elfogadni, tilos azt fizetni, és tilos kamatfizetéssel járó ügyleteket közvetíteni. Az iszlám elveivel csak olyan finanszírozási ügyletek egyeztethetőek össze, ahol a finanszírozó a pénze fejében csak az annak felhasználásával elért haszonból kap részesedést, de még azok is csak akkor, ha ugyanígy osztozik az általa finanszírozott vállalkozás esetleges veszteségeiben is. Jellemző példa erre a mezőgazdasági vállalkozások hitel-típusú finanszírozása: az iszlám alapelv szerint: ha

szé igényeinek kielégítését szolgálják. Így pl. ha a muszlim társadalom az alapvető javak hiányától szenved, akkor vallási szempontból elfogadhatatlan a luxuscikkek gyártása és forgalmazása, és úgyszintén elfogadhatatlan ennek a finanszírozása.

Az iszlám szintűgy tiltja a szerencsejáték minden formáját is, és ide sorol minden olyan gazdasági tevékenységet, amely a szerencsejáték bármely elemét tartalmazza, vagy azzal egyenértékű, így az olyan ügyleteket, befekteté-

„Az iszlám szintűgy tiltja a szerencsejáték minden formáját is, és ide sorol minden olyan gazdasági tevékenységet, amely a szerencsejáték bármely elemét tartalmazza, vagy azzal egyenértékű, így az olyan ügyleteket, befektetéseket is, amelyek hozamának alakulása túlnyomó részben a véletlentől függ.”

rossz a termés, és ez veszteséget hoz a termelőnek, a banknak méltányos hányadban le kell mondania még a kölcsön összegének visszaköveteléséről is.

Tilos minden ügylet, ha olyan termékek vagy szolgáltatások előállítását célozza, amelyek ellentétben állnak az iszlám értékrendjével. Iszlám pénzügyi szolgáltató nem adhat semmilyen formában ilyen ügyletbe finanszírozást, tekintet nélkül annak jövedelmezőségére. Az iszlám bankoktól elvárják, hogy vallási felügyelő bizottságot működtessenek. Ez a bizottság muszlim jogtudósokból áll, akik ellenőrzik, hogy a bank csak olyan tevékenységhez ad pénzt, amely megfelel a tilalom szigorú betartásának. Ezzel szemben, az iszlám elvek a bankokat arra buzdítják, hogy olyan alapvető javak termelését segítsék, amelyek a muszlim közösség túlnyomó ré-

seket is, amelyek hozamának alakulása túlnyomó részben a véletlentől függ. Megengedhetetlenek az olyan ügyletek, amelyekben a felek amúgy elkerülhető kockázatot vállalnak. Példáival szemléltetve ezt: A mezőgazdasági vállalkozás hozama is nagyban függ az időjárástól, ám ez materiális alapú és célú, szükséges tevékenység, és mint ilyen, finanszírozható. Ezzel szemben tilosak egyebek közt az olyan ügyletek, ahol az eladó nincs birtokában az árucikknek, tilos tőzsdei, vagy tőzsdén kívüli kereskedelmi ügyletekben short pozíciókat létesíteni, határidős ügyleteket kötni, és általában érvénytelennek tekintik a jövőbeni teljesítésre kötött megállapodásokat, mert bizonytalanságot visznek az ügyletbe. A bizonytalanságot tartalmazó ügyletek tilalma erős hatással van biztosítási ügyletek iszlám elvek szerinti megítélésére is.

A nyugati típusú biztosítási ügyleteket jelentős részben e tilalom alá esőnek ítélik.

Számos utalás jelenik meg arra vonatkozóan, hogy az iszlám típusú pénzügyi tevékenységek napjainkban növekvő szerephez jutnak. A jó nevű Global Finance című pénzügyi folyóirat 2003. májusi száma említi pl., hogy a Bechtel, a világ egyik legnagyobb építő és fővállalkozó cége autótutat épített Törökországban iszlám típusú finanszírozásban, amelyet a Citigroup szervezett meg. Ezzel kapcsolatban idézi a londoni Institute of Islamic Banking and Finance vezetőjét, aki szerint e terület számos szereplője keresi az alkalmat, hogy bekapcsolódjék infrastruktúra projektek finanszírozásába. Kétségtelen az is, hogy az iszlám országok erősödésével párhuzamosan e piac világgazdasági jelentősége folyamatosan növekszik, és már a pénzügyi sajtóban is jelentek meg utalások arra, hogy nyugati országokban bizonyos rétegek az identitásuk kifejezésére fordulnak az iszlám típusú pénzügyek felé.

