

1995/5

# Marketing & MENEDZSMENT

XXIX. évfolyam

The Hungarian Journal of Marketing and Management

## A tartalomból:

**A marketingkultúra – sikertényező**



**Vállalati válságmenedzselés**



**Megfontolások egy jövőkép kialakításához**



**A marketing adatbázistól a road show-ig**



**Vezetői számvitel és controlling**

**Melléklet**

**Privatizáció az egészségügyben**

# Revolúció

## 450 MHz-en

*Elérkezett a pillanat.  
Bemutatjuk a legeslegkisebb 450 MHz-es mobiltelefont! A Nokia 350 megjelenése méltán nevezhető forradalmi előrelépésnek mind méret, mind súly tekintetében. Mostantól egyszerűen zsebre vághatja mindazt, amit a Westel Rádiótelefon Kft. nagyobb készülékeihez már régóta kínál. A Nokia 350 – mint mindegyik 450 MHz-es telefon – az egész országban használható, faxolni is egyszerű vele, tulajdonosa választhat a négy testreszabott díjcsomag közül, üzeneteit a Hangposta fogadja, friss információkat szerezhet a 0660 Hangújságból, sőt, a 24 órás ügyfélszolgálat is rendelkezésére áll. Nem kétséges, a Nokia 350 revolúció a 450 MHz-es technológia történetében.*

**M o z g á s b a n a z ü z l e t**

**0660**

Általános tájékoztatással 24 órás telefonos ügyfélszolgálatunk készséggel áll rendelkezésére: NMT mobiltelefonról a 03-as, ingyen hívható számon, vezetékes telefonról a 265-8000 telefonszámon.

**WESTEL IRODÁK:** • **BALATONVILÁGOS**, M7-ES ENYINGI ELÁGAZÁS TEL.: (88) 380-644 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 327-100 • **BÉKÉSCSABA**, 5600 GYÓNI G. U. 21. TEL.: (66) 447-111 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 384-000 • **BUDAPEST**, 1111 KARINTHY FRIGYES ÚT 21. TEL.: 265-8023 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 327-088 • **DEBRECEN**, 4026 KÁLVIN TÉR 2/A. TEL.: (52) 418-038 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 327-800 • **GYŐR**, 9022 PÁLFFY MIKLÓS U. 1. TEL.: (96) 318-896 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 327-400 • **MISKOLC**, 3525 KOSSUTH L. U. 2., TEL.: (06 46) 411-550, RÁDIÓTELEFON: (06 60) 351-000 • **NAGYKANIZSA**, 8800 DEÁK TÉR 12. TEL.: (93) 310-460 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 327-408 • **PÉCS**, 7621 RÁKÓCZI U. 19. TEL.: (72) 225-111 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 327-900 • **SZEGED**, 6720 TISZA LAJOS KRT. 2-4. TEL.: (62) 421-575 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 327-600 • **SZÉKESFÉHÉRVÁR**, 8000 PROHÁSZKA U. 17. TEL.: (22) 328-717 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 327-200 • **SZOLNOK**, 5000 BAROSS U. 1. TEL.: (56) 422-232 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 386-000 • **SZOMBATHELY**, 9700 WELTHER KÁROLY U. 14. TEL.: (94) 324-420 RÁDIÓTELEFON: (06 60) 377-000

**WESTEL**  
RÁDIÓTELEFON KFT

# Marketing & MENEDZSMENT

XXIX. évfolyam, 1995. október

Alapító főszerkesztő:  
Dr. SZABÓ LÁSZLÓ

Szerkesztők:  
FOJTIK JÁNOS  
LANTOS ANTAL  
SZABADY CSABA

Megjelenik évente hatszor

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
Budapest VI., Nagymező u. 21.  
Postacím: 1373 Budapest, 5. Pf. 617.  
Telefon: 153-1366; Telefax: 131-6343

Utánnymás csak forrásmegjelöléssel

Kiadja:  
az MC – Országos Piackutató Intézet  
és a JPTÉ Közgazdaságtudományi Kar

A kiadásért felel:  
MORVAY JENŐ

A kiadvány gondozásában közreműködött  
a GENERÁL PRESS

Nyomdai előkészítés: SCRIPTOR BT.  
Nyomás, kötészet: Borsodi Nyomda Kft.  
Felelős vezető: Ducsay György

Terjeszti a Magyar Posta Rt.  
INDEX 25545 HU ISSN 0237-1995  
Engedély: III./SZI/301/1982.

Előfizethető a Kiadóhivatalban (Budapest VI.,  
Nagymező u. 21.), bármelyik kézbesítő  
postahivatalnál, a kézbesítőknél  
és a Hírlapelőfizetési és Lapellátási Irodánál  
(HELIR, Budapest, XIII., Lehel u. 10/A.,  
Postacím: 1900) közvetlenül, vagy  
postautalványon, valamint átutalással  
a Postabank Rt. 219-98636-021-02809  
pénzforgalmi jelzőszámra.  
Előfizetési díj: egy évre 1500,-Ft.

## Szerkesztőbizottság:

ÁCS JÁNOS egyetemi tanár, Bécsi Műszaki Egyetem; AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA; BÉLYÁCS IVÁN egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem; BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem; BIENERTH GUSZTÁV partner, Price Waterhouse; BOD PÉTER ÁKOS igazgató, EBRD, UK; BOTOS BALÁZS elnök-vezérigazgató, Magyar Exporthitel Biztosító Rt.; FARKAS FERENC egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem; GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK; A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA; GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA; HOVÁNYI GÁBOR egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem; KÁRPÁTI TAMÁS vezérigazgató, Terimpex Rt.; LÁSZLÓ ANDRÁS elnök-vezérigazgató, Co-Nexus Rt.; OROSDY BÉLA egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem; REKETTÉ GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, dékán, Janus Pannonius Tudományegyetem. a szerkesztőbizottság elnöke; SÁNDORNÉ SZENNYESSY JUDIT tanszékvezető főiskolai tanár, KVI-F; SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC-Országos Piackutató Intézet; SOÓS KÁROLY ATTILA államtitkár, Ipari és Kereskedelmi Minisztérium; TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt.; TOMCSÁNYI PÁL akadémikus; VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem

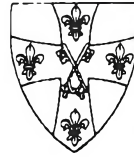
## TARTALOM

Kedves Olvasó! .....	3
Az üzleti folyamatok újjáalakítása – <i>dr. Pataki Béla</i> .....	4
<b>Projekt marketing</b>	
A marketingkultúra – sikertényező – <i>Várday György</i> .....	9
Vállalati válságmenedzselés – <i>dr. Katits Etelka</i> .....	15
Működő nemzetközi vállalatok marketing-kommunikációja Magyarországon – <i>dr. Markus H. Dahm</i> .....	21
Megfontolások egy jövőkép kialakításához – <i>Ligeti István</i> .....	25
A marketing adatbázistól a road show-ig Beszélgetés <i>dr. Sárkány Istvánnéval</i> .....	30
Környezetbarát termékek és termékpolitika – <i>Lekics Valéria</i> .....	32
Nemzetközi-e az emberi erőforrás menedzsment? – <i>Karoliny Mártonné</i> .....	39
<b>TDK</b>	
Vezetői számvitel és controlling – <i>Soósné Imre Tímea</i> .....	44
A szoftverminőség összetevői – <i>Sramó András</i> .....	49
A védjegy és a vállalkozások arculata – <i>dr. Tattay Levente</i> .....	53
<b>Könyvismertetés</b> .....	55
<b>Külföldi szakirodalom</b> .....	58
<b>Melléklet</b>	
Privatizáció az egészségügyben .....	63

## CONTENTS

To the Reader .....	3
Business Process Reengineering – <i>Béla Pataki</i> .....	4
<b>Project Marketing</b>	
Marketing Culture as a Factor of Business Success – <i>György Várday</i> .....	9
Corporate Crisis Management – <i>Etelka Katits</i> ..	15
Marketing Communication Practices of Multina- tional Companies in Hungary – <i>Markus E. Dahm</i> .....	21
Towards the Future – <i>József Ligeti</i> .....	21
From Marketing Databases to the Road-Show – <i>Interviewed: Mrs. I. Sárkány</i> .....	30
Products and Product Policy in the Environment Driven Marketing – <i>Valéria Lekics</i> .....	32
Is Human Resource Management Really Interna- tional? – <i>Zsuzsanna Karoliny</i> .....	39
<b>From Materials of the Conference of University Students</b>	
Management Accounting and Controlling – <i>Timea Imre Soós</i> .....	44
Elements of the Quality of Software Products – <i>András Sramó</i> .....	49
Trademarks and the Corporate Image – <i>Levente Tattay</i> .....	53
Books .....	55
Review of Foreign Literature .....	58
<b>Supplement</b>	
Privatization process in the health care business in Hungary .....	63

## Ha Önnek már van egy diplomája...



**A Janus Pannonius  
Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kara**

várja az Ön jelentkezését is  
szakdiplomát nyújtó posztgraduális  
kurzusaira.

Marketing menedzser szakoklevél  
Közgazdasági szakokleveles mérnök,  
jogász, agrármérnök

# MBA

Programtájékoztató és információ:

JPTE Közgazdaságtudományi Kar

dr. Lajtai Jánosné

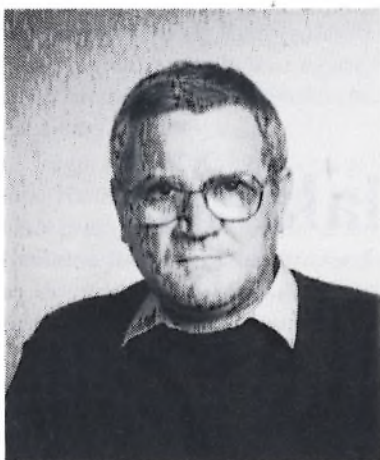
7622 Pécs, Rákóczi u. 80.

Tel.: (72) 211-433. Fax. (72) 233-129

„Készen áll arra, hogy felvegye a  
kesztyűt? Ez a program nagy sikereket  
ígér Önnek, és nagy megterhelést  
jelent. Gondolja át, és ha úgy dönt,  
vállalja, szívesen látom akár  
személyesen is, hogy válaszolhassak  
az Ön kérdéseire.

*Mi segítünk Önnek, hogy  
elkötelezettségének hozadéka  
a legnagyobb legyen.”*

*Dr. Vörös József*  
egyetemi tanár, programigazgató



Kedves Olvasó!

Rendhagyó bevezető megírására készülök – már nem is tudom, mióta. Húztam, halasztottam, de tovább nem várhatok vele. Gondjaink vannak, s ezeket most már Önökkel is meg kell osztanom. A lényegre térve: nekünk is árat kell emelnünk a jövő évtől, ez a lap fennmaradásának minimális feltétele. Mint a lap gazdálkodásáért is felelős szerkesztő, számítok egyetértő támogatásukra. Nem hiszem, hogy szakember olvasóinknak különösebben bizonygatnom kellene: miért is kell beállnunk a sorba. Ne is ezzel kezdjem...

1995-től, amióta a Janus Pannonius Tudományegyetemmel közösen szerkesztjük a lapot, megpróbáltuk erősíteni a szakmai bázist, s reméljük, olvasóink elégedettek a tartalommal. Kísérletet teszünk arra – s ennek első jelét éppen e számban láthatják –, hogy aktuális témákat feldolgozva többet nyújtsunk, melléklettel jelenjünk meg. Eközben csinósítjuk a küllemet: a borítólappal kezdjük, belül folytatnánk. Lennének ötleteink...

Csakhogy: Egyszer a ködös múltban feltalálták a pénzt, ma meg, a még ködösebb jelenben, a folyamatos áremelést. Mindeddig úgy tettem, mintha ilyesmi nem létezne – nem is tudom mióta változatlan a lap ára. A nyomda azonban nem karitatív szervezet. (A maga részéről így is minden segítséget megad azzal, hogy végtelenül türelmes, gondosan és határidőre szállítja

a soronkövetkező lapokat, holott számlái „sorban állnak”.)

A szerkesztőség már nem tudja szorosabbra húzni a nadrágszíjat. Egyszerűen azért nem – s ha már eddig eljutottam, egyszer végre leírom –, mert a világ legkisebb szerkesztőségének címére is pályázhatnánk akár. Egyetlen főállású szerkesztő és néhány segítőkész, jelképes honoráriumért dolgozó külső munkatárs állítja elő a lapot.

Szerzőink „honoráriumáró!” már ne is beszéljünk. Ők talán még az amerikai elnök éves béréért is írnának nekünk – ez, ha igaz, évi egyetlen dollár. Röviden: nem faraghatjuk tovább költségeinket!

S ezen a ponton rá kell jönnöm: azt csinálom, amit egyébként nem nagyon kedvelek! Nem szeretem ugyanis, ha a sajtó saját magával foglalkozik! Remélem, ez az írásom (ha nem is üdítő, de) kivétel marad. E hasábkot továbbra is a marketing szakmai kérdései számára tartjuk fenn, ha fenntarthatjuk. Olvasóink/előfizetőink támogatása ennek szükséges, de nem elégséges feltétele. Magunk is mindent megteszünk, hogy a lap pénzügyi gondjait enyhítsük, netán megoldjuk.

Optimizmusom jele, hogy végül, de nyilvánvalóan nem utolsó sorban, Szerzőinkhez fordulok. Kérem tőlük, hogy írásaikat gyakorlati példákkal fűszerezzék, ezzel is segítve a nagyobb olvasótábor megnyerését. Sokéves kutatói tapasztalatomra merek hivatkozni, amikor jelzem: a kevesebb többet ér, ha az írás csak a hasznosítható lényegre koncentrálnak. Legyen kevesebb lábjegyzet és még kevesebb szakirodalmi hivatkozás. „Olvasópéldákra” van szükségünk, amelyek arra mutatnak rá, hogy adott piaci szituációkra hogyan reagáljon egy-egy vállalkozás vezetője, azaz a MARKETING & Menedzsment Olvasója. Mit tettek hasonló helyzetekben más szakemberek és milyen sikerrel? Hogyan alakítják cégük sorsát? Erről szóljanak az írások.

Az olvasók, a cikkírók és a szerkesztők összefogásával – bízom benne – nem maradhat el az eredmény sem: 1996-ban is megjelenhet a lap.

*Lambert*

PATAKI BÉLA

# Az üzleti folyamatok újjáalakítása

A BPR (Business Process Reengineering: üzleti folyamatok újjáalakítása) napjaink talán legdivatosabb menedzsment áramlata. Először egy Michael Hammer nevű amerikai vezetési tanácsadó használta ezt a kifejezést (Hammer, 1990), és azóta is ő a BPR elsősorú szaktekintélye.

„Az újjáalakításra szinte mindenkinek van egy saját definíciója.” (Skinner 1994) Az általam ismert definíciók meglehetősen életlenek. („Az éles definíció olyan meghatározás, amelyik lehetővé teszi a definiált dolog egyértelmű felismerését, amíg az életlen definíció csak a definiált dolog intuitív megértését nyújtja.” Kindler – Papp, 1977; 11.) Ezért cikkemben megpróbálok élesebben meghatározni a BPR és egyes válfajai fogalmát. Mivel a BPR a változásmenedzsment egyik válfaja, először ezt kell definiálnunk, és onnan léphetünk tovább a BPR fogalmának tisztázására.

## Mi a változásmenedzsment?

A Palo Alto-i kutatócsoport osztályozása szerint: „...a változásnak két különböző fajtája van: az egyik egy adott rendszeren belül zajlik, amely maga változatlan marad, a másik magát a rendszert változtatja meg.” (Watzlawick et al. 1974, 10.; 1990, 39.) Az első fajtát *elsőfokú változásnak*, a második fajtát *másodfokú változásnak* nevezzük. Az elsőfokú változásra használják a *morfomatikus*, a másodfokúra a *morfogenetikus* elnevezést is. (Levy, 1986)

*A változásmenedzsment a másodfokú változtatások menedzselése.* (Mink et al., 1993; 210.) A megváltoztatandó rendszer sok minden lehet: társasági forma, szervezeti felépítés, üzleti stratégia, termékválaszték, gyártási eljárás, gyártórendszer, információrendszer, személyzeti politika stb.

A változásmenedzsment kialakulása Kurt Lewin ezirányú munkásságával kezdődött a század közepén. (Lewin, 1951) Napjainkra számos részterülete és irányzata alakult ki, amelyek közül egyik a BPR.

## Mi a BPR?

Cikkemben az alábbi magyar terminológiát használom:

- reengineering = újjáalakítás,
- redesigning = újraformálás,
- restructuring = átstrukturálás,
- reorganizing = átszervezés.

A Bostoni University kutatóinak BPR meghatározása így hangzik: „Az újjáalakítás radikális vagy áttörést jelentő változtatás az üzleti folyamatokban. Az újjáalakított folyamat-formák drámai nagyságrendek felé törnek, ami megkülönbözteti őket az üzleti értékek inkrementális javításától.” (Miller et al., 1992)

A Bristol University kutatói több mint hatvan, újjáalakításon átesett vagy éppen azon fáradozó vállalatnál végzett vizsgálódás alapján a következőképpen definiálták az újjáalakítás fogalmát: „Az újjáalakítás egy szervezet tudatos átformálása egy új vállalati vízióból, a piacból és a fogyasztókból kiindulva. Az újjáalakítás holisztikus, „friss start” megközelítéssel, elejétől végéig áttekint minden üzleti tevékenységet. Ez a folyamat, szervezeti struktúrák és technológiák újradefiniálását eredményezheti, lehetővé téve a munkavégzés módjának áramvonalasítását, eltörlését vagy megváltoztatását. Az újjáalakítás végcélja a nyereséges-

**A cikk megkísérli a korábbiaknál élesebben definiálni a BPR fogalmát, elhelyezve azt a változásmenedzsment egészében, összekapcsolva a jól ismert menedzsment funkciókkal. Sorra veszi a BPR-rel leggyakrabban összetévesztett egyéb irányzatokat és rávilágít az eltérésekre. Számba véve a BPR ismérveit megmutatja, hogy csupa ismert, jól bevált elemből áll. Bemutatja a BPR-rel elérhető imponáló eredményeket, de figyelmeztet a sikertelen BPR próbálkozások magas arányára is.**

ség, termelékenység, kiszolgálás és minőség javulása, egyúttal az egyén és a team potenciájának maximalizálása.” (Business..., 1993)

Végül a BPR fogalmának megalkotója, Hammer meghatározása: „Az újjáalakítás (reengineering) az üzleti folyamatok fundamentális újragondolása és radikális újraformálása (redesign) azzal a céllal, hogy drámai javulást érjünk el a jelenlegi kritikus működési jellemzőkben, mint pl. költségben, minőségben, kiszolgálásban vagy gyorsaságban.” (Hammer – Champy, 1993; 32.)

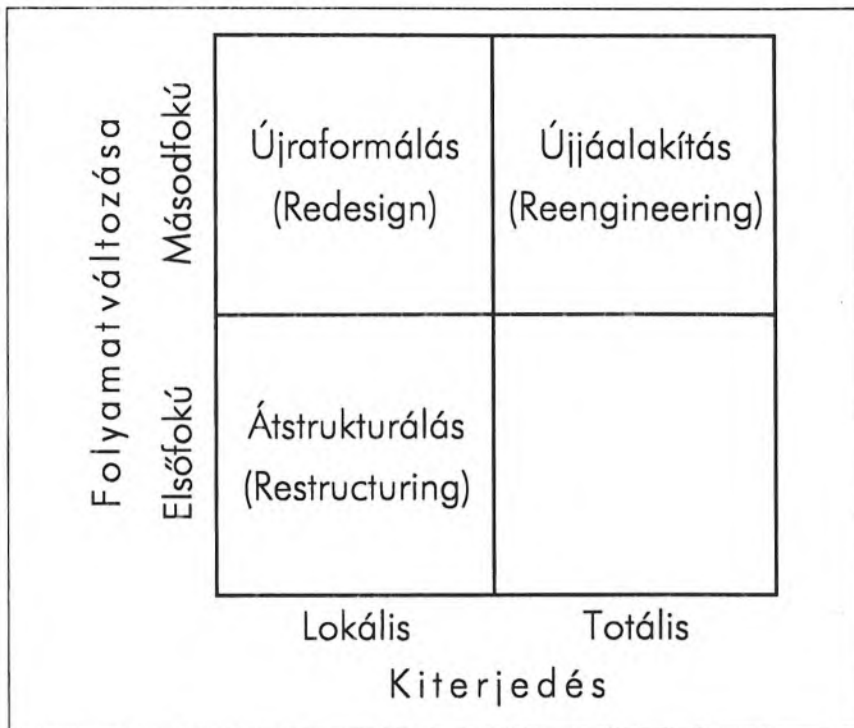
Hammer és szerzőtársa szerint a BPR legfontosabb kulcsszavai az alábbiak:

- folyamat-orientáltság,
- ambíció,
- a szabályok megtörése,
- az információs technológia kreatív felhasználása.

Zavaró, hogy mind az üzleti folyamatok újjáalakításának (Business Process Reengineering), mind az üzleti folyamatok újraformálásának (Business Process Redesign) a rövidítése BPR. Az újraformálás a vállalat egészének átalakítása helyett csak egy jól körülhatárolható részfolyamat fejlesztését célozza. (Skinner, 1994.) Tovább nehezíti az eligazodást, hogy a BPR rövidítést a folyamatok újraszervezése (Business Process Restructuring) jelentéssel is használják. Az csupán a folyamat végzőinek és azok kapcsolatrendszerének átrendezését, a struktúra újraszervezését jelenti, de magát a folyamatot alapvetően változatlanul hagyja. Tehát az újjáalakítás (reengineering) teljeskörű, az újraformálás (redesign) szűkkörű, de még mindig folyamatmódosító beavatkozás, míg az újraszervezés (restructuring) szintén szűkkörű, de nem magát a folyamatot, hanem csak elvégzésének módját, szereplőit vagy azok elrendezését változtatja meg. (Handó, 1994.)

Az újjáalakítás és az újraformálás összetévesztése kapcsán világosan kell látni három dolgot:

1. a két megközelítés kiegészíti egymást,



1. ábra. BPR típusok a változásmenedzsment egészén belül

2. a vevők kiszolgálásának bármilyen módon elért javulása jó dolog,
3. a két megközelítés közül a választás gyakran a változtatás sürgősségén múlik. (Skinner, 1994.)

### Egy lehetséges BPR tipológia

Láthatjuk tehát, hogy a BPR bármelyik értelmezésben szűkebb fogalom, mint a változásmenedzsment. Lényegében a változásmenedzsment három válfajáról van szó aszerint, hogy teljeskörű (totális) vagy szűkkörű (lokális) kiterjedésű, illetve hogy a folyamatban elsőfokú (morfostatikus) vagy másodfokú (morfofenetikus) változást hoz-e létre. (1. ábra)

A folyamat változásának első- vagy másodfokú mivolta szerinti felosztás világosabbá válik, ha segítségül hívjuk a klasszikus menedzsment funkciókat. A világszerte egységes terminológiában ezek az alábbiak. (Ld.: Pataki, 1992.)

- **Menedzsment:** emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak sikeres és hatékony elérése érdekében.

- **Tervezés:** célok kitűzése és elérésük módjának eldöntése.

- **Szervezés:** feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése.

- **Irányítás:** tevékenység nyomon követése, szükség esetén korrekciós beavatkozás.

- **Vezetés:** emberek viselkedésének befolyásolása, hatalomgyakorlás.

(Az elmúlt évtizedek magyar terminológia zűrzavara jócskán eltér ettől, és használhatatlan bármilyen értelmes szakmai kommunikációra.) Az egységes nemzetközi terminológiát használva a következőképpen fogalmazhatjuk meg a BPR különböző típusait.

- **Újjáalakítás (reengineering):** totális áttervezés és átszervezés.

- **Újraformálás (redesign):** lokális áttervezés és átszervezés.

- **Átstrukturálás (restructuring):** lokális átszervezés.

- **„Névtelen” változtatás-típus:** totális átszervezés.

(Természetesen egy „szimpla” átszervezést is meg kell tervezni, irányítani is kell stb. Mindegyik menedzsment funkció „kicsiben” megtalálható a többiben is.)

## A BPR alapelvei

Hammer klasszikus cikkében hangsúlyozza a BPR néhány alapelvének fontosságát.

*A kimenet köré szervezz, ne a feladatok köré!* Egy cél, vagy kimenet (eredmény) köré szervezd az egyes emberek munkáját, ne a részfeladatok köré! A többszöri feladattovábbítás miatt rengeteg hiba és félreértés keletkezik. Egy elektronikai gyárban például a folyamat újrafarmálása óta minden megrendelés teljesítésének minden lépését ugyanaz a személy végzi. A megrendelők egyetlen személlyel állnak kapcsolatban, aki mindig tudja, hogy áll az adott megrendelés teljesítése.

*Azokkal végezzesd el a feladatot, akik használni fogják az eredményét!* A specializációval és a nagyobb mennyiségekkel járó előnyök miatt sok szervezet hoz létre specializált részlegeket, amelyek csupán egyfajta tevékenységet végeznek. A központi beszerzések pl. olcsóbbak ugyan, de lassúbbak is. Egyik vállalatnál úgy oldották meg ezt a problémát, hogy a drága és fontos dolgokat központilag szerzik be, az olcsó és nem stratégiai jelentőségű tételeket viszont mindenki maga veszi meg. Egy számítógépes adatbázisból mindenki kikeresheti magának, hogy hol érdemes pl. irodaszert vásárolni.

*Végezzesd el az adatfeldolgozást azoknál a munkafolyamatoknál, amelyek az adatokat produkálják!* A legtöbb vállalatnak van egy olyan részlege, amelyik kizárólag adatok gyűjtésével és feldolgozásával foglalkozik. Kialakult az a hiedelem, hogy a többiek nem képesek bánni a náluk keletkező információval. A tapasztalatok ennek ellenkezőjét bizonyítják. A Fordnál pl. korábban a számlakezelők idejük legnagyobb részét a nem egyező dokumentumok miatti nyomozással és az ezzel kapcsolatos újabb papírok gyártásával töltötték, miközben feltartották az érdemi munkát. A régi folyamatok változatlan formában való „számítógépesítése” helyett újratervezték a folyamatokat, 75%-kal csökkentve a létszámot. Most mindenki egy on-line adatbázist használ, és nem küld senkinek semmilyen papírt. Beszállítóik sem

küldenek számlát, mivel a beérkezett anyagok átvételekor a számítógép automatikusan kiállítja a fizetési csekket.

*Kezeld úgy a földrajzilag szétszórta erőforrásokat, mintha centralizálva lennének!* Az erőforrások decentralizálása jobb minőségű szolgáltatást jelent felhasználóik számára, de redundancia, bürokrácia, és a nagy tételekkel járó gazdasági előnyök elmaradása árán. Az adatbázisok és telekommunikációs hálózatok korában azonban nincs szükség ilyen megalkuvásra. A Hewlett-Packard pl. több mint ötven gyárának mindegyikében meghagyta ugyan az önálló beszerzési osztályokat, de létrehozott egy vállalati szintű beszerzéskoordináló részleget is. Mindegyik beszerzési osztály beviszi megrendeléseit a központi számítógépes nyilvántartásba, és a vállalati szintű beszerzéskoordinálók az összesített igények alapján tárgyalnak a beszállítókkal.

*Kösd össze a párhuzamos tevékenységeket, ahelyett, hogy összegeznéd az eredményeiket!* Egy új berendezés kifejlesztésekor különálló fejlesztő részlegek dolgoznak az egyes részegységekben. Ezzel ugyan időt takarítunk meg, de a késztermék összeszerelésekor és kipróbálásakor a részegységek nem működnek együtt, és kezdetjük a költséges újratervezést. Az új alapelv úgy szól, hogy hozz létre összekötéseket a párhuzamos tevékenységek között, és menet közben koordináld őket, ne utólag. A kommunikációs hálózatok, a közös adatbázisok, a telekonferenciák összehozzák a különálló csoportokat, és működni kezd a koordináció.

*Tedd a döntési pontot oda, ahol a munkát elvégzik, és építs be szabályozást a folyamatba!* A legtöbb szervezetben elkülönülnek azok, akik a munkát végzik, és azok, akik megfigyelik és döntéseket hoznak róla. Így épülnek fel a hierarchikus vezetési struktúrák. Az új elv azt javasolja, hogy hozzák azok a döntéseket, akik végzik a munkát, és a folyamatnak legyen beépített szabályozása. Ily módon lelapítható a szervezeti piramis. Az információtechnika adatokat tud gyűjteni és feldolgozni, a székértői rendszerek bizonyos mértékű tudást szolgáltatnak, és így az emberek saját maguk hozhatnak dön-

téseket. Ahogy a munkavégzők önmenedzselővé válnak, a hierarchia – a vele járó lassúsággal és bürokráciával – eltűnik.

*Csak egyszer gyűjtsd be az információt, mégpedig a forrásánál!* Amikor még nehéz volt az információk továbbítása, volt értelme ismételtlen begyűjteni ugyanazt az információt. Mindegyik részlegnek megvolt a saját formanyomtatványa és előírása. Együtt kellett élni az ezzel járó késelemekkel, adatbeviteli hibákkal, magas rezsiköltségekkel. Manapság viszont minden begyűjtött információt on-line adatbázisban tárolhatunk, ahol mindenki megnézheti, ha szüksége van rá. A vonalkód, a relációs adatbázisok és az elektronikus adatforgalom megkönnyíti az információ gyűjtését, tárolását és továbbítását. A számítógépek hálózatba kapcsolásával és az adatbázisok integrálásával megszüntethető a többszörös adatbevitel és adatellenőrzés, az elkerülhetetlenül vele járó hibákkal együtt.

## Mi nem BPR?

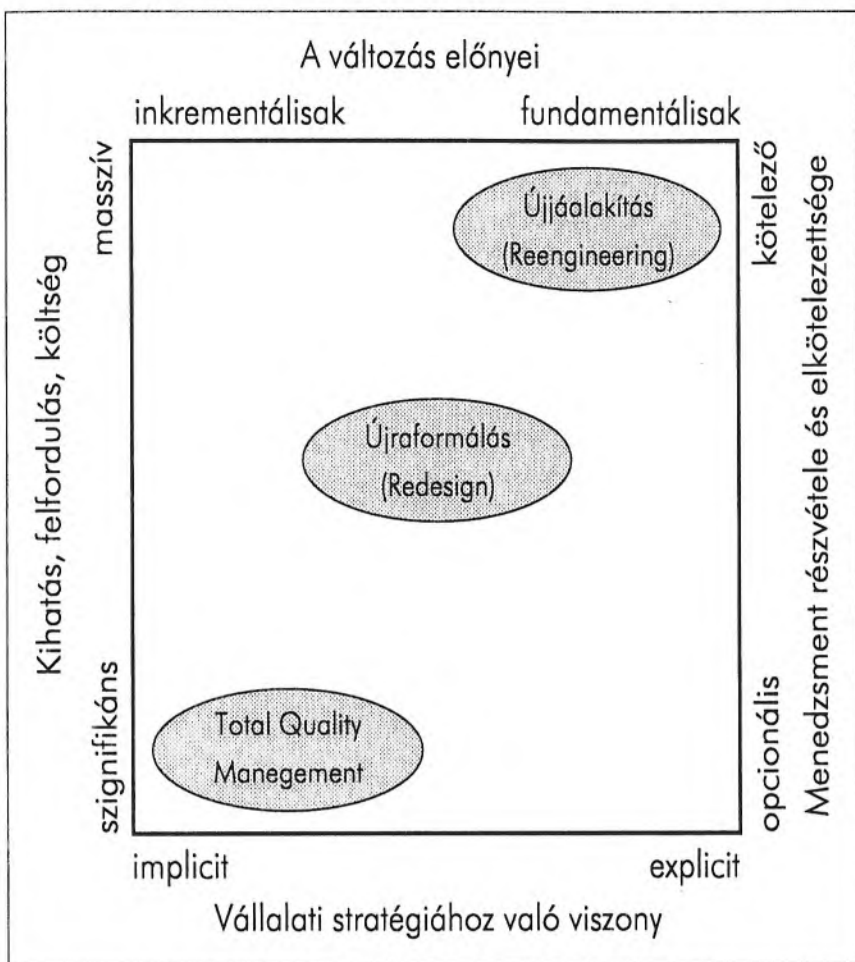
Mostanában az „újjáalakítás” kifejezés jött divatba és ráaggatják mindenfajta programra, aminek valójában semmi köze a folyamatok radikális újrafarmálásához. Nem árt emlékeztetni a régi mondanásra, hogy ha egy tehénre kikapasztunk egy táblát, hogy „Ló vagyok”, attól még nem lesz belőle ló. Fontos tehát a BPR megkülönböztetése minden mástól, amivel összekeverhető.

*Az újjáalakítás nem számítógépesítés (automatizálás).* Bár az informatika kiemelt szerepet játszik az újjáalakításban, világosan kell látnunk, hogy a BPR nem egyszerűen a meglévő (esetleg teljesen elavult) folyamatok „számítógépesítése”.

*Az újjáalakítás nem méretcsökkentés.* A méretcsökkentés azt jelenti, hogy kevesebbet csinálunk kevesebbel. A BPR ezzel szemben azt jelenti, hogy többet csinálunk kevesebbel.

*Az újjáalakítás nem átszervezés (reorganizing), vagy a szervezet lealapítása.* A legtöbb probléma nem a szervezeti struktúrából, hanem a folyama-





2. ábra. A túlzó, más irányzatokról torz képet adó BPR propaganda tipikus példája (Skinner, 1994.)

tok struktúrájából fakad. A bürokráciára panaszkodó cégeknél nem a bürokrácia a probléma. A bürokrácia a szétaprózott folyamatokat összetartott ragasztó, és ha felszámoljuk a bürokráciát, káosz keletkezik. A megoldás a folyamatok újjáalakítása, a szétaprózottság megszüntetése, ami fölöslegessé teszi a bürokráciát.

*Az újjáalakítás nem TQM (Total Quality Management: totális minőségmenedzsment).* A BPR és a TQM egyaránt felismeri a folyamatok fontosságát, és mindkettő a vevői igényből indul ki. De míg a TQM a meglévő folyamatok keretein belül marad, és azt javítja folyamatosan, kis lépésekben, addig a BPR új folyamatokkal váltja fel a régieket. Az újjáalakítás a változásmenedzsment másfajta megközelítését alkalmazza, mint a minőségi programok.

Az újjáalakítás és a TQM-re jellemző folyamatos javítás sikeresen ötvöz-

hető. A két megközelítés jól kiegészíti egymást, sőt bőven vannak közös vonásaik is. A TQM és a BPR együttes alkalmazása iparvállalatoknál kezdődött, és később terjedt el más szektorokban.

A BPR propaganda a „mindenáron különbözni minden mástól” buzgalmában időnként torz képet mutat más irányzatokról, elsősorban a TQM-ről. (2. ábra)

Eszerint a TQM elképzelhető a menedzsment részvétele és elkötelezettsége nélkül is. (Skinner, 1994.) Nem ismerek olyan TQM tanácsadót vagy TQM publikációt, aki vagy amely ne ennek az ellenkezőjét hangsúlyozná. Elfogulatlan szerzők éppenséggel a BPR és a TQM egyik legfontosabb közös vonásaként jelölik meg a menedzsment minden szintjének részvételét és elkötelezettségét. (Schonberger, 1994.) De a 2. ábrán feltüntetett más jellemzők is vitathatók.

## Mennyire új a BPR?

Hammer és szerzőtársa sorra veszik az újjáalakított szervezetek tipikus jellemzőit. A listán végigmenve látható, hogy egyetlen eleme sem újdonság.

*Funkcionális osztályok helyett folyamati teamek.* Ez a Tavistock Intézet által kifejlesztett szociotechnikai rendszerek és a Volvo kalmari telephelyén elsőként bevezetett autonóm munkacsoportok alapelve.

*Egyszerű feladatok helyett sokdimenziós munka.* William Morris gondolata, amely a hetvenes évek munkaelélmény- és munkaelégedettségi irányzatának volt az alapja.

*Irányított (főnök-beosztott) viszony helyett felhatalmazott alkalmazottak.* Ez az elem a fenti két pontban felsorolt irányzatok szerves része.

*Betanítás (mit) helyett oktatás (miért).* Szó szerint megegyezik a hagyományos brit oktatási rendszer kritikájával, a XIX. század közepe óta közismert.

*A jelenlét és tevékenykedés díjazása helyett az eredmény, a hozzáadott érték díjazása.* Ezt már kitalálták az Ókori Görögországban, a XVI. századi Angliában, és 1862 óta alkalmazzák az angol tanároknál.

*Az előléptetés kritériuma nem a jelenlegi teljesítmény, hanem a magasabb beosztásra való alkalmasság.* Ez a Peter elv felelevenítése. „Egy hierarchiában minden alkalmazott addig emelkedik, amíg el nem éri saját alkalmassági szintjét.” (Peter – Hull, 1970, 1989.)

*Főnök központú (protektív) értékrend helyett vevőközpontú (produktív) értékrend.* Ez már az ókori görög kézművesek között is közkeletű volt, nem is beszélve a kortárs Japánról.

*A menedzserek szerepe megváltozik: munkafelügyelők helyett edzők.* Ez a húszas-harmincas évek Hawthorne-i kísérletéből ered, amelyből az emberi viszonyok (human relations) irányzata megszületett.

*A szervezeti felépítés hierarchikusból lapossá válik.* A Volvo kalmari kísérletei óta nem újdonság.

*A felső szintű menedzserek pontozóbírók helyett vezetőik.* Mintha ebben a vonatkozásban is elfelejtették volna

az emberi viszonyok (human relations) megközelítést.

A felhozott példánál jóval többet is fel lehetne sorolni: a SAS légitársaság átalakítása, marketing szemlélet, TQM stb.

A BPR-nek nemcsak a módszerei nem újak, de a gondolkodásmódja sem. A tiszta lappal induló újakezdésen alapul a ZBB (Zero Based Budgeting: nulla bázisú költségtervezés) is, amelyet Peter Pyher még a hatvanas években dolgozott ki.

„Összefoglalva, ha ennyire kevés újdonság van az újjáalakításban, akkor mitől ilyen népszerű? ...az újdonság talán a holisztikus csomagban rejlik, nem az egyes elemekben. Mindegyik elemét kipróbálták már, de nem így együtt.” (Grint, 1994.)

## Mennyit ér a BPR?

„Az elmúlt évtizedben számos csodakúrát írtak fel az üzleti betegségekre. Legtöbbjük észrevehető hatás nélkül haladt át a pácienseken. Az újjáalakítás ezzel szemben nem ígér csodakúrát. Nem kínál gyors, egyszerű és fájdalommentes javulást. Ellenkezőleg: nehéz, fáradságos munkát követel.” (Hammer – Champy, 1993; 215.)

A publikált sikeres alkalmazási eredmények imponálóak: 30...70%-os költségsökkenésről, 60...90%-os átfutási idő csökkenésről, 60...80%-os készletcsökkenésről, 75...80%-os létszámcsökkenésről, 100%-os termelékenység és árbevétel növekedésről számolnak be.

Azonban a radikalizmusból következik, hogy mind a kudarc kockázata, mind a potenciális hozam jelentős. A kutatások világosan mutatják, hogy a BPR-t magas sikertelenségi hányad jellemzi. A kudarcok arányát egyes kutatások 50% körülnek találták, míg mások 70%-ra teszik.

A BPR gurui megpróbálnak némi vigasszal is szolgálni. „Saját tudománytalan becslésünk szerint az újjáalakítási erőfeszítésekbe kezdő szervezetek 50...70%-a nem éri el a megcélzott drámai eredményt. Ennek ellenére, miközben azt mondjuk, hogy az újjáalakítás gyakran sikertelen, ez nem egy

magas kockázatú vállalkozás... Gondoljon a rulett és a sakk kockázata közötti különbségre. A rulett egy magas kockázatú vállalkozás, a sakk viszont nem, még ha ugyanolyan gyakran is veszít sakkban, mint ruletten... Csakúgy mint a sakkban, az újjáalakításnál is a siker kulcsa a tudás és a képesség, nem a szerencse.” (Hammer – Champy, 1993; 200.)

Az újjáalakítás gyorsan a kilencvenes évek elejének üzleti divatszava lett, és meghökkenítő kijelentéseket tesznek újdonságáról és potenciáljáról. Ha azonban közelebbről szemügyre vesszük, kiderül, hogy egyetlen eleme sem új, és sikerességi rátája is nehezen becsülhető. Annak ellenére, hogy a legtöbb amerikai nagyvállalatnál egy vagy több újjáalakítási kezdeményezés van folyamatban, és gyakran jelennek meg róla cikkek az üzleti sajtóban, és az újjáalakításról szóló könyvek még mindig kelendők, a BPR iránti kezdeti lelkesedés csipős szkepticizmusnak nyitott utat.

Milyen hát a császár BPR nevű új ruhája? Netán a császár meztelen? Úgy vélem, semmiképp sem meztelen, csak éppen egyik ruhadarabja sem új. Öltözéke ruhatárának régi, jól bevált darabjaiból áll, szerencsésen összeválogatva. Ez az új kombináció új nevet is kapott, mint már annyiszor a divatok történetében. Emiatt a tájékozatlanok azt hiszik, hogy abszolút újdonság. A divatot követve sokan megpróbálják magukra öltetni, de csak keveseknek sikerül. Ilyen ellentmondásos a császár öltözéke.

## Hivatkozások

- Belmonte, R. W. – Murray, R. J.: Getting Ready for Strategic Change: Surviving the Process of Business Process Redesign (Information Systems Management, 1990/3; 23–29.)
- Business Process Reengineering in the UK Financial Services Industry (Bristol University Press, October 1993)
- Carlson, J.: Riv pyramiderna (Albert Bonniers Förlag AB, 1985) – magyarul: Lapítsd le a piramist! (Zrínyi, 1988)
- Davenport, T. H.: Reengineering in the United States (Focus on Change Management, January 1994; 1–2.)
- Dixon, J. R. – Arnold, P. – Heineke, J. – Kim, J. S. – Mulligan, P.: Business Process Reengineering: Improving in

- New Strategic Directions (California Management Review, Summer 1994; 93–108.)
- Grint, K.: Reengineering the Labyrinth (Focus on Change Management, January 1994; 21–23.)
- Hammer, M.: Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate (Harvard Business Review, July-August 1990; 104–112.)
- Hammer, M. – Champy, J.: Reengineering the Corporation (Harper Business, 1993)
- Handó János: Változás-menedzsment: üzleti folyamatok újraértelmezése, újratervezése és tervezése (Business Process Reengineering) (Ipar-Gazdaság, 1994 április; 25–34.)
- Kindler József – Papp Ottó: Komplex rendszerek vizsgálata (Műszaki Könyvkiadó, 1977)
- Levy, A.: Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization (Organizational Dynamics, Summer 1986)
- Lewin, K.: Field Theory in Social Science (Harper, 1951)
- Ligus, R. G.: Methods to Help Reengineer Your Company for Improved Agility (Industrial Engineering, January 1993)
- Miller, J. G. – Kim, J. S. – Puddicombe, M.: Reengineering for Market Oriented Manufacturing (Boston University Manufacturing Roundtable Research Report, 1992)
- Mink, O. G. – Esterhuysen, P. W. – Mink, B. P. – Owen, K. Q.: Change at Work (Jossey-Bass, 1993)
- Pataki Béla: Bizonytalanságok a magyar menedzsment terminológiájában (Ipar-Gazdaság, 1992 február-március; 51–54.)
- Pataki Béla: A változásmenedzsment alapjai (Gépipari és Automatizálási Műszaki Főiskola, Kecskemét, 1995)
- Peter, L. J. – Hull, R.: The Peter Principle (Pan Books, 1970) – Magyarul: A Peter elv (Kossuth Könyvkiadó, 1989)
- Revenaugh, D. L.: Business Process Reengineering: The Unavoidable Challenge (Management Decision, 1994/7; 16–27.)
- Schonberger, R. J.: Human Resource Management Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering (California Management Review, Summer 1994; 109–123.)
- Skinner, Ch.: Does Reengineering Equal Success? (Focus on Change Management, January 1994; 3–6.)
- Stewart, T. A.: Reengineering: The Hot New Managing Tool (Fortune, 1993/4; 32–37.)
- Watzlawick, P. – Weakland, J. H. – Fisch, R.: Change (W. W. Norton & Co. Inc., 1974) – magyarul: Változás (Gondolat, 1990)

VÁRDAY GYÖRGY

# A marketingkultúra – sikertényező

## Figyelmünk az emberi tényezőkre irányul

Cikkünkben először a kultúra, majd a cég magatartására jellemző vállalati kultúra fogalmát körvonalazzuk. Ezután a stratégia alkotás és a vállalati kultúra közötti kapcsolatot vizsgáljuk. Megállapításunk szerint a vállalati kultúra a környezethez való alkalmazkodás és a stratégiai menedzsment alappillére.

A stratégiai programok végrehajtása során a cég marketing-orientáltsága ad biztosítékot arra, hogy a célhoz vezető módszereket és eszközöket felismerjük. Az interaktív jellegű projekt ügyletekben a fázispecifikus marketingstratégia kidolgozása nemcsak új eszközrendszerrel jelent, hanem egyúttal gazdagítja a marketingről alkotott fel fogásunkat is.

## A kultúra meghatározása

Érdekes és figyelemreméltó megállapítás, hogy a gazdasági élet eseményeiben egyre markánsabban megfigyelhető a különböző kultúrák közötti verseny. A globális kereskedelmi ügyletekben és a tranzakciós üzleti kapcsolatokban a kultúrák közötti eltérések feltárása, felfedezése sikertényező lehet.

Ebben a megközelítésben már nemcsak egyszerűen arról van szó, hogy a cserekapcsolatokban az eladó mennyire ismerte fel partnere, üzletfele – annak kultúrájától is függő, sajátos – igényét vagy jellemző emberi szükségletét. Az üzlet eredménye és sikere az

immateriális tényezőkön kívül dominánsan olyan feltételektől is függ, amelyek kizárólag az ember személyéhez és személyiségéhez kapcsolhatók.

Olyan társadalmi és belső vállalati megnyilvánulásokra és jelenségekre is figyelmet kell fordítani, mint az emberi együttélést szabályozó normák, viselkedési módok és attitűdök, döntési mechanizmusok, továbbá fel kell tárni olyan absztrakt erőforrásokat is, mint a rendelkezésre álló képességek, tudás és akarat. Meg kell azt is vizsgálni, milyen szerepet játszik az emberiség kultúrája a gazdasági folyamatokban.

Általánosan a kultúra fogalma alatt az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összességét értjük. Ide soroljuk a közös szokásokat és az adott társadalom intézményeit is. Összetett jelenség, számos elem alkotja, az emberek együttélésének és együtt végzett munkájának a terméke. Elemei az emberi érintkezéssel, a kommunikációval terjednek. A kultúra nem azonos a civilizációval, utóbbi fogalom a kor anyagi és szellemi kultúrájának fejlettebb fokát határozza meg, megvalósult formáját fogja egybe.

## A stratégiai tervezés „felfedezte” a vállalati kultúrát

Amikor a gazdasági versenyben a külső környezet változásainak intenzitása, sebessége már megelőzte a vállalkozók reakcióképességét, ez az esemény a vállalkozás üzleti tervezését kedvezőtlenül érintette. A jövő már csak bizonytalanul volt jelezhető, nehezen felismerhető jegyekből kellett levonni a következtetéseket. A gazdasági folyamatok kiszámíthatatlanok, újszerűek és váratlanok voltak, az elkövetkező évek üzleti eseményei előre nem látható, kellemetlen meglepetésekkel is szolgáltak.

A korábban alkalmazott pénzügyi és hosszú távú tradicionális tervezési módszereket felváltotta a stratégia szemléletű tervezés. A külső változásokra jellegzetes vállalkozói reagálás volt a marketing-technikák alkalmazása is: a diverzifikáció és az üzleti szegmentáció. A stratégiai tervezés a vállalkozás a diagnózisával kezdte el a munkáját, kritikusan meg kellett határozni a cég erős és gyenge pontjait.

---

**Valóban elvont fogalom a vállalati kultúra? Tévedés lenne ennek a sikertényezőnek a szerepét csak az elmélet szintjén vizsgálni. Kétségtelen, a gazdálkodásban az anyagi javaknak meghatározó jelentőségük van, de a főszereplő minden esetben az alkotó és gondolkodó ember. A kultúra az ember személyéhez, magatartásához, gondolkodásához kapcsolódik.**

---

Ezután, a stratégiai erőforrások ismeretében, már választ adhatott arra, hogyan kíván alkalmazkodni a külső környezeti tényezőkhez, a lehetőségekhez és a veszélyekhez.

A cég belső helyzetének elemzése kiterjed az emberi erőforrásokra, a humán tényezőkre is. Olyan szempontokat is meg kell vizsgálni, mint a szakmai színvonal, a vezetői képességek, a cég döntési- és információs rendszere, a célok és a vállalkozás küldetésének világos ismerete, a tévedések tolerálása, a munkatársak erkölcsi megbecsülése vagy az emberi tudás állandó frissen tartása. A döntést hozó szakemberek tudják, hogy a stratégiának összhangban kell lennie azzal a közeggel, amelyben működik. A kultúra fogalmát értelmezniük kellett a saját vállalatuk esetére is, így eljutottak a „vállalati kultúra” fogalmához.

Ennek a fogalomnak a használata a gyakorlatban manapság még korántsem egységes, szervezeti klímáról, vállalati légkörről, vállalati stílusról, etoszról is említést tesznek. Bármilyen névvel is illetjük ezt az emberi tényezőknél alapuló erőforrást, ma már a szakemberek felismerték, hogy a vállalat sikeres működésének három fontos területe van:

- a stratégia készítés
- a szervezeti struktúra fejlesztése, valamint
- a vállalati kultúra, az emberi értékek felismerése.

Ez a három rendszer kölcsönös, harmonikus és dinamikus kapcsolatban áll egymással. Ha nem fordítunk kellő figyelmet a vállalati kultúrára, a legjobb stratégiai program is zátonyra futhat!

A vállalati kultúra a szervezetben érvényesülő elvek, hitek, felfogások, ideológiák, szokások és értékrendek összességét jelenti, amelyben felismerhetők a nemzeti kultúra sajátosságai is. A vállalati kultúra nem más, mint az elfogadott közös értékek, a döntéshozatalban használatos gondolkodásmódok, a probléma megközelítése és megoldása valamint a vállalatnál általánosan érvényesülő viselkedési minták összessége.

A stratégia tervezése és végrehajtása, valamint a vállalati kultúra megformálása és alakítása – két egymást köl-

csönösen feltételező, egymásra ható folyamat. Az egyikben bekövetkező változások hatnak a másikra is. Időben ciklikusan ismétlődő folyamatról van szó, hiszen a stratégiát is alakítani, változtatni kell a külső gazdasági és piaci feltételek változásának függvényében.

## A marketingkultúrához vezető út

Az éles piaci verseny körülményei között a stratégiai tervezéssel a vállalkozás vezetése még csak az alapokat fektette le. Döntést hoztak a stratégiai irányokról, választ adtak arra a kérdésre: „*hová megyünk, hová kívánunk eljutni?*” Ezután megfogalmazták a stratégiai programot: „*hogyan juthatunk el a célok és az irányok által megjelölt helyre?*”

A piaci célok megvalósításához azonban más szakmai területen még további tervezőmunkára van szükség. El kell készíteni a marketingtervet is, amelyben arra adunk választ, hogyan valósíthatók meg a termékhez rendelt célkitűzések az adott piacon. A stratégiai tervezés tulajdonképpen a professzionális marketingprogramok kidolgozásával, végrehajtásával és menedzselésével folytatódik.