2000-ben a brit Loughborough Egyetemen rendezték az Iszlám Gazdaság és Bankolás 4. Nemzetközi Konferenciáját. Ennek témája „Az iszlám típusú finanszírozás: kihívások és lehetőségek a 21. században” volt. Az előadások egyaránt foglalkoztak a téma elvi alapjaival, gyakorlati kérdéseivel, és számos ország vonatkozásában a tényleges megvalósítás tapasztalataival. Jelentős részük olyan, az üzleti életben működőképes megoldásokat igyekezett felmutatni, amelyek révén a pénzügyi szolgáltatások tevékenysége összhangba hozható az iszlám elveivel és követelményeivel. A benyújtott 74 előadásból 23-at fogadtak el, és ezek közül tízet vá-

lasztottak ki arra, hogy az anyagukat szükség szerint tovább tökéletesítve és kiegészítve a közreadják ebben a kötetben.

Nagyon tanulságos és érdekes, bár helyenként nem éppen könnyű olvasmány. Igen hasznos része a kötetnek, hogy mindegyik tanulmányhoz egy vagy két szakértő kommentárjai csatlakoznak – ez különösen a témában kevésbé járatosakat segíti az olvasottak értékelésében.

A tanulmányok egy része első sorban elméleti kérdéseket elemez, más részük a tényleges megvalósítások formáit és tapasztalatait mutatja be. A kettő szük-

ségszerűen szorosan összefügg: az utóbbit csak elvek és az elméleti alapok ismeretében érthetjük meg igazán. Az elemzésekben pedig egyebek közt olyan izgalmas kérdésekkel találkozunk, mint:

- A hitelviszonyt létesítő, ill. a tőkebefektetés fejében tulajdoni részesedést biztosító megállapodások közötti választás az iszlám típusú finanszírozásban, az Agricultural Bank of Iran (Iráni Mezőgazdasági Bank) legutóbbi 15 évének gyakorlata alapján;
- Hogyan kezelik az informális kockázati tőke befektetők az aszimmetrikus információ problémáját a nyereségek és vesz-

teségek megosztásán alapuló üzleti kapcsolatban;

- Az iszlám típusú és a hagyományos bankolás közötti összekapcsolódás lehetőségei, különös tekintettel arra, a legalábbis részben kamat-alapú tevékenységeket folytató bankok vajon nyújthatnak-e legitim módon iszlám típusú finanszírozást is, továbbá vajon közeledik, vagy éppen távolodik-e egymástól a nyugati-, valamint az iszlám típusú bankolás gyakorlata;
- Egy alternatív vízió a nemzetközi pénzügyi rendszer reformjára.

Osman Péter

Kína felfedezése

A nyugati világ és a Mennyei Birodalom találkozása

Alexandra Kiadó, 2003

Aki ezt a könyvet olvasni, vagy akárcsak lapozni kezdi, nehezen lesz képes kiadni a kezéből. Az ókori kezdetektől követi nyomon, hogyan fedezte fel a világ Kínát, s hogyan találkozott Kína e felfedezőivel. Mindez szerencsénkre bőséges alkalom arra is, hogy magáról Kínáról szóljon. Minél többet látunk, annál nagyobb ámulattal tölt el a hajdani Mennyei Birodalom intellektuális gazdagsága, s annál inkább szeretnénk még többet megismerni belőle.

A kapcsolat régebbi, mint a legtöbbünk gondolná. Amint itt olvas-

menesztett Kína uralkodójának udvarába.

„Aki ezt a könyvet olvasni, vagy akárcsak lapozni kezdi, nehezen lesz képes kiadni a kezéből. Az ókori kezdetektől követi nyomon, hogyan fedezte fel a világ Kínát, s hogyan találkozott Kína e felfedezőivel.”

hatjuk, Saigon környékén római eredetű tárgyakat találtak, s a kínai Évkönyv beszámol arról is, hogy Marcus Aurelius küldötteket

A bőség zavarával küzd, aki el akarja mondani, mi mindennel kiváló ez az elegáns album. Kultúr-történelmi és történelmi képeskönyv-

nek is káprázatosan szép, a szó közvetlen és átvitt értelmében egyaránt sokszínű, nagyon érdekes. Ennyi csodálatos képet a hajdani Kínából és Kínáról ritkán talál együtt egyszerű halandó. Sok évszázadot átfogva mutatják be, hogyan látta és láttatta a külvilág Kínát az ókortól a császárságnak a 20. század elején bekövetkezett bukásáig. Szép számban találjuk itt kínai műalkotások képeit is, továbbá olyan különlegességeket, mint pl. rézkarcokat, amelyeket a 18. sz. derekán az európai művészetet kedvelő kínai császár megrendelésére jezsuita művészek készítettek, hadjáratának megörökítésére. A modern korhoz közeledve pedig európaiak által készített metszetek, majd fényképek adnak „helyszíni tudósításokat” a nyugati befolyás ellen küzdő, ám mindinkább a hatása alá kerülő Kínáról. Mellettük természetesen sorakoznak térképek is, az ókori nagy földrajztudós Claudius Ptolemaiosz Kína térképétől, az első modern atlasz megalkotójának, a flamand Abraham Orteliusnak a „Tatárországot”, Észak-Kínát, Japánt, Kaliforniát ábrázoló térképén át, a világhírű svéd földrajzi felfedező, Sven Hedin sajátkezű alkotásáig.