A programok végrehajtása során választ adunk a következő három kérdésre: „*mit teszünk?, miért tesszük?, hogyan tesszük?*” Ezzel a vállalat minden funkcióterületét bevonjuk a marketingprogramok végrehajtásába, és a marketingtervből tulajdonképpen összvállalati komplex tervet csinálunk.

A következőkben arra keresünk választ, hogyan hozható kapcsolatba a vállalati kultúra és a cég marketingről alkotott felfogása, gondolkodásmódja? Ha elfogadjuk azt a nézetet, hogy a vállalati kultúra a részkultúrák összessége, akkor ennek egyik sajátos részterületeként meghatározhatjuk a cég marketingkultúráját is.

Kasimir M. Magyar értelmezése szerint ez a fogalom „*fontos értékrendeket, normákat, szokásokat és megközelítéseket tartalmaz, amelyek meghatározzák és befolyásolják a cég marketing-folyamatait és markáns arculatot kölcsönöznek a vállalat piaci magatartásának. A marketingkultúra ma-*

*gába foglalja a vállalat marketing-hagyományait, marketingszellemét és marketing-beidegződéseit is. Ezért a vállalatot tipikus marketingfelfogás és kockázatvállalás, bevált marketing-alapelvek és -technikák jellemzik.*”

## A projekt marketing és a marketingkultúra kapcsolata

Azt kívánjuk vizsgálni, hogy a cég marketingkultúrája milyen módon gyakorol hatást a projekt marketing speciális feladatainak és programjainak végrehajtására. Továbbá feleletet keresünk arra a kérdésre is, hogyan alkalmazhatóak a marketingkultúra értékei a projekt típusú ügyletekben.

Értelmezésünk szerint a projekt típusú üzleti tevékenységek marketingmunkája az ipari- és a szolgáltatásmarketing határterülete. A projektügyletek fázisspecifikus megközelítését a folyamatjelleg indokolta. Módszerében és eszközrendszerében pedig a kapcsolati (relationship) marketing további alkalmazásának lehetőségére hívta fel a figyelmet.

A marketingkultúra szempontjából a projekt marketinggel kapcsolatos kérdésfeltevések azt vizsgálják, hogy az ipari ügyletek szállítói

- felismerték-e, hogy a projekt típusú „termékek” értékesítésénél is szükségük van a marketingre?
- felismerték-e azokat a gyakorlati lehetőségeket, amit a projekt marketing fázisspecifikus marketing-mix számunkra biztosít?
- felismerték-e, hogy a projekt piacon a konkurenciára irányuló piackutatás – a tradicionális projekt menedzsment mellett – szükségszerű tevékenység?

A tapasztalat ugyanis azt bizonyítja, hogy a projekt ügyletekben az erős menedzsment-orientáció a meghatározó, a marketingproblémákkal csak érintőlegesen foglalkoznak. Egy cég marketingkultúrájára viszont az is jellemző lesz, hogy milyen módon közelíti meg a megoldásra váró problémákat, folyamatokat és milyen eszközöket alkalmaz megoldásukban.

A projekt marketing „tárgya” maga a beruházás és ez a komplex folyamat marketingszempontról alapvetően más megközelítést igényel, mint például egy gyártmány vagy egy gépalkatrész marketingje.

## Interaktív kapcsolat a vevő és az eladó között

Megállapítottuk, a projekt típusú ügylet a vevő oldaláról nézve beruházási döntést jelent. A beruházási döntéseket a marketingkonceptió szempontjából nem szabad az eladó-vevő egyszerű ügyleti kapcsolatára leszűkíteni. Ezeket a döntéseket a potenciális vevő (a felhasználó) esetében több személy befolyásolja, hosszan tartó, nagyon bonyolult és összetett folyamatról van szó. Az ajánlatadó részéről ez a tény több marketingerőfeszítést és más eszközrendszerrel igényel, mint a hagyományos fogyasztásicikkek marketingje.

A potenciális szállító és a potenciális vevő között olyan közvetlen interakció jön létre, amelynek keretében mindkét félnek fel kell fognia az előtűk álló beruházási cél teljes jelentőségét. A műszaki, a gazdasági és a szervezési munkában együtt kell működniük a projektfeladat optimális megoldásában.

A fogyasztási cikkek esetében a szállító és a vevő között általában nem jön létre személyes kapcsolat, a felvevőpiac messzemenően névtelen és magatartásában inkább passzív (reaktív), mint aktív. Ezzel szemben a beruházási „cikkek” marketingjében a személyes és közvetlen kapcsolat (az interakció) a dolog lényegéhez tartozik, a felvevőpiac nemcsak elfogadja a marketing-erőfeszítéseket és törekvéseket, hanem aktívan követel is.

A projekt marketing sajátosságai és a beruházás jellemző ismérvei között szoros összefüggés van. A beruházást a vevő kezdeményezi. A beruházó a projektpiac kulcsszereplője, nemcsak a létesítmény iránti igényt fogalmazza meg, hanem a megvalósításra vonatkozóan is összefüggő döntéseket hoz.

Az ipari tömegtermelésben a termékek – rendszerint széles skálán – egymással jól helyettesíthetők. A projekt-

piacot azonban nem ez a helyzet jellemzi, itt a helyettesíthetőség és a vevő választási lehetőségei is korlátozottak. A projektmegvalósítás előkészítő szakaszában a beruházó rendszerint engineering tanácsadó közreműködését is igénybe veszi, aki elsősorban a létesítmény technológiai működésére vonatkozóan ad tanácsot.

## A szállító proaktív magatartása

A szállító nem lehet passzív szemlélője az előkészítési szakasznak. Marketingtevékenységének célja a kedvező döntési előfeltételek létrehozása. A projektügyletek előkészítő fázisában a szállítónak

- egyrészt meg kell határoznia saját versenyelőnyét,
- másrészt pedig meg kell ismernie és elemeznie kell a vevő magatartását, beleértve a beruházó döntésében közreműködő szereplőket is.

A szállító szempontjából maga a fizikai objektum (a hardver) és a teljesítés minősége is versenyelőnyt jelenthet. Ebben az esetben a kérdés viszont az: ismeri-e a vevő ezt a kedvező ajánlati feltételt. Proaktív marketingstratégiával a szállítónak tulajdonképpen elébe kell mennie a vevő igénymeghatározásának és előre „fel kell kínálnia” az általa biztosított kedvezőbb lehetőséget.

Egy ügylet elindítása a versenytárgyalási felhívás közreadásával is kezdetét veheti. A vevő részéről fontos, hogy elvárásainak feltétel- és követelményrendszerét egyértelműen és teljesszerűen dokumentálja. A kiírásra nyilatkozó ajánlattevő feladata pedig ennek a felhívási dokumentációnak gondos átanulmányozása, megértése és ajánlatának kidolgozása. Ha megengedett az alternatív ajánlat, éljen az azal a lehetőséggel, hogy saját, esetleg speciális hardver szoftver szolgáltatásával ajánlatát versenyképessé és nyeresésre esélyessé tegye.

Nem a projekt menedzsment feladata a versenytársak árfigyelése. Tapasztalható, hogy a vevők a projekt ügyletekben az alacsonyabb ajánlati árat ré-

szesítik előnyben. Viszont a piaci árfolyás csak marketing-módszerekkel történhet. Egy viszonylag magasabb árról is bebizonyítható, megéri azt választani, mert a szolgáltatás értéke sebb. Ezt viszont jelezni kell, pontosan a projekt marketing eszközeivel.

## Interperszonális kapcsolat

A projekt marketing kommunikációs politikájában már nem a hagyományos médiakommunikáció és a fizikai elemek (pl: reklámok) játsszák a főszerepet, hanem a hangsúly az interperszonális kommunikációra tevődik át. Ennek eszközei többek között a contact personal, a mérnök-üzletkötő és az ügynöki hálózat, a PR és a cég kedvező referenciájának közlése és tudatosítása.

A személyes eladás ügyletközpontú, célja az eladási esemény eredményes lezárása, stratégiája a kapcsolattartáson alapul. Javasolható, a szállító határozza meg kulcsfontosságú ügyfeleit és minden kulcspozícióban lévő ügyfélhez rendeljen hozzá egy kapcsolattartó-menedzsmentet.

Ha az ágazatban kialakult piaci helyzetre nem jellemző a különböző és egymástól eltérő technológiák közötti verseny, a vevő igényei azonos (vagy közel azonos) hardverekre vonatkoznak. Ebben a helyzetben a marketingstratégia az ár- és a fizetési kondíciókra, illetve arra a szoftver (szolgáltatás) csomagra vonatkozik, amit a szállító a hardverhez felkínál.

A marketingstratégiára vonatkozó döntést az is befolyásolja, hogy milyen volt a szállító korábbi, a projektügyletet megelőző kapcsolata a vevővel. Tartós, már meglévő kapcsolat esetén erre az időtávra és a múlt kedvező tapasztalataira lehet alapozni a – szállító szempontjából – kedvező döntéshozatalt. A partnerrel el kell hitetni: „csak tőlem érdemes vásárolnia, hiszen korábbi partnerkapcsolatunk erre már bizonyították!”

Más a helyzet a piacfejlesztési stratégia esetében. Nem evidens ennek a stratégiának a választása; a szállító olyan új vevőket kíván felkutatni, amelyek feltehetően érdeklődést mutatnak

az általa szállított beruházási projekt iránt. Ebben az esetben például minőségben vagy egyéb meghatározó paraméterekben kedvezőbb projektet kell felkínálnia, és ezt a választási lehetőséget elsősorban a kommunikációs politika eszközeivel kell tudatosítania. Hosszú és kitartást igénylő marketingmunkáról van szó, amelyben különösen nagy szerepet kap a minőségpolitika, a vevői megelégedettség és az ajánlati ár helyes pozicionálása.

Egy dunántúli közepes nagyságú építőipari vállalatot átalakulása során a menedzsment és az MRP program keretében a dolgozók vásárolták meg. A tulajdont megszerezték, azonban azt nyereségesen működtetni is kellett. A korábbi állami tulajdonú vállalatnak hírneve is, munkaellátottsága is egyaránt kedvezőtlen volt. Az új vezetőség felismerte azt, hogy marketing eszközök alkalmazása nélkül nem vehetik fel eredményesen a versenyt a térségükben működő többi céggel, versenytárral szemben.

Ezért szegmentálták a vevőkörüket, piaci célcsoportokat alakítottak ki. A lehetséges megrendelőket személyesen felkeresték – elsősorban a vonzáskörzetükhöz tartozó önkormányzatokat, ipari üzemeket – és listába foglalták a lehetséges projekteket. A jelentősebbnek ítélt kulcsügyfelekkel interaktív eladó-vevő viszonyt kezdeményeztek és alakítottak ki.

A munkaszerzéssel kapcsolatos piaci akciók mellett gondot fordítottak a cégimázs kialakítására is. A külső PR-rel párhuzamosan a belső vállalati kapcsolatokra és munkavégzési feltételekre is figyelemmel voltak. Ezeknek az akcióknak az eredményeként egy év múlva jelentősen módosult a cégről alakult szakmai közvélemény is: „ez már egy más vállalkozás, mint a korábbi volt”.

## Meg kell ismerni a vevő döntési rendszerét is

A projektügyletek potenciális vevőköreit közel sem lehet azonos tulajdonságokkal jellemezni. Ez a megállapítás a továbbiakban érvényes lesz akkor is, ha csak egy vevő döntési rendszerét

vizsgáljuk. Egy beruházó szervezet döntéshozóit sem lehet homogén csoportnak felfogni, a szervezeti vevő döntése különböző nézőpontok ütköztetésének eredménye.

A projekt vevői körének specifikuma az is, hogy nem közvetlenül saját maguk felhasználására vásárolnak. Döntésük ugyan kollektív folyamat egyszeri eredménye, de maguk a döntéshozó személyek térben, időben és gondolkodásmódban is elkülönülnek egymástól. A szállító marketingstratégiájának célja csak az lehet, hogy tájékozódjon a döntési folyamat résztvevőinek szerepéről és differenciált stratégiai tervet dolgozzon ki megközelítésükhöz.

Amíg egy gazdasági vagy pénzügyi szakember legtöbbször az ajánlati árhoz és a finanszírozási kérdésekhez kapcsolódó feltételeket vizsgálja és elemzi, addig egy műszaki szakember vagy az üzemeltető a biztonságos működési feltételeket részesíti előnyben. A döntéshozó magánvállalkozó egy termelő üzem esetében előnyben fogja részesíteni a megvalósítás rövidebb átfutási idejét. A befektetett tőke megtérülésére tekintve érdeke az, hogy az üzem minél előbb termeljen és termékével hamarabb megjelenhessen a piacon.

A projekt marketing technikák és eszközök alkalmazását különösképpen aktuálissá teszi a közbeszerzésekről szóló törvény (1995. évi XL. tv.) 1995. november 1-jei hatályba léptetése. Bevezetésére nemcsak a kiíróknak (elsősorban az önkormányzatoknak) kell felkészülniük, hanem az ajánlatadóknak is változtatniuk kell korábbi marketing-stratégiájukon, hogy megfelelő módon kihasználhassák az új eljárás lehetőségeit.

Példaképpen említve, az ajánlatok elbírálási szempontjait előre közölni kell, fontossági sorrendjüket is meghatározva. Ezt a szempontot az ajánlatadóknak feltétlenül figyelembe kell venniük. A törvény azt is előírja, hogy az ajánlatok elbírálására bizottságot kell létrehozni. Fontos lesz a kapcsolatfelvétel és -kialakítás az ajánlatkérő nevében eljárókkal, építési beruházások esetén különösen a Mérnökkel.

A közbeszerzés tárgyát képező áru-beszerzésről, építési projektekről, illetve szolgáltatások megrendeléséről az ajánlatkérő tájékoztatás céljából összesített tájékoztatót készíthet és tehet közzé. (Sajnálatos azonban, hogy ennek a szállítók és a vállalkozók számára nagyon fontos információforrásnak nem kötelező megjelentetését írta elő a törvény, mint ahogy az a tervezetben szerepelt.) Ez az eljárás lehetővé teszi a piac egy jellemző területének „feltérképezését” és azoknak a projekteknak a szelektálását és előzetes kiválasztását, amelyek elnyeréséért különösen versenyezni kíván az ajánlatadó.

## „Meg kell fejteni” a beruházás célját

A vevő döntés befolyásolásának stratégiája magától a beruházói céltől is függ. A szállítónak ezért a projekt „mögé” is be kell tekintenie és fel kell tárnia a vevő végső célját is. Például meg kell vizsgálnia a beruházói, üzemeltetői és a felhasználói funkciók alakulását és ezzel párhuzamosan azt is, hogy a különböző funkcióknak milyen elvárásai vannak a projekttel kapcsolatban. A kiírásból nem minden esetben lehet információt szerezni a projekt végső, részletes céljáról.

A szállító minden igyekezete arra irányul, hogy ajánlatának elfogadását megkönnyítse és a döntéshozók számára azt bizonyítsa: a célok és az elvárások teljesítéséhez ez az ajánlat felül meg a legjobban.

1991/92-ben kormányzati kezdeményezésre, központi forrásból finanszírozva, meghirdették a tornacsarnokok építésének programját. A pályázaton nyertes önkormányzatok egymás után írták ki a versenytárgyalási felhívásokat. Elsősorban a különböző kivitelezési eljárások és technológiák versenyeztek egymással: a hagyományos kőműves építési mód, a könnyűszerkezetes megoldások, az előregyártott vasbetonszerkezetek és a fa épületszerkezetek. Utóbbi lehetőségét használta ki egy építőipari részvénytársaság, amely korszerűen felszerelt faipari előregyártó üzemmel is rendelkezett.

A társaság korábban mezőgazdasági hasznosításra már megépített több önhordó, kupolás faszerkezetű tetőt. Üzletpolitikai szempontból választ kellett adni arra a kérdésre, „hogyan lehetne ezzel a műszaki megoldással részt venni és bekapcsolódni a tornacsarnoképítési programba?” A vállalkozó számára lényeges volt a kedvező megoldás megtalálása, hiszen kapacitása és szakembergárdája adott volt.

Építészeti leleményesség megtalálta az esztétikus és az adott követelményeknek, előírásoknak megfelelő műszaki megoldást, amely ajánlatával is versenyképes volt. A faszerkezet megjelenése sajátos és reprezentatív volt, valósággal magára irányította a figyelmet.

A megoldás értékesítését a társaság előre megtervezett marketingmunkával segítette. Intenzív PR-akciók keretében szakmai fórumokon, folyóiratokban bemutatta és felkínálta ezt a megoldást. Vonzáskörzetében a potenciális önkormányzati vevőkkel személyes kapcsolatot alakított ki. A versenytárgyaláson elsőnek megnyert és megépített tornacsarnokot a további ajánlatokban referenciaként szerepeltette és bemutató látogatásokat is szervezett.

A tudatos vevőmenedzselés eredményeként három év alatt öt ún. „DOM – kupolás” tornacsarnok épült meg az országban – természetesen nyereséget hozva a projektmarketing-technikával is jól „gazdálkodó” és tudatosan irányított vállalkozásnak.

## A változó külső feltételek

A projektügylet további specifikus sajátosságának tekinthető az is, hogy a „termék” létrehozásának helyszíne és külső körülményei egyediek, projektről projektre változóak. Különösen a külföldön történő munkavégzés esetében fontos a beruházói környezet termelési kultúrájának és technikai színvonalának ismerete. A vevő célja az, hogy olyan projektet vásároljon, amit üzemeltetni is tud. Az ajánlatban szereplő létesítmény műszaki színvonalának legyen összhangban az üzemeltetéshez rendelkezésre álló szakmai kultúrával.

Előfordulhat, hogy az ajánlatot azért utasítják el, mert a technológiai megoldás színvonala, korszerűsége messze meghaladja a vevő és környezete termelési-technológiai kultúráját.

## Árstratégia és kalkulációs technikák

A projektügyletekben a költségek és az árak szerepe valóban különlegesen fontos.

A fogyasztási- és tömegcikk piacán a vevő választásának elsődleges kritériuma rendszerint éppen a termék ára. Olcsó, de még jóminőségű árut keres a vásárló, a gyártó pedig csak akkor számíthat többletbevételre, ha költséggráfordítással a versenytársak költségei alá tud menni. Ezen a piacon minden árváltoztatás árháborúhoz vezethet és az árképzés a marketingstratégia végrehajtásának sikertényezője lehet.

A beruházások piacán alapvetően más a helyzet. A termék egyedi, különleges, az ajánlatok eltérő szolgáltatástartalma pedig az objektív összemérhetőséget megnehezíti, sokszor lehetetlenné is teszi. Említettük már, hogy a projekt sajátosságai miatt a megrendelő választási lehetőségei behatároltak. Így az ár a választás csak egyik, de nem feltétlenül a legfontosabb szempontja lesz.

A vevőnek tulajdonképpen már a projektciklus előkészítési szakaszában tájékozódnia kell(ene) arról is, hogy (legalább közelítően) „mennyibe kerülhet majd az általa kívánt létesítmények megvalósulása”. A szállító számára is fontos lenne, hogy berendezéseiről, technológiájáról, az építés-szerelés feltételeiről már előre adjon jelzést, felvilágosítást, így többek között az árinformációkról is tájékoztassa ügyfeleit.

A projektügylet további jellemzője lehet az is, hogy a vevő és a szállító kezdeti áralképzései jelentős mértékben eltérnek egymástól. A szállító marketingstratégiája pedig a későbbi ártárgyalások során a kedvező áralkupozíció megszerzésére irányul.

A szállítók árstratégiájához és a kockázatérzet csökkentéséhez két feltevényt javasolunk figyelembe venni:

- a megfelelő árképzési módszer kiválasztását, valamint
- a prognosztizált költségkalkulációhoz megbízható költséginformációk beszerzését (pl.: a legfontosabb alapanyagokról, munkaerőről, gépekről, berendezésekről, továbbá a többi szállító feltételeiről, alvállalkozókról stb.)

Az árpozicionáláshoz a versenycentrikus, ún. „ajánlati típusú árképzés” módszerét javasoljuk alkalmazni. A módszer alapján a szállító elsősorban nem szigorúan költségeihez igazodva alakítja ki ajánlati árát, hanem a versenytársak átképzésére vonatkozó elképzeléseit veszi figyelembe. A nyereséget a nyeresési esélyét „megjátszva” kalkulálja. Az induló ajánlati ár alsó határát a költséggráfordítások, felső határát pedig a konkurensok várható ajánlati árai korlátozzák.

A szállítók ajánlati kalkulációjának legkritikusabb területe a fizikai megvalósítás költségbecslése. Ugyanis az építési-szerelési munkák költségei jelentik a beruházás teljes bekerülésének döntő többségét. A projektügyletben a szállító itt nem tévedhet: ha az általa megajánlott ár magas, nem nyer, ha alacsony árat ajánl, akkor nyereséget veszteséget termel.

A hazai versenytárgyalások az utóbbi évtizedben igazolták a közmondást: „olcsó húsnak, híg a leve”. A szakmájlal (és morálisan is) felkészületlen, alkalmatlan megrendelők ugyanis csak egy ajánlati tényezőt vizsgáltak: az „árfekvést”. Aki a legolcsóbb ajánlatot adta azé lett a munka. Az ajánlatadó referenciája, pénzügyi stabilitása, megbízhatósága, szakmai felkészültsége nem szerepelt az elbírálási értékelés rendszerében. Ezzel szemben a tapasztalat azt igazolta, hogy az aránytalanul olcsó és nem megalapozott vállalkozások mögött a teljesítésre alkalmatlan cégek (sok esetben fantom kft.-k) álltak.

A többi vállalkozónak pedig lehetősége lett volna a projekt marketing eszközeivel felhívni a figyelmet az ajánlati ár és a műszaki tartalom össz-

hangjára. Sajnos azonban a marketing-technikák alkalmazása nem volt jellemző felkészültségükre, hiányát „saját bőrükön” tapasztalhatták.

### További projekt specifikumok

A projektmegvalósítás specifikus jellemzőjének tekinthető a következő két feltétel is. Az adásvételi aktus, a szerződés megkötése megelőzi a projekt megvalósítását, az építési-szerelési kivitelezési munkát. A fizikai megvalósítás és az értékesítés folyamata pedig gyakorlatilag időben egybeesnek, a projektet az üzembehelyezés és a pró-

baüzem után a vevő azonnal birtokba és használatba veszi.

A folyamat szereplői kénytelenek együttműködni a projektfeladat optimális megoldásában. A projektmegvalósítás lényegi sajátossága a bizonytalanság és a kockázat. A szerződésstratégia feladata, hogy a kockázatok áthárítása helyett azok megosztása kerüljön előtérbe.

A projekt végleges átadását már a megvalósítás fázisában elő kell készíteni. Meg kell „győzni” a vevőt arról, hogy a szállító pontosan azt valósította meg, amit kért és ami az igényét kielégíti. A vevővel vagy megbízottjával, a Mérnökkel kialakított jó munkastílus, partneri és emberi kapcsolat a

létesítmény eredményes és határidőre történő átadhatósága szempontjából is fontos tényező. Csak a vevő, a Mérnök és a szállító közös munkájának eredményeként valósulhat meg a mindkét fél végső célját is kielégítő projekt.

### Az utóelemzés

Végül a projektciklus befejező és fontos műveletére hívjuk fel a figyelmet. Ez az utóelemzés, célja pedig az, hogy megállapítsák, sikeres volt-e a munka. Ennek során a vevő is, de különösen a szállító olyan információkhoz jut, amelyeket a jövőben hasznosíthatnak.

## MARKETING A TÁGULÓ EURÓPÁBAN 25. EMAC Konferencia Budapest, 1996. május 14–17.

Az Európai Marketing Akadémia (European Marketing ACADEMY = EMAC) 25. éves konferenciáját a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszéke szervezi 1996-ban.

Az EMAC történetében első alkalommal egy volt szocialista ország ad helyet a marketingkutatók évente megrendezett konferenciájának. Az EMAC 1970-ben Párizsban alakult és a rákövetkező évtől kezdve minden évben megrendezi konferenciáját. Az elmúlt évtizedben a nemzetközi tudományos élet egyik meghatározó orgánumává vált az EMAC lapja, az *International Journal of Research in Marketing* (=IJRM). 1995. januárjától az EMAC tevékenységét bemutató hírlevél *EMAC-CHRONICLE* néven, megújult formában tájékoztatja a marketingkutatók széles nemzetközi táborát. 1994-ben 25 országból több mint 400 főt számolt az EMAC tagsága. Európán kívül jelentős számú marketingoktató és -kutató képviselteti magát az EMAC rendezvényein az USA-ból, Ausztráliából és Új-Zélandról is. Az éves konferencián általában 300 fő vesz részt, többségük előadás tartásával.

A konferencia kiadványai alapján jól nyomon követhető az a szellemi erőfeszítés, amely az egyes években jellemzi a marketing nemzetközi kutatótáborát. Tanulmányozásuk történelmi perspektívába helyezi a divatos és kevésbé divatos témákat, a kutatási zsákutcákat illetve a tudományos „áttöréseket”.

Kivételes forrása ezen kiadvány az európai marketingkutatói tradíciók tanulmányozásának.

Az 1996-os konferencia egy táguló Európában kívánja bemutatni a marketingkutatók teljes spektrumát. Szándékaink szerint a még kezdeti fejlődési szakaszban lévő kelet- és közép-európai országok marketingszakértői, tudományos kutatói – az EMAC történetében először – valós súlyuknak megfelelően képviseltetik magukat ezen a rangos eseményen. Jóllehet Magyarországról már az elmúlt esztendőben is számos kolléga vett részt az EMAC rendezvényein, a kedvező helyszín feltehetőleg további oktató és kutató szakembereknek ad lehetőséget a nemzetközi vérkeringésbe való bekapcsolódásra.

Az érdeklődők további információért forduljanak a konferencia Szervező és Program Bizottságához.

**Berács József**

tanszékvezető egyetemi docens, a Szervező Bizottság elnöke,  
BKE, Marketing Tanszék  
1828 Budapest 5. Pf. 489.



KATITS ETELKA

# Vállalati válságmenedzselés

## Vállalati válság = csőd?

A fejlett piacgazdaságokban a modern csődszabályozás az 1960-as évek végétől, a hetvenes évek elejétől kezd kialakulni és megerősödni. Ennek legfőbb oka az, hogy a vállalkozások profilváltása felgyorsult, egyre jelentősebbek a tőkekivonások és a vállalati felvásárlások. (Ebben az időszakban terjed el az LBO – Leverage by Out, azaz a hitelből történő akvizíciók technikája.) A csőd jogi szabályozásának hátterét azok az elméleti és módszertani ajánlások adják, amelyeket „válságmenedzsmen” néven ismerünk.

A vállalati válságmenedzselés jól elhatárolható elméleti megállapításokat és (főleg) gyakorlatot, technikát foglal magába. (Hoványi 1993) *Eszközöket ajánl és módszertani segítséget nyújt különböző válsághelyzetek megoldására.* Ez jelentős előny a makroszintű csődszabályozáshoz képest, mivel ott a jogi szabályozás a már kialakult (kifejlett) vállalati válsághelyzetek kezelésére hivatott. Tehát a makroszintű szabályozás végponti szabályozás, amely csak arra vonatkozik, mit kell vagy kellene tenni akkor, ha a válság bekövetkezett, és a folyamatok visszafordíthatatlanok. (Veress 1989)

A vállalati válság- és csődhelyzet közötti különbség van. A csőd külső jele a fizetésképtelenség, amit a vagyonihiány és/vagy a fizetési eszközök elégtelensége von maga után. A fizetésképtelenség tényét jogi úton (a Cégekörnyékben) közlik. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a vállalati válsághelyzet különböző szakaszai a végkifejletig,

azaz a csődig nem kerülnek nyilvánosságra a bíróság bevonásával, vagyis az adós nem nyújt be a bíróságra csőd-eljárás iránti kérelmet.

A válsághelyzetnek viszont több külső jele van: *lanyha piaci aktivitás és műszaki teljesítmény* (megtorpanás, ellanyhulás), *a tartalékok felélése, elpazarlása* (vegetálás), *piaci zavar gyors műszaki megújulást, kompetitív területeken* (konjunkturális válság), *a termékszerkezet és a technológia elavulása* (strukturális válság), ami csődbe is torkollhat. (Kozma 1992)

Tehát nem minden válság csőd, viszont minden csőd válság.

Az 1. tábla bemutatja a vállalati válság jellegének függvényében a válság-

menedzselés három típusát. Tartalmazza azokat a nélkülözhetetlen feladatokat is, amelyek segítik a válságszituációk kezelését, megoldását.

A preventív válságmenedzselés nemcsak kezdődő válsághoz kapcsolódik, hanem normális üzletmenetbe is. A korai figyelmeztető rendszer (Early Warning System, Frühwarnsystem), a csőd-előrejelző diagnosztikák és modellek feladata a potenciális válság „gyenge” jeleinek korai észlelése. Ahhoz, hogy a vállalat ne legyen védtelen a külső változásokkal szemben, szükséges az *aktív prevenció*. Rendszeres kutatás tárgya legyen az, milyen megelőző jelei vannak a vészhelyzet közeledésének. A jelzések közül legna-

---

Áttekintve a vállalati tőkefinanszírozás klasszikus és modern irányzatait, a közös alapot a deskriptív tételek jelentik. A tőkefinanszírozási irányzatok vizsgálatának tárgya a növekedésorientált vállalatok, illetve a növekedési perspektívát célul kitűző vállalati kör. Olyan koncepcióvá érett modellekkel találkozhatunk, mint pl. a tőkestruktúra és a vállalatértékelés modellje, az értékpapírok értékelésének modellje, a likviditás – cash flow – forgótőke meghatározás egymásra épülő koncepciója stb. Napjainkban pedig már megfogalmazhatjuk azokat a tételeket, amelyek a vállalati válság pénzügyi vonásait ragadják meg és a vállalati válság-finanszírozás kiépülő koncepciójának alapkövét jelenthetik. A vállalati válság leírásának keretét a modernkori csődszabályozás adja.

---

1. tábla

A válságmenedzselés típusai és feladatai

A VÁLSÁG-MENEDZSELÉS TÍPUSA	A VÁLSÁG JELLEGE					
	Normál üzletmenet	Kiküszöbölhető válság		Strukturális válság		
		Külső válság (megtorpanás, vegetálás)	Konjunkturális válság	Kifejlett válság	Csőd	Akut válság
I. Preventív (megelőző)	Helyzetelemzés, korai figyelmeztető-előrejelző rendszerek					
II. Turnaround (zavarelhárító)		Aktív válságmegszüntetési technikák, reorganizációs programok				
III. Kríziskezelő				Csődellenes intézkedések, helyzetátfordítási koncepciók, likvidáció		

gyobb jelentőségük a megfelelően kiépített vállalati információs rendszerből nyerhető mutatószámoknak van.

Léteznek olyan statisztikai modellek és használják is őket, amelyek célja éppen a vállalatok pénzügyi teljesítményének és fizetőképességének értékelése. E modellek első változatait Edward Altman fejlesztette ki, s ezek egy sor, relatív hatásuk szerint súlyozott pénzügyi mutatót használnak a „Z” pont megállapításához. Ez a „Z” pont (score) elemzés, módszertana a diszkriminancia analízis. (Weston, Copeland 1988) A kiindulásnál használatos mutatók a vállalkozás pénzügyi jellemzői, amelyeket a modellbe illesztnek. Az eredeti modell öt mutató alapján számítja ki a „Z” pontot (Weston, Copeland 1988: 826-847.):

$$Z = 0,012 X_1 + 0,014 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,999 X_5$$

ahol

$X_1$  = forgóeszköz/összes eszköz

$X_2$  = visszatartott profit/összes eszköz

$X_3$  = EBIT (azaz kamat- és adófizetés előtti jövedelem)/összes eszköz

$X_4$  = részvénytőke piaci értéke/adósság könyv szerinti értéke

$X_5$  = értékesítési árbevétel/összes eszköz

Amennyiben a „Z” pont értéke 1,8 alatt van, úgy a társaság valószínűleg pénzügyi válságba kerül. Ha a „Z” pont értéke 1,8 felett van, akkor kicsi a vállalati válság bekövetkezésének valószínűsége és 3-nál nagyobb érték felett az valószínűsíthető, hogy belátható időn belül nem fenyegeti a vállalatot válság. Az Altman-modell javított változata kiszélesíti a változók körét és javítja a válság előrejelzését. A következő hét mutatószámból állítja fel egyenletét:

$V_1$  = eszközarányos nyereség

$V_2$  = profitstabilitás [EBT (azaz adózás előtti jövedelem)/vagyonsmutatószám 10 éves trendje alapján]

$V_3$  = adósságszolgálat

$V_4$  = visszatartott profit/vagyon (azaz kumulált jövedelmezőség)

$V_5$  = likviditás

$V_6$  = részvénytőke/össztőke (azaz tőkeellátottság)

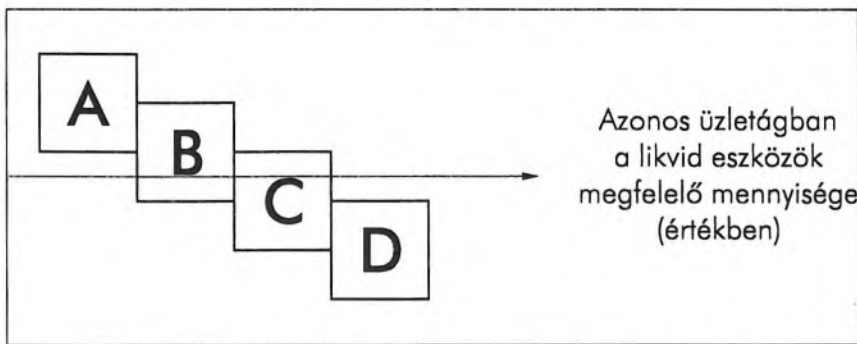
$V_7$  = vállalatnagyság, méret (a vagyon alapján)

A modellek hazai adaptálásához két megjegyzést teszünk. Az egyik az, hogy a pénzügyi mutatók változatlan súllyal történő átvétele a konkrét alkalmazásnál megkérdőjeleződik. Másrészt pedig a 10 évre szóló idősor akadályozza meg használatát, mivel a magyar cégek múltja általában nem túl

ságosan hosszú. (Elfogadott nézet az, hogy legalább annyi múltbeli adat álljon rendelkezésre, mint amilyen hosszú időszakra történik az előrejelzés.) Erre reagálva el is készült egy csőd-előrejelző modell a speciális hazai viszonyokra, amelyet a kvalitatív tényezők beépítésével tovább fognak fejleszteni. E korai figyelmeztető-előrejelző rendszerek funkcióvá válásának hatékonysága jórészt a vállalati menedzsment tapasztalatán, tudásán, kreativitásán múlik.

A „turnaround” (zavarelhárító) válságmenedzselés célja a hanyatlás tendenciájának megfordítása, a kudarc-spirál megállítás a fellendülés érdekében. (Zuberbühler (1988) Ekkor még olyan kisebb válsághelyzetekről van szó, amelyek elszigetelhetők a vállalaton belül. Ez az ún. „soft landing” megoldás. (Hoványi 1993) Ebben a szituációban jellemző a rendszertelenül fellépő likviditási szűk keresztmetszet, de még közvetlenül nem észlelhető a csődhelyzet veszélye. A vállalat likvid eszközei többé-kevésbé még elégségesek az esedékes fizetési kötelezettségek teljesítéséhez. A likvid eszközök és a rövid lejáratú fizetési kötelezettségek arányából képzett likviditási mutatószám értéke azt a sávot jelzi, amelyen belül a társaság likvid eszközeinek értéke csökkenhet anél-

kül, hogy nehézségei támadnának folyó fizetési kötelezettségei teljesítésében. Az 1. ábra vízszintes egyenese a vizsgált időintervallumban jelöli a likvid eszközök megfelelő mértékét (a hitelezési gyakorlatban a kereskedelmi bankok a vállalkozás likviditását akkor tartják megfelelőnek, ha a likvid eszközök mennyisége a folyó kötelezettségeknek kb. a kétszerese), és ehhez viszonyítva mutatja 4 vállalat aktuális helyzetét.



1. ábra. A vállalatok osztályozása a likvid eszközök mennyisége alapján

Az 1. ábra értelmezése:

A: likviditás-felettség (a társaság túl sok készpénzen vagy készleten üldölgél, vagy az eszközök kihasználása rossz) → válságprevenció

D: fizetéseképtelenség → kríziskezelés

B – C: a fizetések akadoznak → „turnaround” tevékenység.

(Vállalati expanziónál is fellép likviditási nehézség, ami az ún. túlterjeszkedés miatt bekövetkező forgalom- és forgótőke-növekedés következménye.)

Minél mélyebben támadja meg a vállalat gyökereit a válság, annál átfogóbb aktív válságmegszüntetési, zavarelhárító programra van szükség, amely a finanszírozási szempontok mellett a társaság belső működésének különböző területeit (a tervezési és az ösztönző rendszert, a beszerzést, az emberi erőforrásokat, a controlling

rendszert stb.) is érinti. Szerepet játszik „a majd csak átvészelljük, majd csak lesz valahogy” időszak hossza. Ez attól függ, mennyire képes a menedzsmet különbséget tenni az átmeneti és a súlyos hanyatlás között. Tudnak-e egyáltalán különbséget tenni a különböző jellegű válságok között? (1. tábla) Sikerült-e a kudarcot meggátolni és felkészülni a zavarelhárításra? A zavarelhárító tevékenységek tartalma és következetes irányítotttsága döntő mértékben kihat arra, hogy a problémák megoldásával csak a túlélés sikerül-e, vagy pedig a társaság növekedési pályára lép.

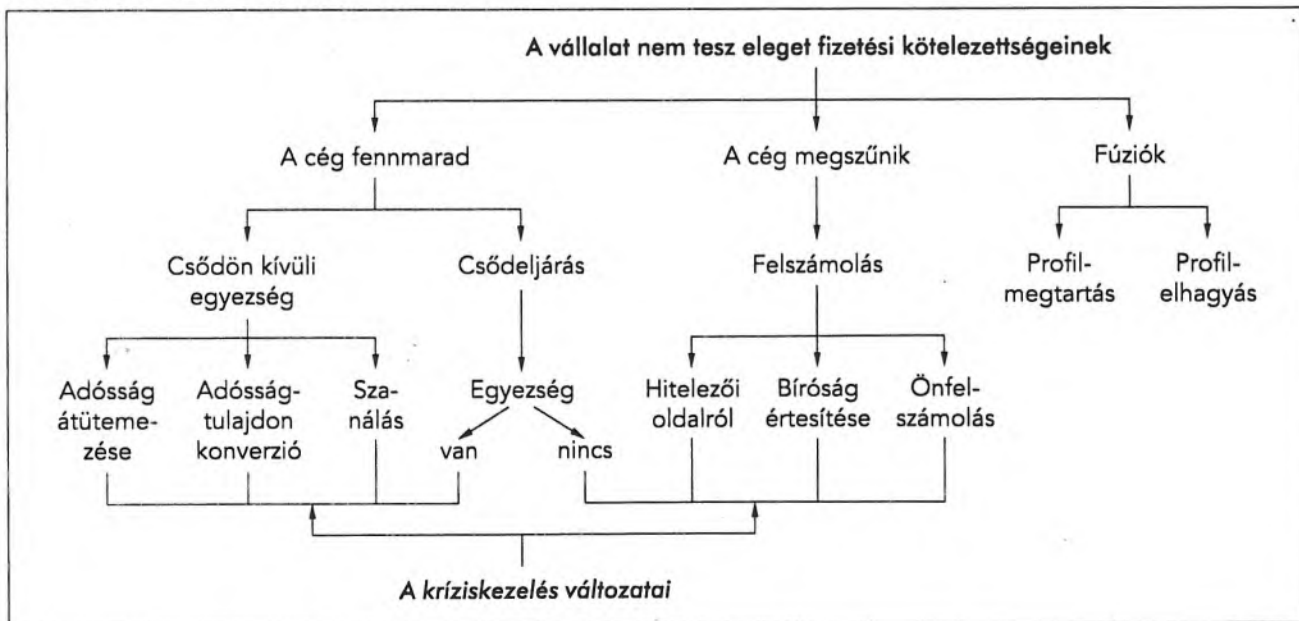
A nehézség az, hogy ha ezek a tevékenységek és folyamatok nem kapcsolódnak össze stratégiai horderejű megújulási programokkal, akkor ugyan a cég időt nyer, viszont nincs garancia a távlatilag hatékony műkö-

désre, és nem spórolható meg a reorganizáció sem. Nem maradhatnak el a felesleges kapacitások tudatos leépítésére vonatkozó döntések, és ki kell dolgozni a redukált kapacitások gazdaságos működtetésének változatait is. Vannak olyan súlyos válsághelyzetek, amikor a zavarelhárítás végrehajtásával, a válság elszigetelésével megkezdődött polarizálódás a vállalatban nem szűnik meg, és általános válságkezelésre van szükség.

### A kríziskezelés típusai

Gazdaságunkban immár több mint három éve folyik törvényes keretek között, a piaci szereplők megegyezésével, a még életképes gazdálkodó szervezetek talpra állítása, ha pedig nem lehetséges, felszámolás útján való

2. ábra. A kríziskezelés típusai



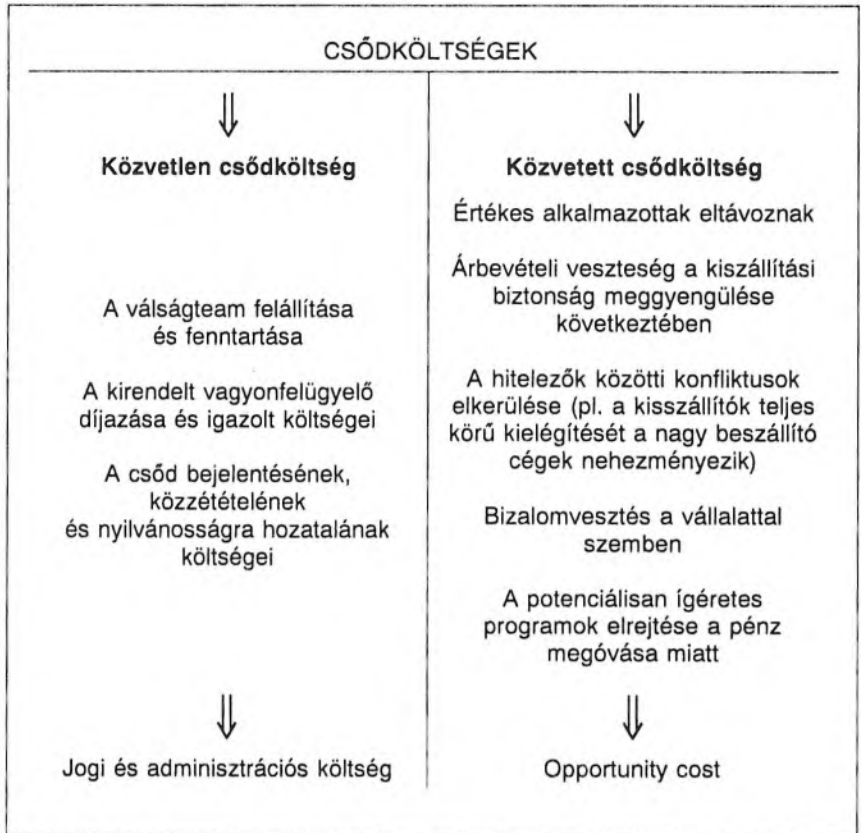
megszüntetése. Tehát a végeredmény vagy a cég fennmaradása („going concern”), vagy a cég jogutód nélküli megszűnése. (Ross, Westerfield 1988) A különböző lehetőségeket a 2. ábra mutatja. (Az ábrában a cég megszűnésénél eltekintettünk a végelszámolástól. Igaz ugyan, hogy a végelszámolás is jogutód nélküli megszűnést takar, viszont a társaság a hitelezői igényeknek eleget tud tenni, ezért nem lehet megoldás a válságkezelésnél.)

A továbbiakban a cég fennmaradásának az eseteit vizsgáljuk meg.

1. A *csődön kívüli egyezség* (gyakran *kényszer egyezség*) egy „puhább” válságkezelő módszer. A pénzügyi gondok megoldásának egyik útja az *adósság* egy részének vagy egészének *átütemezése*. Az adós e kérését azzal indokolja, hogy ha tartozását átütemezi, akkor az ún. kilábalási program korábban, gyorsabban és olcsóbban lezajlik. „...Ha úgy látszik, hogy a keletkező jövedelem nem képes fedezni az adósságszolgálatot, szükségessé válik a vállalat egész stratégiájának és felépítésének újragondolása... A túlzott eladósodástól való félelem mozgatórugója lehet ... az energiák koncentrációja az ún. magüzletre..., ami nélkül nem kerülne sor a teljesen meg nem alapozott befektetések elvetésére, a költségek minden területen való alapos lefaragására. ...Az újfajta ösztönzés... nyomán megkezdett költségcsökkentés erőteljes és azonnali hatású a cég profitjára.” (Karsai 1991)

Itt meg kell említeni egy veszélyt. Ha a vállalat menedzserei nem tesznek jövőépítő lépéseket, akkor anélkül zülálják szét a vállalati kilábalás feltételeit, hogy a hitelezői követeléseket kielégítenék és az osztalékfizetés reménye teljesülne.

Az adós megállapodhat hitelezőivel úgy, hogy az ingatlanértékesítés bekezdéséig a hitelező jelzálogjogot létesít. Csakhogy az időközben esetleg meggyengült piacon kell elárvereztetni az ingatlant és nemigen akad vásárló. Mi történik akkor, ha a sorozatban kiírt árverések sikertelenek? A hitelező átveheti az általa nyújtott hitel fedezetét a jelzáloggal terhelt ingatlant. Ezzel a probléma egyáltalán nem oldódott



3. ábra. A csőd költségek típusai

meg, mivel a hitelező a pénzt akarja visszakapni és nem ingatlant akar szerezni. Ekkor maga a hitelező próbálja meg az ingatlant értékesíteni és az ingatlanban levő vállalkozást életben tartani, mivel egy működő tulajdon jobban értékesíthető.

Mi a biztosítéka, hogy a hitelező az értékesítésig jól fogja működtetni a megszerzett tulajdont? Mit tehet a hitelező? *A hitelezői szerepet átváltja tulajdonosi szerepre*, követelését tulajdonosi jogot biztosító részvényre cseréli. A hitelező kizárólagos tulajdonosi szerepet akkor játszik, ha minden korábbi hitelt részvényre vált, ezután pedig nem nyújt semmiféle hitelt. A hitelező részvényt pakettje automatikusan gyarapszik a vállalati saját részvények rovására. Az adós alaptőkéjéhez viszonyított jelentős összegű hitelezői követelések jogosultjainak a részvényhez jutásával az eredeti tulajdonosi tábor saját tőkéje után élvezett jogai csorbulnak, ami a cég ismételt tőzsdéi bevezetésekor vagy éppen csődbejutásakor válik különösen fontossá. A kishitelezők nem gondolkodnak a rész-

vényesi-tulajdonosi pozíció a követelésck jellege vagy összege miatt.

Tartózkodással vesszük számításba a *szanálást*, mint a válságkezelés egyik változatát, mivel gazdaságunkban ez a tevékenység kissé pejoratív tartalmú. Korábban a „magyar” szanálás olyan állami támogatást jelentett, ami nem átmeneti védelmet biztosított, hanem tartós, feltételekhez nem kötött stabilitást. A szanálás nem kapcsolódott össze alkalmazkodási programokkal, az alacsony hatékonyságot okozó tényezők felszámolásával.

Holott a *szanálás* valójában a *vállalat csődjének elhárítására irányuló intézkedések összessége*. Olyan intézkedések, melyekkel a cég jövedelmezősége fokozatosan visszafordítható negatívból pozitívba. Sürgőssé vált válságkezelés biztosít alapot a tartós felépüléshez. (Rütschi 1989) A vállalatot nem érdemes szanálni akkor, ha nem segíthető újra jövedelmezőséggé vagy az eredetileg létezett jövedelmezőség nem állítható helyre. Ez esetben a csőd vagy a felszámolás kerül előtérbe a lassú agóniával szemben.

2. A vállalat *csődben* levőnek tekintendő közgazdaságilag akkor, ha *eszközeinek értéke megegyezik a hitelezői tőke értékével*. Ebben a szituációban a részvénytőke értéke zéró, s a részvényesek a vállalat feletti ellenőrzést kénytelenek átadni a hitelezőknek (hiszen csődegyezés akkor köthető, ha ahhoz a hitelezők hozzájárulnak). Ideális esetben a hitelezők olyan értékű eszközt birtokolnak, amilyen mértékben a vállalat tartozik nekik. A tulajdon e transzferének nincsen költsége, s a hitelnyújtók nem veszítenek semmit.

A valóságban a csőd nem ilyen ideális állapot. Csődbe jutni is költséggel jár, amely a hitelezői igények kielégítésére fordított pénz- és vagyonalapot szűkíti, s a hitelezői követeléseket nem lehet teljes mértékben kielégíteni. A 3. ábra a csődköltségek csoportosítását szemlélteti (Brealy, Myers 1984), példáulkkal együtt.

A *csődeljárás költségessége vállalatunként változó*. Ez döntően a *vállalati vagyontárgyak jellegének és összetételének függvénye*. A csőd ráfordításait különösen befolyásolja az, mennyire könnyű az eszközök tulajdonának transzferálása. Például, ha a vállalat főleg olyan materiális javakkal rendelkezik, amelyek jelentősebb értékvesztés nélkül eladhatók, akkor a csődköltségek alacsonyabb szinten tarthatók, ellentétben azzal az esettel, amikor a vállalat többnyire immateriális vagyontárgyakkal rendelkezik, hiszen az ilyen eszközök nem egykönnyen adhatók el.

A pénzügyi lehetetlenülés problémái és költségei különösen súlyosak akkor, amikor a hitelezők és a részvényesek külön csoportot alkotnak. A csődbejutásig a vállalatot a részvényesek irányítják és ellenőrzik. Ők nyilvánvalóan saját érdekükben tesznek lépéseket. Mivel a részvényesek csőd esetén kiiktathatók abban az értelemben, hogy nem veszhetnek és nem is igényelhetnek többet eredeti befektetésüknél, erős érdekük fűződik a csődhelyzet elkerüléséhez. Ellenben a hitelezők a vállalati eszközök értékének megőrzésében érdekeltek, s emiatt az ellenőrzés megszerzésére töreksznek a részvényesek ellenében. Fokozott érdekük fűződik a csődhöz saját

Az eszközök/kötelezettségek összhangjának vizsgálata

2. tábla

ESZKÖZÖK	KÖTELEZETTSÉGEK
I. készpénz, látra szóló betét csekk és pénztalvány esedékes követelések bankkal szemben fennálló követelés bemutatóra szóló értékpapír	I. lejárt határidejű kötelezettségek 30 napon belül esedékessé válók
II. elszámolás a munkavállalókkal visszajáró adó szubvenció visszatérítések könnyen értékesíthető értékpapírok váltó, amelynek lejárat ideje nem hosszabb 3 hónapnál (I. osztályú váltó) jól fizető vevő váltója árutőzsdén tőzsdészerűen kezelt áruk	II. rövidlejáratú hitelek, kölcsönök költségvetési tartozás (APEH, TB, önkormányzat) munkabérek értékpapír osztalék- és részesedés fizetések
III. vásárolt készletek saját termelésű félkész- és kész- termékek anyagok, áruk, amelyek iránt a piacon kereslet van „jó adósok” 3 hónapnál hosszabb lejáratú értékpapírok	III. forgóeszközhitel exportkötelezettség kötvénykibocsátással kapcsolatos kötelezettségek lízingdíjak
IV. ingatlanok, gépek, berendezések járművek hosszú lejáratú értékpapírok vagyoni értékű jogok részesedések, üzletrészek	IV. vissza nem fizetendők - jegyzett tőke - tőketartalék - átvett pénzeszközök
V. kétes követelések, elfekvő inkurrens készletek, rendeltetésük vagy műszaki állapotuk miatt nem értékesíthető tárgyi eszközök	

érdekeik erősítésére, s visszatartani a részvényeseket a vállalati eszközök további „kiszivattyúzásától, átmenekítésétől”. A bíróságot kikerülve próbálják érvényesíteni a követelésüket a csődegyezési program (kilábalási terv) realizálásával. E küzdelem egy hosszadalmas, potenciálisan költséges, kéteslyes jogi harc a hitelezők és részvényesek között. Ez alatt a vállalat eszközei veszítenek értékükből, mivel a vállalat vezetői a csődegyezés megkötésére koncentrálnak, kevésbé egy

perspektivikus felemelkedési program elkészítésére.