Ha pedig egyetlen kép sem lenne benne, akkor is különlegesen érdekes történelmi és kultúrtörténeti olvasókönyv lenne, egy-egy témára, időszakra vonatkozó apró összefoglalók gyöngysorával, utazók, kereskedők és diplomaták beszámolóival, sok-sok ismerettel és nem kevés meglepő ténnyel, adalékkal arra vonatkozóan, milyen volt Kína és az európai kultúrkörön kívüli világ, mennyire nem csak Európa privilégiuma volt a fejlett államszervezet és a fejlett kultúra. Az európai ipari forradalom előtt a technika számos terén előttünk is

járhattak. 1000 körül már iránytűt használtak a hajózásban, a 11. sz. elején akkora hajóik voltak, amelyeken több száz matróz szolgált. Láthatjuk azt is milyen kitartóan igyekezett Európa megvetni a lábát Kínában – hittérítőivel, egyházalapítással, diplomáciai kapcsolatokkal, kereskedőivel.

Rend és civilizáció: a 14. századi nagy utazó, Ibn Batuta saját tapasztalatai alapján sok egyéb közt elmondja Észak-Kínáról (Cathay), hogy egész területén nincs elvadult vidék, mert ha egy helyet műveletlenül hagynak, la-

„Mai világunk modern hódítói is sokat tanulhatnak abból, ahogyan a hajdani kínaiak látták és láttatták a hozzájuk érkező európaiak magatartását.”

kosainak földadót kell utána fizetniük. És a kínaiak sok évszázaddal megelőzték a művelt Európát abban is, hogy nagyon tudatosan, központi akarattal kezdték építeni országimázsukat: a 15. sz. elején a Ming császárok hét nagy tengeri expedíciót indítottak, hogy más népek előtt ezzel is segítsék a mongol uralkodókat elűző Kína hírnevének és méltóságának növelését, demonstrálják hatalmát. Erő és hatalom: az 1270-es népszámláláskor a „kán székhelye”, Khanbaliq (ma Peking) 1 200 000 lakost számlált. A 15. sz. eleji kínai hajóhad legnagyobb hajóinak hossza 150 méter volt, s 27 000 fő szolgált e hadban.

Mai világunk modern hódítói is sokat tanulhatnak abból, ahogyan a hajdani kínaiak látták és láttatták a hozzájuk érkező európaiak magatartását. Krónikaik elmondják: a 16. sz. elején Dél-Kína kikötőiben az a szóbeszéd járta, hogy újfajta barbárok érkeztek a tengeren túlról, hogy a békét és a

zavartalan kereskedelmet háborgassák. Rettenően szőrösek és bűdösek voltak, fennhéjázóak vérszomjasak, agresszíven viselkedtek a helyiekkel. Lassacskán befészkeltek magukat, erődöt építettek, s olyan tevékenységekbe kezdtek, amely közelebb állt a kalózkodáshoz, mint a kereskedelemhez – megjöttek a portugálok. S íme a mai piachódítások korai előfutára: a 18. sz. közepén a legtekintélyesebb kínai enciklopédiák az európaiakról feljegyezték, hogy ezek a primitív népek időnként idegesítő követségeket küldtek

Pekingbe, hogy engedélyt kapjanak olyan dolgok árusítására, amelyekre a kínaiaknak egyáltalán nem volt szükségük.

Olyan életpályák tűnnek itt fel, amelyekről azt hinnénk, hogy csak a legendák világába tartozhatnak. Íme egy példa: egy kuli fia 1621-ben, 18 éves korában Makaóba megy, portugál szolgálatba áll, és áttér a katolikus hitre. Innen Japánba megy, megismerkedik egy Japánban élő, megkeresztelkedett kínai kalózzal, és annak halála után átveszi a kalózflotta vezetését. 1627-ben már ezer jól fel-fegyverzett dzsunkája van. Visszatelepül Kínába, palotát épít, ahol 76 fős holland zsoldost tart testorként, valamint 300 óriás afrikai rabszolgát. 1633-ban megkapja a császári flotta parancsnokságát, vadászik holland hajókra, de velük is... és a történetnek még messze nincs vége.

Osman Péter

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK A
MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK, AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

A marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata. Évente **6**-szor.
Éves előfizetési díj: 10.140 Ft (az ár tartalmazza a 15%-os Áfát)

Rendelje meg a folyóiratot online a www.m-and-m.hu/megr.html internetcímen vagy
postai úton a Magyar Posta Rt. Üzletviteli és Logisztikai Központ 1946 Budapest címen

További információ: Gosztonyi Csaba, főszerkesztő • gosztonyics@m-and-m.hu

Ki mondja, hogy nincs értelme hirdetni az interneten ?



Várjuk !

index

www.index.hu