A csődön kívüli és a csődeljárás keretében megkötött *egyezség három nélkülözhetetlen feltétele* (Weston, Copeland 1988):

- Az adós jó üzleti morálja a kötelezettségek teljesítésében. A társaság vagyonát óvja, nem veszi igénybe személyes használatra és nem vonja ki azt a vállalkozásból.
- Az adós üzleti képessége és készsége a gyógyulásra, a kilábalásra.

- Az általános üzleti kondíciók kedvező alakulása.

A továbbiakban nem térünk ki egy megalapozott kilábalási program elkészítésére, mivel vizsgált témánkhoz szorosan nem tartozik, viszont bármelyik vállalat jövőbeni működőképességének feltételeit behatárolja az, milyen a kötelezettségek teljesítéséhez rendelkezésre álló vállalati eszközfedezet. A 2. tábla – horizontálisan szemlélve – az üzleti helyzetelemzéstől kezdve a kilábaláson át a vagyonszerzésig biztos segítségül szolgál.

Amennyiben a csődeljárás során megfelelő egyezség nem jött létre, vagy a továbbiakban az adós nem tartja be az egyezséget, úgy végleges megoldásként nem marad más hátra, mint a *vállalatrészek likvidálásán alapuló rendezett felszámolás*. Az adós fizetési képzetlensége esetén a felszámolási eljárást a bíróság folytatja a hitelező vagy az adós kérelmére, vagy pedig a cégbíróság értesítése alapján. A bíróság szerepe megnövekszik a csődeljáráshoz képest, ott csak a törvényesség felügyelete a feladata, itt a jogviták eldöntése is hozzátartozik.

Az eszközöknek a hitelezők tulajdonába juttatása alapvetően jogi és nem gazdasági folyamat. A felszámolás csúcspontja, az egész eljárás célja a hitelezők kielégítése. A legfontosabb dolog a hitelezők szempontjából a kielégítési sorrendben elfoglalt hely, hiszen ehhez kapcsolódik a kielégítési hányad és a kielégítés ideje. Az eljárás befejezését jogilag a bíróság végzése szentesíti.

Mindegyik esetben a hitelezők a számukra legkisebb veszteséget hozó kompromisszumot keresik. Ha a csődön kívüli egyezséget választják, akkor az adott vállalkozás üzleti perspektívájának vizsgálatával fel kell mérniük annak várható kockázatát. Csak annyi tőkét szabad befektetniük, amennyinek esetleges elvesztésével nem veszélyeztetik cégük működését. Problémát az jelent, hogy az adós gazdálkodó szervezet jelenlegi értéke kisebb, mint az adott hitel adósságszolgáltatásának jelenértéke. Még ekkor is az egyezség mellett szólhat a gondos mérlegelés, ha ezáltal a hitelező a cég megszűnése során behajtható követ-

lések összegénél nagyobb hozamot remélhet. A csődeljárás keretében a hitelezők csak akkor vállalhatják a meg egyezést, ha az ún. helyzetátfordítási tervet megfelelőnek ítélik. Azt azonban mindenképpen meg kell jegyeznünk, hogy egy válsághelyzetben levő cégre nem jellemző, hogy ne termeljen újabb veszteséget.

## Összegzés

- Krízissel küszködő cégnél a részvényutke tulajdonosai vagy még időben elhagyják a süllyedő hajót, vagy eredeti befektetésük jórészt megsemmisül. Ez kockázatvállalásuk ára. Ők nem veszhetnek és nem igényelhetnek többet eredeti befektetésüknél. *A vállalat finanszírozási lehetetlenülése döntően a hitelezőket sújtja*. Mindent megtesznek annak érdekében, hogy kamatostul visszakapják a pénzüket. A hitelező és a részvényes közül *a részvényesnek van reziduális érdekeltisége*. A részvényesek kiiktathatók abban az értelemben, hogy ha a cég válságos helyzetbe kerül, akkor előbb a hitelező jut követeléséhez és csak azután a preferált részvény tulajdonosa, majd a közönséges részvényes részesedik a hitelezői követelések kifizetése után – ha marad – a vagyonszerzés arányos részéből. E tény a hitelezőket a vállalati eszközök értékének megőrzésére sarkallja, a bíróságot kikerülve követelésük érvényesítésére a jóváhagyott reorganizációs, illetve kilábalási terv gyors és hatékony realizálásával.
- A válsághelyzet megoldásában kritikus szerepet játszik azon időintervallum hossza, amikor a vezetés a hanyatlást elég súlyosnak ítéli a vállalat fennmaradásához és erre reagálva felkészítik a szervezetet a zavarrelhátrásra. *A hanyatlás mértéke befolyásolja a vállalat túlélését*.
- Minél korábbi a felismerés, annál valószínűbb a siker, mind az elhárításban, mind a kezelésben.
- A csődegyezség alapvető egyenletét a következőképpen fogalmazzuk meg:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+r)^t} \geq \text{Csődköltségek}$$

ahol

CF = a társaság működéséből számolt cash flow

r = a kockázattal korrigált tőkésítési kamatrátá

n = a vizsgált időhorizont

- *A piaci és üzleti helyzetelemzés* eredménye és a további lehetőségek felmérése alapvető a reorganizáció és a kilábalás létjogosultságának kimondásához.

A vállalati tőkefinanszírozás fejlődésében új helyzet állt elő azzal, hogy a vállalati válság koncepciójának kiépítése is felmerül a dinamikus fejlődő vállalati növekedés finanszírozási implikációi mellett. Ez kiváltja a vállalati válságszituációk kategóriarendszerében a rendteremtést. Ezt szolgálták a fent leírtak.

## Irodalom

- Altman, E. I. (1968), „Financial ratios, discriminant analysis, and the prediction of corporate bankruptcy”, *Journal of Finance*, Sept.
- Altman, E.I. (1988), *The prediction of corporate bankruptcy: a discriminant analysis*. New York: Garland
- Brealey, R., Myers, S. (1984), *Principles of Corporate Finance*. McGraw Hill, 390-400., 653-658.
- Hoványi G. (1993): *Válságmenedzselés a hazai iparvállalatoknál*. MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, Budapest
- Karsai J.(1991): „Hiteles vezetők”, *Közgazdasági Szemle*, (38) 9. sz.
- Katits E. (1995): „A tőkefinanszírozási döntések fejlődési szakaszairól”, *Veze-téstudomány*, (26) 3. sz.
- Kozma F. (1992): *A menedzser közgazdasági szemlélete*. Bp.: KJK.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. (1988), *Corporate Finance*. Times Mirror/Mosby College Publishing, 338-347. o.
- Rütschi, K.(1989): „Sanierungsmanagement bei Unternehmenskrisen”, *IO Management Zeitschrift*, 2. sz.
- Veress J. (1989): „Válságmenedzselés – a megelőzés művészete”. *Társadalmi Szemle*, 10. sz.
- Weston, J. F., Copeland, T. E. (1988): *Managerial Finance*, Cassell.
- Zuberbühler, M. (1988): „Krisensignale? Turnaround – Management ist aktuell”, *IO Management Zeitschrift*, 1. sz.

MARKUS H. DAHM

# Működő nemzetközi vállalatok marketing-kommunikációja Magyarországon

Az EDUSCHO 1989 óta aktív a kávépiacon. Először csak mint exportőr (ausztriai bázissal) volt jelen, 1993-ban azonban magyarországi termeléssel, már 25%-os mennyiségi piacrészesedést mondhatott magáénak. A DOUWE EGBERTS 1991-ben vette meg a legnagyobb magyar kávé- és teagyártót, a korábban állami tulajdonú COMPACT-ot és 45%-os piaci részesedéssel ma piacvezető. A kávépiacon versenyben van még a NESTLÉ, amely már 1975 óta exportálja Magyarországra a világszerte ismert Nescafé-t, éppúgy, mint a TCHIBO, amely a budaörsi termelőüzemének 1993-as megnyitásáig a magyar piacot Németországból látta el. A TCHIBO, agresszív reklámkampánnyal, piacrészét 1993-ra 7%-ra tudta emelni.

## A magyar piac néhány jellemzője

A piaci részesedés legcsekélyebb növeléséért ugyancsak éles harc folyik a dohányárak piacán is. A piaci adottságok e terén igen hasonlóak a németországihoz. Az R. J. REYNOLD mellett, amely még nem túl jelentős, a legfőbb versenytársak a BAT, a REEMTSMA és a PHILIP MORRIS. A sörpiacon, amely a németországgal ellentétben nem osztható fel több regionális piacra, olyan nemzetközi márkák versengenek, mint a HOLSTEN, a STEFFL, a KAISER, a GOLD FASSL és a SPATEN. Ezeknek a külföldi márkáknak, amelyek sokkal drágábbak, mint a magyar termékek, különösen a legna-

gyobb magyar márkával, a Kőbányai Sörgyár DREHER-jével kell megküzdeniük.

Számos más fogyasztási cikk esetében is nemzetközi gyártók uralkodnak a piacot. Tisztán magyar vállalatok már alig működnek, a legtöbbjüket nemzetközi nagyvállalatok vásárolták fel. A nagy nyugati márkák közül szinte valamennyi képviselve van Magyarországon. A vállalatok között, mint ahogy ezt a fenti példák is mutatják, a nyugat-európai viszonyokhoz hasonlóan erős a verseny a piaci részesedés növeléséért.

A következőkben a nemzetközi cégek közül a marketing-kommunikáció néhány kérdésével foglalkozunk a növekedő magyar piacon, egy, a szerző által Magyarországon és Németországban elvégzett primer adatgyűjtésre alapozva. A választott kutatási módszer széleskörű ismereteket nyújt, de a teljesség igénye nélkül.

Ellentétben Nyugat-Európával, ahol a fogyasztók hagyományosan jól

informáltak a termékek minőségéről és különbségeiről, s épp ezért az emocionális többletérték nagy szerepet játszik a vásárláskor, Magyarországon a marketing-kommunikációnak kell tájékoztatnia. A fogyasztók főként ebből a forrásból szerzik be értesüléseiket

- a termékínálat szélességéről,
- a termékek felhasználási lehetőségeiről,
- a minőségi különbségekről,
- az árakról.

A marketing-kommunikációnak végeredményben arra a kérdésre kell választ adnia, hogy miért is jó az adott termék a fogyasztó számára. Ennek érdekében a reklám mondandóját egyszerűen kell megfogalmazni, kerülni kell az oktató-kioktató stílust és egyértelmű termékbrázolást kell nyújtani.

Különböző vizsgálatok azt mutatják, hogy a magyar lakosság összességében nyitott a nyugati reklámok iránt, és a nyugati termékek márkaismertségé már most nagyon magas. (Medián

---

**A kelet-európai országokban a 80-as évek közepétől végbemenő politikai és gazdasági reformok jelentős piaci és értékesítési potenciált teremtettek a nemzetközi, főként nyugat-európai és észak-amerikai márkacikkeket előállító vállalatok számára. Különösen a fogyasztási cikkeket gyártó nemzetközi vállalatok ismerték fel Magyarországon az elsőrangú telephelyet, hogy innen irányítsák közép- és kelet-európai terjeszkedésüket. Ma már közülük számos vállalatnak van termelőüzeme is.**

---

*Dr. Markus H. Dahm német vállalati tanácsadó, magyarországi gyakorlattal*

piacfelmérés, in Reklámvonal '93. 17-22. old.. GfK Hungaria piacfelmérés, 1994.) Mivel a magyar lakosság nagyobb részének a jövedelme alacsony, és csak az alapszükségeit tudja kielégíteni, a sok reklámfelhívást még nem követik a kívánt forgalmi mutatók. Ha azonban a (külföldi) gyártó már most termékei magas fokúismertségének elérésére törekszik, ami különösen a márkacikkeknél jellemző, akkor azzal jövőbeni kedvező piaci pozícióját alapozza meg.

Ebből kifolyólag fontos szerepük van a reklámtilalomnak és egyéb korlátozó rendelkezéseknek. A médiában tilos például a dohánytermékek és az alkoholtartalmú italok reklámozása. Megengedett azonban a reklámozásuk az eladási helyen (POS-reklám) és azokon a nagyszabású nemzetközi rendezvényeken, ahol külföldi vendégek is jelen vannak. Megjegyzendő azonban, hogy a tilalmak betartása csak feltételes. A magyar fogyasztók nem olyan mértékben ellenállók a reklámmal szemben, mint a nyugat-európai vásárlók széles tömegei.

A reklámok elfogadási szintje többnyire igen magas. A lakosság több mint 50%-ának tetszenek vagy nagyon tetszenek a reklámok. Csak egynegyedük nyilatkozott a reklámozásról negatívan. Leginkább az idősebb generációhoz tartozók tartják a reklámozást rossznak, vagy bizonytalanok abban, hogy mit is tartsanak róla. Minél magasabb a megkérdezett iskolai végzettsége, annál kedvezőbben nyilatkozik a reklámozásról. Az is látható, hogy a magasabb jövedelemmel és ezáltal nagyobb vásárlóerővel rendelkező rétegek körében a reklám nagyobb kedveltségnek örvend.

## A kommunikációs stratégia formái

A kommunikációs stratégia szervezeti formájára vonatkozó vizsgálatok eredménye szerint a vállalatoknak csak 20%-a folytat olyan nemzetközileg egységes kampányt, amelynek stratégiáját a központban dolgozzák ki, onnan koordinálják és ellenőrzik, és csak

a nyelvhasználatban alkalmazkodnak a magyar piachoz.

A nemzetközi vállalatok ilyen típusú kommunikációs stratégiájának célja országoktól független, egységes imázs megteremtése és egységes reklámüzenet közvetítése. Ez a stratégia a közép- és kelet-európai országokban és így Magyarországon is igen jól megfelel annak a fogyasztói csoportnak, amelyik „Nyugat-imádó”. A gyűjtőmárka-stratégiát, amely egy központilag kifejlesztett alapkonceptiót és az egyes országokra szabott módosításokat ötvözi, a vállalatok mintegy fele alkalmazza nemzetközi márkáira. Ezt a vállalat központja csak a controlling funkcióval támogatja.

A HENKEL például a PERSIL esetében a gyűjtőmárka-konceptiót alkalmazza, de többi márkája számára speciális közép- és kelet-európai reklám-kampányokat dolgozott ki. Ehhez olyan új televíziós spot-reklámokat készítettek a már meglévő filmanyagok felhasználásával, amelyeknek igazodniuk kellett a globális elképzeléshez.

Ennek a stratégiának a magyarázataként különösen a nyugat-európai és a magyar célcsoportok szocioökonometrikus különbségeit említik. A KELLOGG'S például, bár egységesen lép fel mindenütt, termékeit eltérő módon pozicionálja a mindenkori célországok piacain. Különösen az újfajta termékek számára kínálkozik ilyen módon a megkülönböztetés lehetősége. Az egységes kampányok problémája, hogy a nyugati kommunikációs eszközök változtatás nélküli átvétele a magyar piacon nagyon sokszor értelmetlen és így veszít hatékonyságából, mivel

- a nyelvi és kulturális különbségek túl nagyok,
- eltérő a vásárlóerő és
- a fogyasztói magatartás sem hasonlítható össze a nyugat-európaival.

(Lásd Michael, B. M., Heidenreich, Thomas (1992): „Ich bin nicht so reich, mir billige dinge leisten zu können”, *Absatzwirtschaft*, (35) Oktober, Sonderausgabe 204.)

Gyakran a reklám tartalmi szimbolikája sem közérthető. Ez különösen igaz az életstílus-kampányokra, amelyek gyakran tartalmaznak közhely-

szerepeket. A „szép látszat” ellentétes az információs szükséglettel és a gyakorlati hasznossággal. Ez utóbbi pszichológiai tényező, és ezzel összefüggésben meg kell említeni a túlzott reklámozás lélektani veszélyét is.

A stratégiai kommunikáció-tervezés keretén belül meg kell határozni a kommunikációs célokat és a célcsoportokat.

A vizsgálat eredménye azt mutatja, hogy a vállalatok többsége a gazdasági célok, a márka kiemelése és megkülönböztetése mellett elsősorban pszichológiai célokat követ reklámjaiban. Így a márkák ismertségi fokának emelkedésén túl indukált keresleti hatást is várnak. A márka megkülönböztetésének célja különösen azon márkatermékek esetében jelentkezik, amelyek erős versenynek vannak kitéve.

A célcsoport meghatározása – derül ki a vizsgálatból – nem olyan pontos és egyértelmű, mint Nyugat-Európában. A szisztematikus, például pszichológiai jegyek alapján végzett, célcsoport-képzéshez különféle szükséglet- és beállítódási kutatások adataira lenne szükség, ezek azonban még nem léteznek. Ezeket a vizsgálatokat még nem végezte el senki.

## A reklám

Ahhoz, hogy a célcsoportokat kedvező költséggel és a szórási veszteség elkerülésével lehessen elérni, megfelelő reklámhordozókat kell választani. A nemzetközi média hagyományos eszközei fogyasztási cikkek esetében ebből a szempontból nem igazán megfelelőek.

Ezért a következőkben a súlypont a nemzeti szintre helyeződik át. A nemzeti média kereskedelmi célokra is használható eszközeinek nagy száma áll Magyarországon is a reklámozók rendelkezésére. Nagy költségvetésük következtében a nemzetközi márkacikk-előállítók a dominánsak a média nagy részében. A magyar vállalatok itt láthatóan háttérbe szorulnak.

A jelentős reklámberuházások által nemcsak az egész „reklám-torta” lett nagyobb, hanem az élelmiszer és élvezeti cikkek, a test- és hajápolási termékek és a tisztítószerek részesedése is



erőteljesen megnőtt a klasszikus médiára eső teljes reklámkiadásokból. (A GfK Hungária piacfelmerési. In: Médiafigyelő '92 és Médiafigyelő '94.) Ezzel egy időben a reklámhordozók piacán a médiarészesedések trendje egyértelműen (és nem igazán meglepő módon) a televízió javára változik.

Különösen a közszolgálati csatornákat, az MTV1-et és MTV2-t részesítik előnyben széles hatókörük miatt a fogyasztási cikkeket kínáló nemzetközi gyártók. A nagy hatósugár és a magyar fogyasztók spot-reklámra történő gyors reakciója mellett további előnyként említhető még a más európai reklámpiacokhoz viszonyítva relatíve alacsony elérési ár, illetve a lakosság tévénézésének nagyfokú intenzitása. (GfK Hungária piacfelmerés, 1993/IV. 21. old.)

Egy példa: míg a kávépiacon 1992-ben a klasszikus médiára eső reklámkiadásoknak átlagosan 64%-a áramlott a televízióba, addig 1993-ban ez már 87%-ot tett ki. A magazinok részesedése ezzel szemben szűken 9%, a napilapoké csak 3%. A többi reklámnak, a fennmaradó 0,42%-os részesedéssel, nincs jelentősége a kávépiacon. Még ennél is jelentősebb a televíziós reklám az édességek területén. 1991-ben ennek részesedése 90% felett van.

A reklámtilalom alá eső termékeket nem az elektronikus médián keresztül reklámozzák, hanem (a reklámkorlátozások figyelmen kívül hagyásával) igen gyakran óriásplakátokon, közlekedési eszközökön, tehát ún. külső reklámmal.

A REEMTSMA és a többi cigarettagyártó számára a külső reklámok közül a POS- (eladási helyi) és POP- (vásárlási helyi) reklámok a legjelentősebbek. A cigarettaipar mintegy 410 millió forintnyi reklám-költségvetésének átlagosan 71,5%-a irányul a külső reklám területére. (Karády M. szóbeli közlése szerint – Média diagnózis) A sörpiacon a HOLSTEN például a balatoni kompokat látta el plakátokkal.

A tilalom alá nem eső termékek esetében ezen eszköz alkalmazását a márkacikk előállítók kommunikációs mixében igen differenciáltan kell figyelembe venni. A BEIERSDORF például kevésbé veszi igénybe az óriásplakátokat, hogy jelenlétét jelezze. A KELLOGG'S kizárólagosan és csak korlá-

tozott mértékben alkalmaz reklámhordozóként közlekedési eszközt. A HENKEL csak támogató jelleggel veszi igénybe a külső reklámot, például a Fa esetében. A STOLLWERCK számára ezzel szemben ez a reklámeszköz a legfontosabb. Náluk a reklám-ráfordítások kétharmada jelentkezik ezen a területen.

A piackutató cégek vizsgálatai azt mutatják, hogy a külső reklám nagyon magas ismertségi rátát eredményez. A 15 év feletti lakosság 44%-a rendszeresen figyeli a külső reklámokat, további 30% alkalmanként. A 18-29 évesek csoportjára a rendszeresen figyelők 58%-a esik, ami különösen magas. A közlekedési eszközökön megjelenő reklámok – a külső reklámoknak ez a relatíve fiatal ága – növekvő kedveltségnek örvendnek. (Szonda-Ipsos piacfelmerés, 1993. március)

A POS-reklámok a megvizsgált márkacikk-előállítóknál a televíziós reklámok mögött csaknem mindig a második helyen állnak; azoknál a termékeknél pedig, amelyek a reklámtilalom alá esnek, az első helyen. Ebbe a kategóriába tartozik a termékbemutatók szervezése, a polcokra kihelyezett reklámtáblák, vagy a gyártó jellegzetes, a mindenkori márkanévvel ellátott polcrendszereinek alkalmazása. A POS-reklámok nagy előnye abban rejlik, hogy ez a tevékenység összehasonlíthatóan kevesebb költséggel egyidejűleg nagyobb hatást eredményez. A KRAFT JACOBS SUCHARD például Milka-reklámtáblák segítségével 15%-kal tudta emelni a forgalmát. További szóróanyag és a kartonpapírból készült lila MILKA-tében felhasználásával, amelyeket a vásárlók megkaptak, az eladási számok 35%-os emelése is lehetővé vált. (Vö.: Rohwedder, C. in The Wall Street Journal Europe's Central European Economic Review, 1993. 2. sz. 16. old.)

A rádiót a megvizsgált vállalatok általánosan a televízióban és a nyomtatott médiákban folytatott kampányok támogatójaként alkalmazzák.

A sajtóban a hirdető vállalatok előnyben részesítik a színes és jó minőségű szórakoztató lapokat. Meg kell még említeni, hogy a reklámozás többi formája, mint például a mozireklám – kevés kivétellel – nem használatos.

## Vásárlásösztönzés

Magyarországon a fogyasztók részéről nagy érdeklődés tapasztalható a vásárlásösztönző akciók iránt. A külföldi termelők által alkalmazott megoldások: mintacsomagok osztogatása, a kóstolás, a nyereményjátékok, akciócsomagolások (többek között a „kettőt egy árért” – ajánlat) és a vásárlóknak nyújtott rendszeres vagy alkalmi ajándékok. Egyáltalán nem, illetve alig élnek a bonok vagy a kuponok eszközével, a visszafizetési rabatt-tal vagy „hűségprémiummal”.

A mintacsomagok osztogatása azonnal felkelti az érdeklődést és a magyar fogyasztók számára a legjobb lehetőség, hogy információs szükségleteiket közvetlenül kielégíthessék. Hátránya azonban a velejáró ráfordítások és költségek magas aránya (a termékérték ebben nem játszik szerepet). Ezért tűnik sok gyártónak, amelyeknek a terméke alkalmas erre, a kóstoltatás gazdasági okokból célszerűbbnek. Meglepően nagy látogatottságnak örvendett például annak idején a RAMA tesztlő-túrja.

A mintacsomag-osztogatás a termékek új piaci bevezetésénél a leginkább eredményes, mert a fogyasztók megszeretnék ismerni, és tesztelni is akarják a termékeket. Az első vásárlás küszöbszintje azért magas, mert a nemzetközi vállalatok márkatermékei legtöbbször drágák.

A vizsgálat rámutat továbbá arra is, hogy a termékminta-adás hatékonyabb lehet kuponok segítségével („írjon nekünk és kap ingyen egy terméket”), és rádiókampánnyal kombinálva igen eredményes. Összehasonlítva az Egyesült Államok-beli 1-2%-os visszaérkezési aránnyal, a Magyarországi ráta szokatlanul magas, elérheti akár a 12%-ot is.

Az érdekelték címének tárolásával (egy erre irányuló kérdést fel kell tenni a kuponon), további termékminta-akciók esetén, a tényleges fogyasztói kört közvetlenül el tudják érni, s így a szórás veszteség, különösen a postaldákba dobott mintákkal összehasonlítva, minimalizálható.

## Közönségkapcsolatok

A legfontosabb feladata a megvizsgált vállalatoknál a bizalom, az érdekek, a vállalati és termékimázs megteremtése és ápolása a jelenlegi és a potenciális fogyasztók, a kereskedők körében, a média és az állam felé. Erre a területre például igen érzékenyen reagál a RE-EMTSMA, mert meg akarja tartani a Symphonia márka és Debreceni Dohánygyár Kft. identitását. Ezért például a vállalat következetesen magyar menedzsmenttel dolgozik.

A PR arra is szolgál, hogy bizonyos lakossági kör, illetve kritikus média azon domináns termelőkkel szembeni negatív beállítottságát befolyásolja, amelyek aránytalanul túlárzott termékeiket kínálják az átlagos fogyasztóknak.

Az eredményes PR által elhárítható továbbá a lakosság nagy részének az „elkülöndiesüléstől” való félelme. A nemzetközi vállalatoknak demonstrálniuk kell, hogy hozzájárulnak ahhoz a gazdasági-technikai fejlődéshez, amely Magyarország számára több előnnyel is jár az üzleti élet területén (pl. szociális elkötelezettség), és, hogy az ország érdekei egybeesnek ezen vállalatok érdekeivel.

A PR-munkát – derül ki a vizsgálatból – a vállalatok nagyon különböző intenzitással végzik. A skála a PR teljes mellőzésétől az ügynökségek bevonásával történő professzionális munkáig terjed.

A PR-részleg a következő tevékenységeket végezheti:

- nyilvános adakozások (ezekről a médiában pozitív tudósítások jelennek meg)
- díjak felajánlása
- sajtókonferenciák és interjúk szervezése
- a helyi és nemzeti média szponzorálása
- reklámújság, illetve különféle magazinok mellékletének szerkesztése (például STOLLWERCK VILÁG), amelyek a kiskereskedelmet célozzák meg.

A fogyasztási javak piacán a közvetlen kommunikációs intézkedések elsősorban a kereskedelemre irányulnak. Így a nagyvállalatok részt vesznek

a kiskereskedők szakmai vásárain, katalógusokat és prospektusokat készítenek nagy- és kiskereskedők számára, és korlátozott mértékben direct mail-megkereséssel is élnek.

A Nyugat-Európában megszokott szponzorálást – mindenekelőtt a hiányzó gazdaságossági számítások miatt – általános fogyasztási javak esetében a nemzetközi vállalatok nem alkalmazzák. Azoknál a gyártóknál azonban, amelyek termékei reklámtilalom alá esnek, a szponzorálás igen fontos. A vállalatok ilyen esetben elsősorban a sport szponzorálását favorizálják, egyesületeket és csapatokat, vagy teljes rendezvényeket támogatnak. Ez a pénzügyi segítség gyakran a korábbi állami támogatásokat (szubvenciókat) helyettesíti. A kultúra szponzorálása – a szerző ismeretei szerint – ilyen mértékben nem jelentős.

## Ügynökségek alkalmazása

A marketing-kommunikációs stratégia megtervezéséhez, megvalósításához, a minőség és megbízhatóság érdekében a nemzetközi vállalatok előnyben részesítik azoknak a nemzetközi ügynök-hálózatoknak a magyarországi szervezeteit, amelyek már dolgoztak az anyavállalatnak, vagy más országbeli leányvállalatainak. (A nemzetközi cégek elvárásai Magyarországon pontosan ugyanolyan magasak, mint Nyugat-Európában vagy Észak-Amerikában. A követelményszint különösen a reklámügynökség munkatársainak képzettségére és képességeire vonatkozik.)

Ennek okai:

- professzionális végrehajtás és nemzetközi összehasonlító elemzés,
- a márkák iránt már meglévő érzékenység, és ebből kifolyólag
- az ügynökség központja, az ügynökség magyarországi szervezete és a márkacikk-előállító (központ és leányvállalat) közötti koordinációs problémák minimalizálása.

A nemzetközi ügynökséggel történő együttműködés gyakran nehézségeket is rejt magában. Az alapvető probléma az, hogy rendszerint kevés ismer-

rettel rendelkeznek a piacról és a különböző fogyasztói csoportokról. Szintén lényeges probléma, hogy hiány van olyan szakképzett magyar munkatársakban, akik többek között értenek a stratégiai márkapozicionáláshoz és -irányításhoz. Fontos megjegyezni azt is, hogy a know-how hiánya gyakran csak akkor válik akuttá, ha Magyarország számára egyedi kampányt kell készíteni. A nemzetközi kampányok adaptálása esetén kevesebb probléma merül fel.

A nemzetközi ügynökségek hálózatain belül a magyar munkatársak képzettségi hiányosságait munkahelyi továbbképzésekkel („learning on the job”), tréningekkel, beiskolázással, nyugat-európai ügynökszervezeteknél eltöltendő gyakorlattal, valamint olyan anyagokkal és kézikönyvekkel próbálják megszüntetni, amelyek rendszerezett munkára ösztönöznek és megszüntetik a hibaforrásokat.

Gyakran adódnak nehézségek az ügynökség megbízhatatlansága, a minőség-tudat elégtelensége, továbbá a nyomdai munkák, a termékfotók és az alvállalkozási tevékenységek hiányos minőségellenőrzése miatt. A nemzetközi vállalatoknak külső ügynökség megbízásakor, rossz teljesítés esetén, lehetőségük van arra, hogy segítséget kapjanak az ügynökség központjától.

Magyar ügynökségek alkalmazását mint a nemzetközi hálózat alternatíváját a megvizsgált vállalatok eddig csak kevés esetben vették igénybe, azzal az indoklással, hogy hiányzik a professzionalitás, nem kielégítő az ügyfelekkel való kapcsolatápolás, hiányzik a know-how, a termékismeret és a technikai eszköztár a munkához. A tendencia azt mutatja, hogy hosszabb távon a magyar ügynökségek kiegyenlítik deficitjüket és ezáltal a nemzetközi vállalatok számára érdekessé válnak, mint reklámpartnerek, vagyis a piacon tudnak maradni. A márkacikk-előállítók azonban előreláthatólag hosszabb távon is megmaradnak a multinacionálisan működő reklámügynökségeknél, mert csak így tudják kihasználni nemzetközileg standardizált kampányaik „összetartó” erejét.

LIGETI ISTVÁN

# Megfontolások egy jövőkép kialakításához

A tervgazdálkodás évtizedeiben a rendszeresen kidolgozott, különböző időtávú tervek a végrehajtás kényszerével készültek. Az első időszakban a végrehajtási kötelezettség – meglehetősen naiv vagy voluntarista módon – még a hosszú távú tervekre is érvényes volt. A tervezési tevékenység egésze, természetesen nagyobb időbeni rátekintéssel majd árnyalt kritikai elemzést igényel. A tanulságokat pedig feltehetően célszerű lesz érvényesíteni az államigazgatás újrászervezésében is. Átfogó értékelés nélkül is megállapítható azonban, hogy a változás néhány szakmailag igényes tevékenység leépülését is magával hozta. Ezek közül a gazdaságpolitika hosszabb távú stratégiaalkotó tevékenységének és az ezt megalapozó gazdasági modellezésnek meggyengülését tartom különösen sajnálatosnak.

Az elmúlt öt-hat évben, egy rendszerváltás időszakában (!) belefeledkezve a válságkezelés és az aktuálpolitika feladataiba, az államigazgatás szintjén nem jelent meg feladatként a gazdaság hosszabb távú fejlődési lehetőségeinek a felvázolása és a tudományos szférában is csupán elvétve találkozhattunk néhány publikációval. (El kell ismerni, hogy egyes területekre – ipar, közlekedés, egészségügy – készültek hosszabb távú elgondolások. Mindaddig azonban, amíg ezek forrásoldalról is megalapozható keretbe nem épülnek, egymással nem szembe-sülnek, realitásukról, szakmai megalapozottságukról nem beszélhetünk.)

Ennek kettős veszélye van. Egyrészt minden lényegi kérdés a válságkezelés dimenziójában dől el és ez hosszabb távon zsákutca, mert szükségszerűen háttérbe szorítja a gazdaság és a társadalom tartós sikereket garantáló értékeit. Másrészt olyan hiedelmeket keltet, hogy a rövidtávú stabilizációs program sikere kézzelfogható költségbe hozza a bőség országát. Ma amikor újolag felmerül a távlatos kitekintés igénye, lényegesnek tartom annak bemutatását, hogy az ezredforduló táján alakuló magyar gazdaság mozgástér, fő vonásai viszonylag szűk sávban jól behatárolhatók. A behatárolás egyik mércéje természetesen a stabilizáció sikere, ami egyrészt a kiinduló pontot, másrészt a mozgástér alsó küszöbét rögzíti. A fejlődés lehetőségeit ezen túlmenően a társadalom és gazdaság hosszabb távú determinációi határozzák meg.

Szándékom az, hogy egy jövőkép megalkotásához elsősorban a behatároló tényezők együttesének felvázolásával járuljak hozzá. Arra törekszem, hogy egy gondolati rendszerbe foglaljam össze azon feltételeket, jellemzőket, amelyekkel – véleményem szerint – megkerülhetetlenül szembesülni fogunk mind a szakmai munkákban, mind mindennapi valóságunkban.

A hosszabb távú növekedési pályák felvázolásánál jogos igényt az, hogy *szélesebb háttérbe ágyazódjanak*

be. Szükség van egyrészt arra, hogy hosszabb időperiódus folyamataiban helyezzük el a vizsgált időszakot, próbáljuk megkeresni a gazdaság számára mozdíthatatlan hosszúhullámokat, és beazonosítani a rövidebb megújítási ciklusokat. Ezek valóban ádáz korlátai egy ország meghatározott időszaki fejlődésének. Másrészt jogosan elvárható, hogy az összefüggések szélesebb nemzetközi összefüggésrendszerben jelenjenek meg. Vizsgálatom tárgya megközelítőleg egy évtized, melyet szándékosan nem kívánok pontosan behatárolni. Mondanivalómat ugyanis nagyrészt nem érinti az időhorizont egy-két éves változtatása. Az alábbiakban így az első szempont elemzésétől eltekintek, úgy gondolom ugyanis, hogy az általam vizsgált mintegy évtizedes időhorizontnál hosszabb távon van érdemi hatásuk. A nemzetközi összefüggésrendszert „A magyar gazdaság vargabetűje” (1995) címmel megjelent könyvünkben részletesen kifejtettük, megállapításait, most is érvényesnek tartom.

E helyütt csupán néhány összefüggést, adatot ragadok ki az egyes állítások alátámasztása érdekében.

Utaltom kell az Ehrlich-Révész-Tamási (1994) szerkesztésében megjelent forgatókönyvekre. Alapállásban gondolataink nagyrészt megegyeznek. A tárgyalásban azonban két különbséget meg kell említenem. Az én szándékom, hogy egy szűkebb látószögű lencse használatával egy lépéssel közelebb lépjek a gazdaságpolitika műhelyéhez. Továbbá a reálisan optimista pályaelgondolásukkal ellentétben én egy *reálisan pesszimista* változatban gondolkodom. Mindazonáltal kizárom annak lehetőségét, hogy környezetünkben nagy társadalmi instabilitás jöhetne létre, alapvető törést okozva ezzel a fő folyamatokban. De kizárom azt is, hogy a feltételek tartósan kedvezően alakuljanak. Ezt a reálisan pesszimista alapállást valószínűleg az államigazgatásban eltöltött csaknem három évtizedem is motiválja. Bárcsak egyszer a valóság szebb lenne, mint a várakozásaink.

## A mozgástér korlátai

Tudatában vagyok annak, hogy a közgazdaságtanban viszonylag nehéz külön választani a feltételeket az általunk vizsgált eseménytől, hiszen az események módosítják az amúgy is változó feltételeket. A feltételek különválasztása az úgynevezett külső feltételek esetében egyszerűbb. Nem igényel különösebb magyarázatot, hogy a világgazdaság folyamataira nincs különösebb ráhatásunk, ezek számunkra adottságok. A gazdaságnak az ország határain belül lévő tényezői tekintetében a feltételek meghatározása nehezebb. Ebben azt az alapállást kísérem meg követni, hogy feltételnek tekintem azokat a tényezőket, amelyek adott időhorizonton a gazdaságpolitika számára nem, vagy alig változtathatók, amelyek lényegében behatárolják a mozgásterét, még akkor is, ha alapvető célnak megváltoztatásukat tekintjük.

## A külső feltételrendszer

A világgazdasági folyamatok alakulásában nagy valószínűséggel számíthatunk az alábbi determinációk érvényesülésére:

- A világgazdaság jelenlegi fellendülése kedvezően befolyásolhatja a stabilizációt. Összességében azonban a fellendülés szintje nem lesz oly mértékű mint a hatvanas években volt, 2-3% reál GDP növekedés prognosztizálható. Az EU régióban 1995-re 2,5%, később 3% körüli növekedésre számíthatunk. Az előrejelzések szerint magasabb növekedési dinamika elsősorban tőlünk távol, az ázsiai országokban várható. Továbbá nem lehet bízni az olyan tartós fellendülésben, hogy az ezredfordulón túl is kedvezően befolyásolhatja a gazdaságunkat;
- Nem várható (a jelenlegi mexikói válságot is figyelembe véve) a nemzetközi adósságválság megoldása, az ország adósság könnyítésének sincs reális alapja, hiszen stratégiai súlyunk jelentéktelen.

A magyar gazdasági vezetés még az adósságkönnyítésre irányuló tárgyalásokat is határozottan kerülte azon in-

dok alapján, hogy már a kérdés feltevése is nagyobb kárt okozhat a gazdaságnak, mint amennyi hasznot az esetleges sikeres tárgyalások hozhatnak. A káros hatások ezen túl már rövid távon jelentkeznek, míg a bizonytalan eredmények csak évek múltán lennének érzékelhetők.

- Az EU csatlakozási törekvéseink kedvező esetben az ezredforduló környékén realizálódhatnak, addig azonban a kirekesztettség és a felkészülés terhei lesznek meghatározóak a magyar gazdaságra. (Még súlyosabb lesz a teher, ha egyidejűleg jelentkezik a NATO csatlakozás katonai terhe is).

Az EU csatlakozás kérdésköre az elmúlt négy-öt évben elsősorban politikai kérdésként vetődött fel, ehhez képest a jogi harmonizációs kérdések is háttérbe szorultak. Gyakorlatilag pedig nem, vagy alig esett szó a gazdasági feltételekről. A csatlakozás gazdasági feltételeit az EU első közelítésben is csak az 1993. évi koppenhágai állásfoglalásban deklarálta. Ezek közül a gazdaság számára talán a legfontosabb követelmény, hogy az ország gazdasága el tudja viselni a piaci erőik nyomását a közös belső piacon.

Az 1990. évi helyzet alapján készült számítások azt mutatták, hogy Magyarország felvétele a közös agrárpolitika költségeit 4,5%-kal, az elmaradt területek finanszírozására szolgáló strukturális alap kiadásait pedig 7,5%-kal emelné. Mivel azonban az EU részéről a tárgyalások elsősorban a kelet-európai országok egy tömbben való kezelésére irányultak, ugyanezen költségek tekintetében többszörös emelkedésre kell számítani. A becsült értékek 23,8%-os, illetve 44,5% költségemelkedést mutattak a visegrádi országokra. Az EU költségei akkor csökkennének, ha az EU átlaghoz hasonlítva érdemben előrehaladna a csatlakozásra elszánt országok felzárkózása.

- Az összeomlott és részben önkéntesen feladott keleti piacokon nem várhatjuk azt, hogy számunkra jelentős, kedvező változás következzen be. Az instabilitás veszélye és realitása e régióban tartósan fennmaradhat. Nem számíthatunk arra, hogy a fizetőképesség jelentősen javulna.

Gazdasági szempontból számunkra ugyanakkor még ennél is fenyegetőbb az, hogy ezen a potenciálisan nagy piacok csábítják a nemzetközi kereskedelem meghatározó, rendkívül tőkeerős vállalkozásait a piac távlatos meghódítására (ennek példája az ausztrál alumíniumgyártó cégek megjelenése az orosz piacon, ami a HUNGALU kizorolását jelentheti). Amennyiben pedig ezen „nagyok” bedolgozóiként tevékenykedhetünk, a függőség fokozódik (lásd pl. a CHEVRON-Vegyépszertengizi kapcsolatát, ahol a CHEVRON fejlesztésének mintegy tizedére való visszafogása gyakorlatilag kizoríthatja a Vegyépszert az orosz piacról, jóllehet ott már egy évtizede tevékenykedik).

- A piaczgazdasági modellek ma vegyesgazdaság formájában működnek, azaz az állami és magántulajdon egyidejűleg létezik, sajátos feladatrendszerük alakult ki. Az állam gazdasági szerepvállalásának „mérete” és intenzitása tekintetében alapvetően három típusmodell különböztethető meg: a liberális angolszász típusú modellek, a jelentős állami szerepvállalásra épülő modellek, valamint a neokorporatív jóléti modellek. Mind a három típus önmagában jól működő, konzisztens rendszert alkotott. A magyar politika, gazdaságpolitika ez ideig nem foglalt állást a preferencia kérdésében.

A gazdaság szervezésében, átállításában időnként és helyenként a német vagy az angolszász mintát követtük. Ezen sajátos keveredés hatását természetesen csak a későbbiekben érzékelhetjük.

A tájékozódás nem könnyű feladat. Ezt nehezíti az is, hogy a piaczgazdasági modellek az elmúlt évtizedben komoly válsággal küszködtek. Válságba kerültek mind a liberális angolszász modellek, nagyrészt a társadalmi feszültségek és a túlzott profitorientáció révén és válságba kerültek a magas állami centralizációval működő jóléti államok. A tudományos és politikai viták e téren várhatóan tartósak lesznek. Ez azt jelenti, hogy még kevésbé lesz megcélózható a biztos sikert ígérő orientációs pont;

– A *működő tőke* nemzetközi áramlását meghatározó multinacionális cégek szerepe a következő évtizedben várhatóan nem fog csökkenni. Már a 80-as évek végén a technológia-igényes áruk 90-100%-a a multinacionális cégeken belül áramlott. A nemzetközi kutatás-fejlesztési egyezmények több mint 90%-a az USA – EU – Japán háromszögben valósult meg. Mindez azt mutatja, hogy a nemzetközi kapcsolatrendszerben az áru-technika-tőke áramlás összefonódása és erőteljes koncentrációja alakult ki.

Az elméleti megfontolások oldaláról természetszerűleg ez teljesen érthető, hiszen a növekedélmélet nagy kérdése a növekvő hozadék elvének realizálása. Ez pedig a hagyományos versenypiacok korlátainak széttörését, a monopol-pozíciók, a beruházás-koncentráció erősítését igényli. A csúcstechnika fejlesztése, forgalmazása tehát szinte kizárólagosan ebben a körben várható. Természetesen a tevékenység hierarchikusan megbontható. A fejlesztő, nagy hozzáadott értéket termelő, tőkeigényes tevékenység továbbra is a fejlett országokra koncentrálódik. Régióink e tekintetben a munkamegosztás második, harmadik fokozatába kapcsolódhat be, illúziók nélkül szembenézve azzal, hogy az országunkban működő külföldi tőke a profit jelentős részét hazautalja.

## A belső feltételrendszer

E feltételcsoportban a klasszikus termelési tényezők (munka, tőke) várható alakulását, valamint a tehetetlenségből fakadó modellbeli sajátosságokat és pénzügyi jellemzőket kell számításba venni.

– A *humántőke* ezen az időtávon lényegében adottságként kezelhető, a fő folyamatok irányáiban fordulat nem várható: tovább fog csökkenni a lakosság, az egészségügyi jellemzők tovább romlanak. Az oktatási rendszerben szándékolt változtatások hatásai – legyenek azok negatívak vagy pozitívak – még nem lesznek érzékelhetőek. A magas szinten képzett munkaerőt továbbra is vonzzák a fejlett országok (kutatás, oktatás, a multik fejlesztő tevékenység).

Intenzív marad a keleti országokból a beáramlási szándék.

– A *fizikai tőkeállomány* nagy része elavult, technikai megújítást igényel. Az ország belső erőből, még jóval magasabb felhalmozási szint mellett sem képes az ezredfordulóig lényeges változtatásokra. Egyszerre lesz jellemző az avult kapacitások kihasználtsága és a modern kapacitások hiánya. Ennek következményeként a termelés makroszintű hatékonyságában nem várható ugrásszerű javulás. A magántulajdon részarányának növekedése a makroszintű hatékonyságot csak fokozatosan lesz képes javítani. E téren jelentősebb változás csupán akkor következhetne be, ha a magyar érdekeket a korábinál hatásosabban képviselő jogi környezetbe áramlana be jelentős, tartós jelenlétre berendezkedett külföldi tőke.

– Az *adóssághaték* az ezredfordulón túl is súlyos teherként fognak nehezedni a magyar gazdaságra. Tartós csapda, hogy az adósság csökkentése forráskivonást jelent a tőkeszegény magyar gazdaságból, nettó növekedése pedig megengedhetetlen a nemzetközi megítélés, a finanszírozás oldaláról.

Ebben az összefüggésben számolni kell azzal, hogy az ország éves adósságszolgálatára 4-4,5 md dollár sávban fog mozogni (1996 körül az 5 md dollárt is meghaladhatja). Ez a nagyságrend az áru és szolgáltatás exportnak 35-40%-át fogja jelenteni (az elmúlt évtizedben ez az arány 40-75% között volt.) Ez egyrészt jelentősen fékezi a növekedést, másrészt a lassú növekedés nem fogja engedni „az adósságot majd kinőjük” túlzottan is optimista koncepció megvalósulását. A finanszírozáshoz folyamatosan felvett hitelek, kötvénykibocsátások pedig előrevetítik azt, hogy a következő évszázad első dekádjában is megmarad ez a teher.

Az adóssághelyzetet látszólag enyhítheti a privatizációs bevételekből és a működőtőke-beáramlásból való adósságfinanszírozás. Ebben az esetben azonban a tartós fejlődés megalapozását szolgáló tőkejövedelmeket használjuk fel a folyó kiadások fedezésére.

– Az *államháztartás* átalakítása, az állami centralizációs szint csökkentése elkerülhetetlen. Az elmúlt hét nyolc évben az államháztartás a GDP-nek mintegy 60%-át centralizálta. Ez az arány a politikai és gazdasági változások ellenére meglehetősen szilárd volt. Változás csupán abban mutatkozott, hogy a bevételi és kiadási oldal elszakadt egymástól. Csökkent a bevételi oldal centralizációja és maradt vagy növekedett a kiadási oldal centralizációja. A piacgazdasági modelleknek van olyan típusa, ahol ez az arány – jóllehet többszörös GDP/fő mutató mellett – hasonló nagyságrendű. Ez a 60% körüli centralizációs szint a 80-as években a jóléti modelleket jellemezte. A viszonylag széleskörű állami szerepvállalással működő modellek körében (például Franciaország esetében) ez az arány már csupán 50% körül volt.

Reálisan számunkra ez az utóbbi szint célozható meg. Látni kell azonban azt, hogy ez a mintegy 10%-os mérséklés az 1995. évi árszinten az államháztartás konszolidált kiadásainak legalább 400 md Ft-os csökkentését igényli. Következésképpen drámai módon érinti a ma létükért küzdő nagy ellátó rendszereket. A csökkentés csak fokozatosan történhet. Nem követhető tovább az a „racionalizálás”, hogy a rendszerek változtatása nélkül csökkentjük a működtetésükhöz szükséges forrásokat. Ez olyan, mint amikor azonos méretű épületeket építünk, de egyre kevesebb kötőanyaggal. Az „eredmény” nem kétséges: összeomlás (nyugdíjrendszer, egészségbiztosítás). Az új építése még költségesebb lesz hiszen a romokat is el kell hordani. Ráadásul vannak, lesznek olyan területek, ahol a források nem csökkenthetőek vagy érdekeink szerint nem szabad csökkenteni. Példa erre a védelem és a rendészet, valamint az agrártámogatás és az oktatás. De hasonlóan tartós gondot fog okozni az önkormányzatok egy részének életben tartása és az államigazgatás működtetése is. Az utóbbival kapcsolatban már most felmerül, hogy ez a takarékoskodás, a döntések gyengébb előkészítése miatt, nem okoz-e nagyságrendileg nagyobb kárt már rövid távon is.

– A *tőke- és jövedelemhiány*, az állam gazdasági szerepvállalásának szükségyszerű csökkentése nem csupán megőrzi, hanem kiélezi a társadalomban és a gazdaságban meglévő különbségeket. Növekedni fognak a regionális differenciák, a jövedelmi különbségek, tartóssul a munkanélküliség tíz százalék körüli szintje.

## A makrogazdaság várható jellemzői

A piactgazdaság építésének fájdalmas évtizede kialakítja azokat a kereteket, intézményeket, szabályokat, arányokat, amelyek már megfelelnek az EU régióban *működő piactgazdaságoknak* az egyes mechanizmusok a 90-es évek súrlódásaiban fokozatosan összeeszlődnak.

A gazdaság egészére jellemző lesz a Keynes-i munkanélküliség piactgazdasági modellje, melynek fő ismérve, hogy mind a széles értelemben vett jószágpiacon, mind a munkaerőpiacon a kínálat meghaladja a keresletet. Ennek a helyzetnek a kialakulása korszakos változást jelent a kiinduló pontnak tekinthető elnyomott inflációs modellhez képest, melyben mind a jószág, mind a munkaerő piacon mesterségesen fenntartott túlkereslet (hiány) tartósult. Lényeges azonban, hogy ezt a keresleti pozíciót nem a kínálat fellendülése, hanem a szigorúan fékentartott kereslet fogja nagyrészt meghatározni.

Az ezredfordulóra a gazdaságban a *magántulajdon* aránya meg fog felelni egy átlagos piactgazdaságénak. A privatizáció nagy hangulati hullámai várhatóan lecsillapodnak és még nem fog újra jelentkezni az a privatizáció-ellenesség, amit elsősorban a privatizált nagy szolgáltatórendszerek (gáz, víz, elektromos áram szolgáltatás, telekommunikáció) működésének sajátosságai motiválhatnak (Angliában ez mintegy évtizedes késleltetéssel következett be – The Economist 1995. március 11.: Disgusted; How to privatize? – A magánszféra tőkeereje változó lesz, várhatóan viszonylag szűk szegmens tud hosszú távú sikerrel megküzdeni a nemzetközi versenytársakkal. Megkezdődik az új vállalkozó szféra

„betagolódása” mind a belső, mind a nemzetközi munkamegosztásba. Ez utóbbi fogja jelentős mértékben meghatározni helyünket a világban.

A feltételek szorításában azonban lassú gyógyulási folyamatra számíthatunk, az ország *GDP termelése* volumenben 2000-2005 között (de inkább a vége felé) érheti el az 1989. évi szintet. Lényeges azonban, hogy ez a szint merőben más szerkezetben fog megvalósulni, mind a megtermelést, mind a jövedelemelosztást tekintve.

Az államháztartás reformja pedig, ha lépésenként halad is előre, az ezredfordulóig jelentősen megváltoztatja az államháztartáson „átfolyó” jövedelmek mennyiségét és címzettségét. Várhatóan ez az összetétel már bázisát képezheti egy tartósabb, hatékonyabb növekedési pályának.

Összeségében azonban ezen időszak alatt az egy főre jutó GDP-termelés nemzetközi rangsorában Magyarország várhatóan nem fog előbbre kerülni, az EU régióihoz történő gazdasági felzárkózás érdemben nem fog elkezdődni. Ennek elvi és gyakorlati jelentősége az, hogy például az EU egy főre jutó GDP-je 75%-ának eléréséig az EU tagországok részesednek a strukturális alapból. Az 1990-ben végzett számítások alapján a valutákat vásárlóerő-paritáson figyelembe véve (ami a normál árfolyam-összehasonlításnál számunkra sokkal kedvezőbb képet mutat) Magyarország kis mértékben elmarad az EU 50%-ától. Amennyiben az EU évi 2%-os fejlődést ér el, Magyarországnak az 1990. évi pozícióból évi 5,3%-os javulást kellene elérnie, a GDP/fő mutatóban 2005-ig ahhoz, hogy a 75%-os fejlettségi szintet elérje. Az 1990 óta eltelt időszak alatt pozíciójuk a GDP visszaesése miatt jelentősen romlott, és az egyensúlyi problémák kiéleződése miatt a potenciális növekedés esélyei is halványodtak. Ezt a problémát még tovább árnyalja, hogy az EFTA országok csatlakozása az EU átlagot a „felhőkbe emeli.”

Itt kell beszélnünk a csatlakozás sajátos paradoxonáról is. Láthatóan nincs realitása annak, hogy a jelenlegi szerkezettel megvert és adóssággal sújtott magyar gazdaság saját erőből megkezdje a felzárkózást holott a csatlakozás esélyeit a gyors felzárkózás javíthatná. Jelentősebb források viszont csupán az EU keretein belül remélhetőek. Igaz azonban az is, hogy az EK-n belül kapott transzferek sem adnak garanciát a felzárkózásra. Azt mutatja, hogy míg Spanyolország és Portugália is lényeges lépéseket tett a felzárkózás terén, Görögország esetében ez elmaradt.

Az összezsugorodott GDP mellett a *stabilizáció* és egy *modernizációs pálya* elindítása mindenképpen azt jelenti, hogy az államháztartási reformmal összehangoltan társadalmilag nehezen elviselhető jövedelem-átcsoportosítás kell végrehajtani.

Ebben az átcsoportosításban makroszinten vesztes lesz a *fogyasztás*. A jelenlegi mintegy 80%-os fogyasztás/GDP arányon legalább 5%-os csökkentést kell végrehajtani. Ez a változás a stabilizációs program számításai szerint 1997-ig nem következik be. Így realisan az ezredforduló táján érhető el. Ettől az időponttól kezdve azonban ezt az arányt valószínűleg egy évtizedig meg kell őrizni.

A stabilizáció és az időközben beérő fejlesztések fokozatosan javíthatják az *export/GDP* arányt. A jelenlegi 25%-os részarány az ezredfordulóra 30%-körüli lehet. Ennek következtében javulhat a kereskedelmi mérleg egyenlege. Látni kell azonban, hogy az ország nyitottsága, az export-orientált termelés feltételezi a megfelelő szintű importot. A jelenlegi importigényesség jelentősen nem csökkenthető. Nem remélhető, hogy az export javára tartósan többszázalékos különbség tartható.

A gazdaság szerkezetével kapcsolatosan rögzíteni kell, hogy nem vagyunk túl a szerkezet-átalakítás „szülési fájdalmain”, még a gazdaság nagy szerkezetében sem. A nyugati piactgazdaságok a hetvenes évek közepén, végén gyorsan reagáltak az olajválságok által okozott megrázkódtatásokra.

Gyakorlatilag egy-kétéves volt a növekedés-visszafogás. Ezen időszak alatt leépítették az elavult kapacitásokat és technikai megújítást hajtottak végre. Magyarországon a gazdaságpolitika több mint másfél évtizeden át toltta maga előtt a szerkezet-átalakítás egyre növekvő terheit, időközben je-

lentős mennyiségű jövedelmet juttatva a hatékonyan működő területekről a veszteségtermelők feneketlen zsákjába. A rendszerváltás négy éve is felemás eredményt hozott. Drámai módon leépültek ugyan iparágak, de egyrészt nem ott ahol indokolt lett volna, másrészt nem alakultak ki új, progresszív területek. Ezt az irányzatot bizonyos értelemben a „konszolidációs” gazdaságpolitika is sajátosan elősegítette.

A külföldi tőke az elmúlt évekhez képest nagyobb volumenű megjelenése nem hozott makrogazdasági szinten technikai megújulást. Egyrészt a privatizáció terén meglévő tapasztalatlanság folytán ugyanis túlzott mértékű volt a piacvásárlás és ezzel együtt a termelés leépítése, másrészt az ide telepített technológia természetes módon a hasznosulás második, harmadik hullámát képviseli.

Példa erre a gépkocsigyártás magyarországi telepítése, amely az anyacégek számára kétségtelenül a világpiacra túlkínálatban lévő „puha” termékeknek további piaci lehetőséget adott, magyar részről azonban a bedolgozórendszer sem alakult ki kellő mértékben.

Az ipar ezen globális képe a következő években érdemben nem változhat.

Úgy gondolom, még több évig tartós nehézségre számíthatunk a tulajdonosi szerkezet kialakulatlansága, a tőkehiány, a költségszint és az exportpiacokon realizálódó állami támogatási verseny miatt.

A szerkezetváltás pozitív oldala mindenképpen, hogy kialakult a vállalkozások piactudományi intézményrendszere. Szabaddá vált a piacra lépés lehetősége, aminek következtében megsokszorozódott a gazdálkodók száma, változatos gazdálkodási formák alakultak ki. A csődtörvény nyomán, ha nem is elvárt hatékonysággal, működni kezdett a piactisztító mechanizmus. Jelentős lépés történt a pénzügyi intézményrendszer kiépítése terén, jóllehet a tőkehiány itt is erőteljesen érezteti hatását. Kiszélesedett a szolgáltatási szféra, határozott lépések történtek az informatika fejlesztésében, számos piaci szegmensben erős keresleti pozíció alakult ki.

A szerkezeti elmozdulások összességét értékelve, megállapítható, hogy

– az új szervezetek dinamikus fejlődése mellett is – a nagyvállalati szférában hosszasan halasztott szerkezet-átalakítás sötét és messzenyúló árnyat vet az előttünk álló évekre és bizonyos értelemben kényszerpályára tereli a gazdaságpolitikát.

Mind társadalmi, mind gazdasági szempontból várhatóan a leginkább sújtott terület a *humán* szféra lehet. Gazdaságpolitikai szempontból itt ütközik a legnyilvánvalóbban a piaci értékrend és az állami szerepvállalás, itt éleződik ki legélesebben a rövid távú stabilizáció és a tartós kiegyensúlyozott növekedés feltételrendszerének különbsége. Mára a társadalomban gyakorlatilag visszafordíthatatlanul kialakult egy olyan átrétegződés, melynek három eleme már világosan látható.

- Gazdaságilag stabilizálódott, kapcsolatrendszerében kialakult egy új elit, amely valószínűsíthetően az új polgárság bázisát fogja alkotni, annak ellenére, hogy a klasszikus polgári jegyek ma még kevésbé jellemzik. E réteghez sorolhatók a politika különböző szintű és színű képviselői, a pénzvilág, a vegyesvállalkozások menedzserei és – nem feltétlenül az elért tudományos teljesítmény alapján – az értelmiség szűk köre;
- Az állami szférához tartozók (közalkalmazottak, köztisztviselők, állami vállalat alkalmazottai) pozíciója jelentősen gyengült és várhatóan továbbra is a magas infláció és az állami takarékoskodás tartós kárvalótlottjai lesznek, korábbi szerepük fokozatosan felszámolódnak. Ez a folyamat természetesen magában hordozza a korrupció fokozódásának veszélyét is;
- A társadalomban széles szegény réteg alakult ki, e rétegben gondot jelent a mindennapi megélhetés és tartós lesz a munkanélküliség. E réteghez sorolható a három millió nyugdíjas jelentős része is. Ez lesz az a réteg, amelyben – már csak „tömege” miatt is – rangsorolni fog a szigorú rászorultsági alapon működő szociálpolitika.

\*

Az összkép sajnos nem derűs, a mozgástér rendkívül szűk és vannak kedvezőtlen irányba haladó folyamatok.

Ezekre megfelelő választ csak egy olyan előrettekintő gazdaságpolitika adhat, amelynek mind a kooperációs kört, mind az ismeretanyagot tekintve kellő bázisa van. A politikai szféra felelőssége, hogy a rövid- és hosszú távú érdekek konfliktusában, az érdekérvényesítő lobbyk nyomására ne szülessenek olyan döntések, amelyek egy rövid távú gazdasági racionalitásának is csak látszólag felelnek meg.

### Irodalom

- Augusztinovics M. (Szerk.): Népgazdasági modellek a távlati tervezésben Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1979. p. 448.
- Ámon Zs.-Ligeti I.: Modelling and its Environment in Hungarian Medium-term Planning, pp. 431-459. in: Bergman-Jorgenson-Zalai: General Equilibrium Modelling and Economic Policy Analysis Basil Blackwell Inc. 1990.
- Barát M. (Szerk.): A magyar gazdaság vargabetűje AULA, 1994. p. 545.
- Berend I.: Elgondolások az ezredvégi növekedési szenáriók formálásához 1995. (Kézirat)
- Berend I.: Növekedés? Növekedés! (A gazdasági növekedés pálya feltételei) AULA, 1993. p. 127.
- Bergsten, C. F.: Macroeconomic Policy and Long-Run Growth Policies for Long-Run Economic Growth. A Symposium Sponsored by the Reserve Bank of Kansas City. 1992. pp. 129-134.
- Bródy A.: Gazdaságunk az ezredfordulón Közgazdasági Szemle 1992. okt. pp. 954-970.
- Bródy A.: Ödondászat, avagy van-e kétszáz éves ciklus? Közgazdasági Szemle 1994. január pp. 49-63.
- Ehrlich É.-Révész G.-Tamási P.: Kelet Európa honnan hová? Akadémia Kiadó, 1994. p. 570.
- Gedeon P.: Demokrácia és piactudomány. Közgazdasági Szemle 1992. május-június
- Habuda, J.-Ochel, W.: Követelmények a magyar gazdaságpolitikával szemben az EK felé tartó úton. IFO. München 1993. p. 75.
- Ligeti I.: Van-e szükség új növekedésméletre? Közgazdasági Szemle 1994. április pp. 360-371.
- Ligeti I.-Sivák J.: Növekedés, szabályozás és stabilitás a gazdasági folyamatokban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978. p. 430.
- Malinvaud, E.: The Theory of Unemployment Reconsidered Basil Blackwell, Oxford, 1997. p. 128.
- Van Duijn, J. J.: The Long Wave in Economic Life. George Allen and Unwin, London 1982. p. 239.

# A marketing adatbázistól a road show-ig

Beszélgetés dr. Sárkány Istvánnal, az ÁPVRT igazgatójával

A rendszerváltás egyik sajátossága: cég, amelynek eredményessége azon is mérhető, mikorra számolja fel magát, pontosabban szünteti meg saját maga létjogosultságát. Az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Részvénytársaság a tulajdonában ill. kezelésében álló vagyontól akar mielőbb megszabadulni, abból a megfontolásból, hogy a privatizált vagyon hatékonyabban működik majd az államinál. Az ÁPVRT nemzetközi Sajtó és Marketing Ügyvezető Igazgatóságának e sokszáz milliárdos értékesítés útját kell egyengetnie. E követhető példa nélküli feladat összetevőiről beszélgettünk dr. Sárkány Istvánnal marketing igazgatóval.

Az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) megszűnt, s az Állami Vagyonkezelő Részvénytársaság (AVRT) talaján létrehozták az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Részvénytársaságot (ÁPVRT). Dr. Sárkány Istvánnal az ÁVÜ hasonló pozíciójából-munkaköréből került az ÁPVRT marketing igazgatói székébe.

– *Alig akad olyan marketinges gárda, amelynek annyira különböző közegekben kellene dolgoznia, mint önöknek. Hiszen multinacionális vállalatok döntéshozóihoz csakúgy kell szólniuk, mint magyar befektetőkhöz, a kárpótlásijegy-tulajdonos kisnyugdíjashoz s az érdeklődő nagyközönséghez. Most éppen melyik csoport élvez elsőbbséget?*

– Párhuzamosan kell futnia az említett irányokban folyó marketing tevékenységnek. Egy-egy időszakban egy-egy téma élvez prioritást.

Most ilyen a stratégiai ágazatok – MOL, elektromos szolgáltatók, MÁTÁV – privatizációja, valamint az egyszerűsített privatizációban meghirdetett, hetvenhárom kis- és közepes cég csomagja. E kampányunk szeptemberben indult, és decemberben várható a második üteme. Egyébként pedig – hogy kicsit érzékeltessem hétköznapjaink változatosságát – ezekben a napokban egy Japánba készül, üzletemberek által is kísért kormánydelegáció számára kell összeállítást készítenünk a még privatizálendő javak kínálatáról. Egy reprezentatív katalógus elkészítése mellett döntöttünk. Ez így kimondva kézenfekvőnek és egyszerűnek tűnik, ám nekünk olyan kiadványt kell szerkesztenünk, amely ugyan tekintettel van a japán sajátosságokra, igényekre, de nem csak egyszerű felhasználásra alkalmas. Ez a megoldás ugyanis megengedhetlenül drága lenne. Ezzel a munkával egyidőben folyamatosan gondoskodnunk kell az éppen aktuális pályázatok sajtóban való elhelyezéséről, az ügyfélszolgálati irodák működéséről, friss adatokkal való ellátásáról, válaszolnunk kell arra a napi harminc-negyven legkülönbözőbb megkeresésre, ami hozzánk, a Pozsonyi útra érkezik.

– *A privatizációs pályázatok sajtóban való nyilvánosságra hozása nemde kötelező feladat.*

– Kötelező és egyre drágább. A törvény egyébként részben azt is szabályozza, hogy hol jelentessük meg ezeket a közleményeket. Helyi fontosságú javak meghirdetésének kötelező a helyi sajtóban is megjelenie.

– *Bár nem tévedek talán, ha azt feltételezem, hogy a lehetséges vevők nem e közleményekből értesülnek arról, mi az, ami megvásárolható...*

– Ezt sem lehet kizárni, de igaz van, valóban nem ez a jellemző. Ezekre a közlésekre a teljeskörű nyilvánosság – ezzel együtt a kontrollálhatóság – miatt van elsősorban szükség. A bel- vagy külföldi érdeklődők számítógépes marketing adatbázisunkból, az ügyfélszolgálati irodákon keresztül is naprakész tájékoztatást kaphatnak a még állami tulajdonban lévő részvénytársaságokról, káeftékről, ingatlanokról, kihasználatlan ipartelegekről, volt vállalati üdülőkről – mégpedig magyarul, illetve angol vagy német nyelven.

– *Hol működnek ilyen irodáik, és milyen mélységű az a tájékoztatás, amit ez a számítógépes adatbank nyújtani tud?*

– Itt, budapesti, Pozsonyi úti központunkban, valamint minden megyeszékhelyen. Ezenfelül Komárnóban és Csíkszeredában, elsősorban a szlovákiai és az erdélyi kárpótoltak érdekében. Ami az adatbázis által nyújtható információkat illeti, azok természetesen csak bizonyos alapadatokra szorítkoznak, amelyek alapján eldöntheti az érdeklődő, érdemes-e egyáltalán egy objektumot megtekintenie s belemerülnie a részletekbe. Hogy egy konkrét példával éljek, megtudható az adatbázisból, hogy van-e az országban eladó, még állami tulajdonban lévő malom, ha igen, hol, az kinek a kezelésében van, mi a pontos címe, mi az értéke, kitől kérhető további információ. A számí-



tógép fotókat is őriz a kínált javakról. Az anyagot hetente frissítjük, ez is a marketing igazgatóság feladata.

– *A magyarországi privatizációs folyamatban – a hazai tőkehiány következtében – a külföldi szakmai vagy pénzügyi befektetők igen nagy súllyal vesznek részt. Az ő köreikig hogyan jutnak el?*

– Eljuttatjuk külföldre angol és német nyelven megjelenő tájékoztatóinkat – egyebek mellett a követségekre, kereskedelmi kirendeltségeinkre – , és igen fontos a szerepük a közvetlen csatornáknak is. Azaz: közvetlenül is felkeressük ajánlatainkkal korábbi partnereinket – olyanokat is, akik már vásároltak, olyanokat is, akik komoly érdeklődők voltak, de még nem lettek magyarországi tulajdonosok – s befektetési tanácsadó cégek sorának is elküldjük a kínálatot. Rendszeresen tartunk külföldön úgynevezett road show-kat, amelyek egyfajta konferenciát jelentenek az illető ország érdeklődő befektetői, magyar privatizőrök és az érintett állami vállalatok vezetői között.

– *Ugyanakkor, az érdeklődő állampolgár számára, populárisabban is ismertetniük kell a privatizáció menetét általában és egy-egy konkrét esetet is. A kötelezően megjelentetett közlemények erre nemigen alkalmasak.*

– Tizenkilenc megyei ügyfélszolgálati irodáknak feladata az effajta PR-tevékenység is. Például úgy keltik fel az érdeklődést, illetve elégitik ki azt, hogy interjú megjelenését szervezik meg az adott ország-rész privatizációban érintett vállalatának vezetőjével a helyi lapban. A kezdet kezdetén magának a privatizációnak, mint fogalomnak és folyamatnak az ismertségét kellett megteremtteni. Ma már ezzel nincs gond, de azt jólképzett újságírók is fel-felvetik, hogy a privatizáció miatt lesznek magasabbak az árak. A közvélemény pedig egyértelműen inkább negatívan mint pozitívan viszonyul a privatizációhoz. Sokan vélik úgy, hogy az árak emelkedése ennek tulajdonítható, és nem kevesen az infláció és a munkanélküli-

ség egyik fő okozóját is a privatizációban látják. A korrupciót is gyakran emlegetik.

– *Nyilván a folyamat átpolitizált volna sem könnyíti az Önök munkáját, ami a privatizáció elfogadtatását-népszerűsítését illeti...*

– Ez nem egyedi magyar jelenség, a privatizáció mindenütt átpolitizált. De be kell látni – és láttatni –, hogy az állam a legrosszabb tulajdonos. Őszintén szólva, néha szélmalomharcnak érezzük a nagyközönség felé irányuló PR-munkát, mert egy-egy közhely, hangzatos frázis igen szívósan meg tud telepedni a közgondolkodásban.

– *Meg lehetett, meg lehet-e tanulni valahol, valakitől, hogy kell ezt csinálni? Esetleg a hasonló cipőben járó országok egymástól...*

– Az utóbbi semmiképpen nem működik, hiszen végülis konkurensek vagyunk. A PHARE-program keretében kaptunk marketing- és PR-tanácsadót egyik-másik akciónkra, és a kezdet kezdetén a kanadai kormány is küldött egy marketingszakembert. De ami a lényegét illeti, nincsenek követhető hagyományok. Számos dolog először merül fel, mint megoldandó feladat, ezért sok mindent menet közben kellett megtanulnunk.

– *Az azonban nyilván a kezdet kezdetén is egyértelmű volt, hogy csak akkor tudják jól végezni munkájukat, ha önök, marketing- és sajtószakemberek kitűnően és naprakészen informáltak a privatizációs szervezeten belüli történésekről. Mi ennek a mechanizmusa?*

– Ott van az igazgatóságunk képviselője a privatizációs ágazati bizottságokban, mint a döntések legelső szintjén. Tovább kísérjük az ügyeket az ügyvezetésen át az igazgatóságig. A szerdánkénti igazgatósági döntéseket haladéktalanul kézhez kapjuk, és az ott meghatározottaknak megfelelően végezzük a marketing-tevékenységet.

– *Külföldi marketing-tanácsadókkal tehát már nem dolgoznak együtt...*

– Most már elsősorban nem tanácsadókra van szükségünk, hanem olyan munkatársakra, akik jól tűrik az itteni munkatempót. Az események borzasztó gyorsan követik egymást, és nekünk igen rövid idő alatt kell produkálni. Tehát: gyors dönteni tudás, önállóság, kreativitás, nagy munkabírási, s ami még elengedhetetlen: a céggel való komoly azonosulás – „mindössze” ennyit várunk munkatársainktól.

– *Honorálni is tudják igyekezetüket?*

– Próbáljuk tartani a marketing cégeknél szokásos jövedelmi színvonalat.

– *Mint a megpendített téma is jelzi, az önök munkája – az eladás elősegítése, a kínálat megismeretése – is pénzbe kerül. Ez a költség hol jelenik meg?*

– Egy része – ami a privatizációs folyamat egészével kapcsolatos – az általános működési költségek között jelentkezik. Másik része pedig konkrét tranzakciókhoz rendelődik, és az adott privatizáció költségei közé könyvelik.

– *Nemrégiben megszűnt az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ), és létrejött az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő RT. Nyilván ez a változás is adott sajátos marketing feladatokat.*

– Ki kellett alakítanunk a teljes arculatot, imázst, a névjegyektől a levélpapíron át a cégfeliratig, emblémáig...

– *...s gondolom, sokkal fontosabb az imázs abban az értelemben, hogy az emberek „szeressék” magukat.*

– Nem hiszem, hogy erre kellene törekednünk. Ami pénzzel, üzlettel kapcsolatos, az nélkülözheti az érzelmeket. Nem véletlen, hogy emblémánkon visszafogott kék és szürke árnyalatot alkalmazunk, tehát nem az impulzív, „érzelemmel teli” színeket. Amire mi törekedünk, az csupán annyi, hogy széles körben elfogadott legyen: az ÁPVRT-ben szakszerűen végzik a munkát.

LEKICS VALÉRIA

# Környezetbarát termékek és termékpolitika

## A környezetbarát termék általában...

Környezetbarát a termék, ha az előállítás, fogyasztása során keletkező hulladék nem környezetszennyező, amit gyakorlatilag úgy kell érteni, hogy a keletkező hulladék a legkevésbé károsítja a környezetet.

Egy másik, a német szakirodalomban talált meghatározás átfogóbb. Eszerint a környezetbarát termékek „olyan gyártmányok, készítmények, melyek a gyártás, felhasználás, megsemmisítés során a lehető legkevesebb környezeti kárt okozzák.

Egy még általánosabb megközelítés a termék egyébként meglévő ökológiai tulajdonságai mellett annak társadalmi hasznosságával is foglalkozik; vagyis azzal, hogy előállítás (a termelőjén kívül másnak is) kínál-e előnyöket és hasznosságot vagy sem. A termék-életciklus különböző szakaszaiban mért környezeti és társadalmi tűrőképességen túl a termék mögött meghúzódó szükségletet is vizsgálja tehát, ami meglehetősen problematikus az igények hierarchiája, változásai, fejlődése miatt. A termékek társadalmi hasznossága gyakran éppen jobb ökológiai tulajdonságaikban rejlik (gondoljunk például az alternatív energiarendszerekre), vagy hozzájárulnak a gyártási folyamatok emberközelibbé válásához, esetleg a jobb orvosi-technikai eljáráshoz. (Példaként említhetjük a Lucas Aerospace modelljét arra, hogyan lehet a termelést társadalmi szükségletekre átállítani. Ez a cég a repülőgépgyártást látta el felszerelésekkel

addig, amíg gazdasági nehézségek nem léptek fel. Ekkor alternatív termelési programot indítottak be és társadalmilag hasznos termékek gyártásával kezdtek foglalkozni – gyógyászati cikkek, alternatív energiaforrások, tömegszállítási rendszerek stb.)

Egy másik figyelembe veendő szempont az etika, ami arra figyelmeztet, hogy a termékekben, mint termelési eljárások végeredményeiben humanitárius, társadalmi szempontoknak is érvényre kell jutni. Az alábbi aspektusokat lehet figyelembe venni:

- fogyasztói etika (ne használjuk ki a fogyasztó tájékozatlanságát)
- környezeti etika (a természeti tényezők nemcsak költség szempontból mérlegelt felhasználása)
- társadalmi etika (a technológia értékelése a munkahelyek számára, minőségére gyakorolt hatása alapján)
- munkaetika (emberközpontú munka)
- egészség-etika
- „harmadikvilág-etika”
- állatetika (pl. állatkísérletek a kozmetikai iparban)

## ...és a piacon

A környezeti problémák megoldására tett kísérletnek tekinthető vállalati szinten a termelési technológiák, a termelési folyamatok és a kibocsátott termékek megváltoztatása. Lakossági vagy állami nyomásra egyre több cég kutatott fel, illetve adaptált környezetbarát terméket, így a piacon néhány „ökotermék” már található. Az alábbiakban ágazati csoportosításban mutatunk be néhányat.

### Élelmiszerek

Az első biotermékeket árusító boltok világszerte a 80-as évek elején jelentek meg. Főként fiatalok vásároltak ott, és nem jósoltak nekik nagy jövőt. Ma azonban olyannyira sikeresek, hogy nem lehet korszerűnek nevezni olyan élelmiszer áruházat, amelynek nincs külön „bio”-élelmiszereket árusító osztálya.

Németországban a Reformhaus kizárólag vegyszermentesen előállított élelmiszereket árusít; „géntechnika” nélkül termelt húst és tejet, tartósítószerrel mentes gyümölcslevet, üvegpap-

---

**A termékek környezetbarát jellegének megítélése rendkívül összetett feladat. Abszolút értelemben vett környezetbarát termék alighanem nincs is, mivel minden terméket nyersanyagokból, energia felhasználásával állítunk elő, fogyasztása során valamilyen módon szennyezzük a természetet és a hátramaradó anyagok (hulladék) is a környezetet terhelik.**

---

*Lekics Valéria okleveles közgazdász, a REM-RWE Entsorgung Magyarország Környezetvédelmi Kft. munkatársa*

lackba töltött ásványvizet, és olyan lisztből készített kenyeret, amelyhez a gabonát istállótrágyával javított földön termelték.

Növekszik a természetes élelmiszerekből készült ételeket árusító éttermek törzsvendégeinek száma is. Az sem riasztja el őket, ha ott 10–100%-kal magasabbak az árak, mint máshol.

Idehaza a Szobi szörpök között nem túl régen egy új márka jelent meg; a Vita Fruit, amely természetességét a címkén azzal indokolja, hogy tartósítószeret és mesterséges színezéket nem tartalmaz, valamint magas a vitamintartalma. (Magyarországon a Biokultúra Egyesület minősít élelmiszereket. Az emblémájukat viselő termékek főleg Nyugat-Európába kerülnek, mivel a minősítés kritérium-rendszere megfelel az ottani előírásoknak is. Pécselt az Ormánság Alapítvány követ hasonló célokat; megszervezte például néhány Dráva-menti faluban az ökológiai földművelést. Biotermékeiket Pécs városközpontjában, a Széchenyi téren szakták árusítani.)

### Élvezeti cikkek

Azt biztosan senki nem gondolná, hogy cigarettából is létezik környezetbarát változat! Pedig a New West a környezettudatos dohányzóknak teljesen új ízű dohánykeveréket dobott a piacra, amely a világ legjobb ültetvényeiről származik, és semmilyen aromát nem tartalmaz. Oxigénnel fehérített kartondobozán mellőzik az alumínium körvonalkát, és a filter a földben hat hét alatt lebomló papírból készül.

### Gyógyszerek

A „vissza a természethez” tendencia erősödése a természetes gyógyszer-fogyasztás növekedésében is észlelhető. Egyre több betegség gyógyításánál folyamodnak az emberek a teák gyógyító erejéhez. Az orvosoknak új versenytársuk akadt: a természetgyógyász.

### Kozmetikumok

Hajlakk, valamilyen spray minden fürdőszoba polcán megtalálható. Érdemes lenne azonban szemügyre venni, hogy közülük hány visel „CFC-nélküli termék” matricát, hány tartalmaz diklór-

metánt és mennyit csomagoltak PVC palackba.

A freongázzal hajtott spray alternatívája a pumpás szórókészülék. Látszólag drágább, mert könnyebb. Valójában azonban mégis olcsóbb, hiszen ha ugyanannyi pénzért kevesebb folyadékot is tartalmaz, tovább tart, mert a tiszta, hígítás nélküli hatóanyagot szórja, az utántöltésre árusított csomagok felhasználásával pedig csökken a műanyag-hulladék mennyisége.

A példák sorát folytathatjuk például az Estée Lauderrel, amely a természetes, növényi alapanyagú „origins” termékeit újrahasznosított csomagolóanyagban, szójatintával feliratozva árulja.

### Vegyí áruk: mosószerek, műanyagok

A mosószerek foszfáttartalma a felszíni vizekbe kerülve azok pusztulását, gyorsítja. Nagyrészt a nemzetközi cégek jelenlétének köszönhetően már nálunk is kaphatók foszfátmentes változatok. A környezetkímélőbb bio-termékek hab- vagy tenzid-alapúak a víz keménységétől függően (a savóalapúak pedig kézkímélők is). A nálunk is forgalmazott Amway-termékek bizonyára a legszigorúbb környezetvédelmi szempontoknak is megfelelnek.

A műanyagot nagyon sok ember nem szereti. Egy wiesbadeni piackutató intézet azt vizsgálta, hogy mi lenne, ha felhagynának a műanyag-göngyöleg gyártásával, illetve használatával. Az eredmény szerint ennek környezeti, gazdasági és fogyasztói szempontból is negatív lenne a következménye, mert a papír-, üveg- és fémfelhasználás növekedne. Ez pedig szükségszerűen a termelésre és elemésztésre használt energia mennyiségét növelné, a mérések szerint körülbelül 20%-kal.

A műanyagokkal a legnagyobb probléma a lebonthatóságuk (lebomlásuk) – főleg annak az időtartama. Ezen látszik segíteni egy új műanyag, a biopol (amit baktériumok építenek fel vízből, cukorból és oxigénből), ami attól függően, hogy fólia vagy palack, egy, illetve négy hét alatt bomlik le. A Wella cég ma már kizárólag biopol flakonba csomagolja kozmetikai termékeit. De a kukoricakeményítővel ve-

gyített műanyagból készült termék maradványait is gyorsan felfalják a talaj mikroorganizmusai. A Belland vízben oldható műanyagot kísérletezett ki, amit a BMW használ autói szállítás közbeni védelmére; a felvitt filmréteg szállítás után lemosható.

### Tartós fogyasztási cikkek

A háztartásunk nélkülözhetetlen kellékvé lett mosógépet, hűtőszekrényt stb. hosszú évekre szerezzük be, ezért különösen fontos vásárlás előtt figyelembe venni az energiafogyasztás, a környezeti megterhelés szempontjait. „Környezetbarátabbnak” tarthatjuk azt a mosógépet, amely csökkentett víz-, energia- és mosószer-fogyasztású, de például az AEG Santo Solar 165 nevű hűtőgépe már napenergiával működik.

„A háztartásienergia-megtakarítás a legnagyobb egyéni környezetvédelmi tett”: ennek a gondolatnak a jegyében javasolják nekünk, hogy hagyományos helyett kondenzáló bojler, kazánt, energiatakarékos (kompakt, fluoreszcens) fénycsőket vásároljunk. Ez utóbbinak az élettartama ötszöröse a hagyományosnak, nem vakít, nem zajos, és 75–80%-kal kevesebb energiát fogyaszt. „Egy hagyományos izzóval az áramszámládat veszed meg” – mondja a Philips, s már egészen a zsebbe rakhatóig csökkentette a fénycsőek méretét.

Az autó ugyan tartós fogyasztási cikk, de társadalmi, környezeti jelentősége miatt véleményem szerint külön ki kell rá térni. A nálunk jóval környezettudatosabb németek sem tudják autóhasználatukat érdemben visszaszorítani annak ellenére, hogy a járművek súlyos légszennyezése közismert tény.

Egy környezetkímélő autó tulajdonságai nagyjából az alábbiak: kadmiummentesség mindenütt, vízalapú lakkozás, kis zajkibocsátás, csekély kenőanyag-felhasználás, egyre hosszabb olajcsere-intervallumok, azbesztmentes kuplung- és fékbetét, alacsony fogyasztás, katalizátoros motor, a műanyag részek recikálhatósága. Mindezeket a tulajdonságokat az Opel már a '80-as évek második felében kifejlesztette néhány modelljénél. (Megléppen hangzik, de például a BMW-k

Németországban teljes mértékben reciklálhatók.)

Egy másik környezetkímélő megoldás a Fiat Panda Electra, amely különösen Kaliforniában népszerű. Az autók drágák, de fenntartási költségük egyharmada a benzinesekének. Hidrogénnel üzemelő változatokat többek között a Mercedes kezdett el gyártani. Ugyan a tankolás kicsit körülményes, mivel a hidrogén  $-253\text{ °C}$ -on cseppfolyós, mégis ígéretesnek tűnik a szándék, mely szerint Hamburg utcáin hidrogén üzemelésű Mercedes buszok járnának 1997-re. A jövő autója azonban valószínűleg a növényiolaj-üzemanyagú jármű lesz. A mai Otto-motorok kisebb változtatásokkal átalakíthatók, és az új Elsbett-motorok jelentősen hozzásegíthetnek a világ széndioxid kibocsátásának mérsékléséhez. A növényi olaj gazdaságos, viszonylag alacsony a világgpiaci ára és literje több energiát tartalmaz, mint bármely más energia-hordozóé. További előnye, hogy nem tartalmaz ásványi vagy egészségre ártalmas, le nem bomló anyagokat; tárolása, szállítása biztonsági intézkedések nélkül lehetséges; nagy fajtagazdagságú megújuló energiaforrás, tehát nem fenyeget nagy volumenű termelésnél sem a monokultúrák kialakulása.

## Zöld termék a vállalatnál

### Nyersanyagok

Az input-oldali megközelítés a nyersanyag-felhasználásra koncentrál. A környezeti politikának a felhasznált nyersanyag-mennyiség csökkentésére és a hatékony felhasználásra kell törekednie, aminek megvalósításában segít az olyan gyártmánytervezés, amely figyel arra, hogy a termék élettartama minél hosszabb, reciklálhatósága minél jobb, és csomagolása minél kisebb ráfordítású legyen. A felhasznált nyersanyag fajtája sem közömbös az öko-termékek szempontjából; pozitívan lehet megítélni a nem-megújuló, korlátozottan rendelkezésre álló nyersanyagok helyettesítését, másodlagos nyersanyagok felhasználását, valamint környezetkárosító anyagok kiküszöbölését. Másodlagos, reciklált nyers-

anyag felhasználása az output-oldalra is pozitívan hat.

### Energia

A környezetorientált termékpolitika olyan gyártmányok kifejlesztésére törekszik, amelyek előállításuk és egész élettartamuk alatt lehetőleg kevés energiát igényelnek. Az energiatakarékosság gazdaságossági oldala vitathatatlan (költség-, versenyelőny), ökológiai szempontból pedig a következő évtizedek legjelentősebb, leggazdaságosabb, leginkább környezetbarát energiaforrása. Az elsődleges energia több mint 80%-a hasznosítatlanul eltűnik. Az energiatakarékosság jó példa arra, hogy gazdasági és ökológiai célok egyidejűleg is megvalósíthatók (költségmegtakarítás mikro- és makroszinten, importfüggetlenség, környezeti károk csökkenése stb.).

### Környezetszennyezés

A termékek környezetkímélő jellege a szennyezőanyag-kibocsátással, és az abból eredő talaj-, levegő- és vízszennyezéssel is lemérhető. A káros anyagok veszélyességét illetően nehéz tudományosan is helytálló kijelentést tenni, mivel a mérés is nehéz, és bizonyos anyagok együttes jelenléte egymás hatását erősítheti. A megfelelő jogszabályokban foglalt határértékek adnak kiindulási pontot a termékek ökológiai szempontból történő értékeléséhez. A talajnál az értékelés a terület-használat és a szilárd hulladékkal való terhelés szempontjából történik; tehát pozitív hatása van az olyan intézkedéseknek, mint a decentralizált, felvevőpiachoz közeli üzemtelepítés rövid szállítási útvonalakkal, területta- karékos építkezés, régi gyártelepek újrahasznosítása/„reciklálása”, területek rekultiválása.

### Konstruktív: reciklálhatóság és termékélettartam

A vállalat és környezete közötti egyensúly megbomlása esetében az anyag és energia mint input-tényezők, valamint a termék, a hulladék és az energia egy része mint output-tényezők is a környezetet terhelik. A felbomlott egyensúly mind input-, mind output-oldali

helyreállításának irányába hat a reciklálás, amely a melléktermékeket, hulladékokat visszajuttatja termelési folyamatba (anyag vagy energia formájában). Ebben segíthetnek a fogyasztók is szelektív gyűjtéssel, vagy a termék élettartamának kihasználásával (javítás). A hulladék minőségét és mennyiségét azonban a termelő már a gyártmánytervezés (a termék ökológiai és élettartam-tervezésénél) és a gyártási folyamat tervezése során meg tudja határozni. A meglévő termékek-nél is célszerű olyan variációt kidolgozni, amely a reciklálhatóságot lehetővé teszi, illetve javítja.

A termék konstrukciója nemcsak reciklálhatóságát, hanem élettartamát is befolyásolja. A hasznos élettartam a terméknek minőségi jellemzője, amely függ a fogyasztó gondosságától, javít(tat)ási készségétől és a használat gyakoriságától. Amit viszont a gyártó tehet az élettartam meghosszabbítása érdekében, az

- a hosszabb élettartamú gyártmányok tervezése
- az alap és nyersanyagok tartósságának javítása
- a karbantartás, a javíthatóság és a csere (erre szolgál a cserélhető alkatrészek megjelölése, a jó hozzáférhetőség, összeszerelhetőség/elemekre bonthatóság stb. Erre csak egy praktikus példát szeretnék hozni: A Fuchs fogkefék szétszedhető fejre és szárra. A csomagolás általában 3 fejet is tartalmaz – de további fejek külön is kaphatók –, és ha az egyik elhasználódott, újat lehet a szárhoz illeszteni. Mindenképpen jobban jár a fogyasztó és a természet is, mint a hagyományos fogkefékkel.)
- a pótalkatrész-ellátás
- a garanciaidő meghosszabbítása (ez a termék tartós, jó minőségének képzetét erősíti a fogyasztókban)
- a fontosabb szolgáltatások biztosítása (például az ügyfélszolgálat munkatársainak ki- és továbbképzése)
- a rugalmas alkalmazkodás (különösen a hosszú élettartamú termékek-nél érdemes figyelembe venni az esetleges technikai változásokat, és olyan konstrukciót tervezni, amely

ökológiai kritériumok		életszakasz				
		gyártást megelőző szakasz	előállítás	szállítás	használat	javítás, karbantartás
nyersanyagok						
energia						
természeti erőforrások	levegő					
	víz					
	talaj					
zaj						
konstrukció	reciklálás					
	élettartam					
csomagolás						
egyéb szempontok						

1. ábra. Az ökológiai szempontú termékértékelés mátrixa

azokhoz alkalmazkodni tud; mondjuk csatlakozás, térigény figyelembevételével)

- a természetkonform design (a természeti formák, szimbólumok, jelek az emberi észlelést pozitívan befolyásolják, gondoskodnak az ökológiai asszociációról).

Az ökológiai célok azonban itt is egybeesnek az ökonómiai célokkal; a feltételezés, miszerint a hosszabb élettartamú termékek a nyereséget csökkentik, nem igazolható. A gyártó, aki tehát környezetkonform (tartós) terméket állít elő, nem forgalom-, hanem bevételnövekedést céloz meg, és mivel a fogyasztók egy része hajlandó a jobb minőségért magasabb árat fizetni, a bruttó bevétel sem csökken szükségszerűen. Sőt, még az alkatrészeket árusítók, a gyártók szervizrészlegei is szép bevételt remélhetnek. Az is fontos szempont, hogy az új termékeket árusító üzletek nagyrészt konjunktúrafüggek, míg a fent felsoroltak stabil megrendelésekkel számolhatnak.

### Csomagolás

A csomagolás egyrészt a termékek fontos minőségi jellemzője, másrészt tekinthető maga is egy önálló terméknek, ami egyszer hulladék lesz, s a környezetet terheli. A csomagolás tervezése a használati-technikai, ízléssel kapcsolatos, szociális és egyre jobban az ökológiai dimenziókra (a hulladék további

sorsa, az anyagok és csomagolási technikák környezetbarát jellege) összpontosít.

A környezetbarát csomagoláspolitikát jellemzi:

- a csomagolóanyag-felhasználás minimalizálása a feleslegek – többszörös vagy túlcsoomagolás – kiküszöbölése által (ami tehát kisebb anyagfelhasználást, a termelés, hulladékkezelés során kisebb környezeti terhelést, kisebb szállítási súlyt és ezáltal alacsonyabb szintű energiafelhasználást jelent)
- a (minél) többször felhasználható csomagolóanyag preferálása
- a környezetbarát csomagolóanyagok felhasználása (amik előállításuk során lehetőleg kevés energiát igényelnek, megújuló nyersanyagokból gyárthatók, jól recikálhatók, biológiailag lebonthatók)
- a csomagolásbarát terméktervezés (a csomagolóanyag kiválasztásánál ügyelni kell arra, hogy lehetővé tegyék a termékek nagyobb standardizált egységgé való összefogását. Sokszor érdemes a kistételű csomagolásról lemondani, és ahol lehetséges a koncentrált „kiszerezést” alkalmazni [pl. az Amway koncentrált tisztítószerai]. Ezek a lépések önmagukban is csomagolóanyag megtakarítást eredményeznek.)

- a csomagolások megjelölése az egy-szeri használhatóság, visszaválthatóság eldöntésére (a jelölés különösen műanyagok esetében fontos.)

- a fogyasztó nevelése, hogy az a csomagolóanyaggal szemben környezetbarát magatartást tanúsítson (az üvegek és egyéb csomagolóanyagok megfelelő helyre történő visszajuttatása).

### Zöld termékpolitikai döntések

A termékpolitika célja versenyképes, környezetbarát termékekből álló választék kialakítása.

#### Termékdifferenciálás

A vállalat sikeres termékei mellett más termékvariációkat is kínál. A mosó- és tisztítószer piacán a Werner & Metz cég a „béka-termékcsaláddal” rövid idő alatt nagy piaci részesedést szerzett. A növekvő fogyasztói környezettudatosság miatt 1986-ban egy teljesen semleges háztartási tisztítószerrel jelent meg a piacon, ami biológiai lebonthatóságát tekintve a legszigorúbb OECD-normákat is felülmúlta. Annak ellenére, hogy a háztartási tisztítószerek piaca telített volt, a cég már belépéskor jelentős fogyasztói réteget szerzett meg magának. A siker hatására a vállalat további termékeket fejlesztett

ki ugyanazon forma és termékfilozófia mellett, és a legfrissebb mérések szerint a Werner & Metz 98%-os ismertségnek örvend. A svájci Castrol olajtársaság, amely a vízijárművek üzemanyagának piacán vezető pozícióval rendelkezik, a motoros járművek bodeni-tavi betiltása miatt kényszerült változtatásokra, mivel benzinből eredő olajszennyeződések mutatnak ki a vízben. A cég kutatásainak eredményeként sikerült egy stabil, tiszta, korróziógátló, biológiailag lebomló olajat előállítani, amely még ráadásul nagyon hőálló és emiatt szinte egyáltalán nem füstöl. A *Biolub 100* sikeres termék lett Svájcban; ma már minden egyes hagyományos olajból eladott kannára számos Biolub jut.

### Termékvariációk

A termékvariáció – ami a termék alapvető jellegének megőrzése mellett annak javítását valósítja meg – célja új felvevőpiacok megszerzése.

A mosószerek foszfát tartalmának az élővizekre gyakorolt káros hatását korán felismerték, s Németországban a vállalatok a csökkenő forgalomtól való félelmükben, a törvényhozást megelőzve léptek piacra csökkentett foszfát tartalmú, vagy foszfátmentes mosószerekkel. Habár a foszfát helyettesítők már a '70-es évek elején ismertek voltak, az átállás csak 1989-re következett be a fogyasztói szkepticizmus miatt. Kétlépcsős stratégiát alkalmazva; először a hagyományos és foszfátmentes változatot is kínálták a gyártók, azonos áron. Miután a környezetbarát alternatívát megkedvelték a fogyasztók, következett csak a teljes helyettesítés.

### Termék-kivonás

A termékmegszüntetés az ökológiai szempontból káros termékek törvényben előírt, vagy a fogyasztók által kényszerített kivonását jelenti a piacról. Fogyasztóvédelmi szervezetek felhívhatják a felhasználók figyelmét árthatmas termékekre, vagy vásárlási bojkottra szólíthatnak fel. Ilyenkor a gyártó cég, forgalmának visszaesése miatt, terméke forgalomból történő kivonására kényszerül. Egy új, már környe-

zetbarát alternatíva bevezetésénél az elszenvedett imázsvesztés sokszor nagy reklámráfordítással orvosolható csak.

### Néhány vállalati példa

Egyes nyugat-európai közgazdászok szerint a környezetbarát termékekre, technológiákra épülő iparág az elkövetkező években a mikroelektronikai szektorhoz hasonló ütemben fog fejlődni.

#### A Neumarkter Lämmsbräu esete

Ez a német sörgyár működésének kezdete óta, alapvető célként tűzte ki a harmóniát a természettel. Komplex, az adott vállalati működésre szabott tervezetet, amely a tevékenység valamennyi részterületét, a szállítókkal és ügyfelekkel való kapcsolatot átfogta.

- **Nyersanyagok:** Az új beszerzési stratégia, amely a környékbeli, bio-módszerekkel termelő parasztoakra épül, a szállítással járó környezetterhelést minimalizálja. A kísérő termékeket (hántolt árpa maghéja, kukoricacsíra, komlótorokoly) visszajuttatja a mezőgazdaságba.

- **Termelés:** Energiamegtakarítás és -visszanyerés, az emisszió minimalizálása, ergonómiai intézkedések, a személyzet képzése jellemzik a környezetkonform sörgyártást.

- **Csomagolás:** A környezetbarát csomagoláspolitikai kizárólag többször felhasználható, betétes üvegeket engedélyez, az üvegek nyakáról mellőzi a sztaniolpapírt, és nehézfémmentes etikettfestéket használ.

- **Logisztika,** amely a szállító gépjárműpark katalizátorosra történő folyamatos átállítását, számítógépes tūrarendszerek felhasználását jelenti a szállítási útvonalak optimalizálásában.

- **Igazgatás:** A vállalat szelektálja hulladékát, komposztál, és irodái reciklált papírt használ.

A vállalat első lépésben meggyőzte a sörrápa-termelőket és megnyerte őket a biológiai művelésnek (1973). Az ökológiai beruházások az elmúlt években pedig már több, mint 2 millió

DM-ra rúgtak. További fontos lépés volt az öko-üzenet – „sörspecialitás ökológiai művelésből” – közvetítése a szállítók, főiskolák és szakiskolák (K&F), italkereskedések, állami hivatalok, a sör és a mezőgazdasági technológiák szakértői és a fogyasztók felé.

A bajor környezetvédelmi minisztériummal közösen felépített öko-mérleg és öko-controlling, valamint az épülő számítógépes öko-auditálás, – mind a biztonságosabb és hatékonyabb környezetkonform működést segítik elő.

A vállalat bel- és külföldön is fogalomnövekedést könyvelhetett el magának; az öko-sör részesedése az összes eladásból az 1987. évi 3,7%-ról 1993-ra 50%-ra nőtt.

### Egy környezetbarát autógyár

Kétségtelenül az autógyárakat „sújtják” leginkább az állam egyre szigorúbb környezetvédelmi előírásai vagy a lakossági diszpreferenciák.

Az Adam Opel AG vállalatfilozófiája, amely üzemben belül és kívül a társadalmi felelősségvállalást helyezi előtérbe, szükségszerűen a környezetbarát vállalati célok és magatartás kialakulását eredményezték. 1985-ben (elsőként Németországban) az 1,8 l-es Asconánál vezette be a szabályozott háromutas katalizátort. Később a többi kategóriát is ellátták vele. Amit el akart érni a cég, az „az autobilpiac kompetens problémamegoldója” imázsának kialakítása széles fogyasztói csoportoknál, és ezáltal jó hírt, pozitív megítélést elérni környezettudatos fogyasztók körében is.

Az Opel környezetorientált marketingterve az alábbi szakaszokra osztható (1. tábla).

A fent leírt, az Asconával kapcsolatos sikeres *termékpolitikai döntés* egyik eredménye a *motorkifejlesztéstől* a piaci érettségig tartó nagyon rövid másfél év.

Egy további termékpolitikai döntés következtében a kis és olcsóbb Corsa-t is ellátták *szabályozott katalizátorral*, 4 év múlva, 1989-ben pedig már az összes Opel típust. Ez a döntés lényeges feltétele volt annak, hogy a vállalat környezeti orientációjából stratégiai versenylőnyt kovácsoljon.

Az Adam Opel AG marketingtervének szakaszai

1. tábla.

A környezetorientált marketing-koncepció szakasza	Versenysztratégiai intézkedések
1. A vállalat környezetorientált átfarmálása	Több, mint 1 milliárd DM beruházás környezetkonform termékfejlesztésbe (motorok, lakkok)
2. Környezetorientált termékinlát	A redukált károsanyagtartalmú motorok lehető leggyorsabb meghonosítása minden gépkocsiosztályban, versenyelőny szerzése végett.
3. Környezeti orientáció, mint stratégiai versenyelőny	Mint első német, nagyszériás gyártó minden szériát ellát szabályozott katalizátorral, hogy versenyelőnyre tegyen szert.

A környezetbarát Opelek további figyelemreméltó jellegzetessége az *aktív szén-rekeszekkel való ellátottság*. Ezek a tankból távozó benzoltartalmú benzingőzt 80%-kal mérséklék. (Megjegyzem, hogy az aromás szénhidrogén, a benzol a leukémia egyik előidézője.) A műanyag részek recikálhatósága lehetővé tette a műanyag hulladéknak a gyártási folyamatba történő visszajuttatását granulátum formájában, vagy pedig üzemi hasznosítását (pl. mint műanyag tárolóedények).

A *környezetkímélő termelési folyamat* része egy vállalati hulladékégető berendezés, az olaj- és vegyszertartalmú szennyvíz tisztítása, valamint a kipufogógáz-, gumipor- és gőzszívó berendezés. A zajkibocsátást is sikerült alacsony határérték alá szorítani. Az energiatakarékosság jegyében optimalizálták és redukálták az energiafelhasználást; például a hő újrahasznosítása révén.

A reklám, a szlogenek is ökológiai éveket sorakoztatnak fel a környezetudatos fogyasztók megnyerésére. Így aztán érthető, hogy a nálunk megjelenő Opel-reklámok az autó gyorsaságát, kényelmét, az általa nyújtott utazás élvezetét hangsúlyozzák csak.

#### Egy hazai példa: a Szentendrei Papírgyár

(Ezen rész megírásához a Szentendrei Papírgyárban, Tóth Gyula kereskedelmi igazgatónál tett látogatás és az ott kapott információk szolgáltak alapul. Hasznos ismereteket nyújtott továbbá Barabás Katalin: Iszapbirkózás c. a HVG 1993/48.sz.-ban megjelent cikke.)

Ha a Szentendrei Papírgyár termékeit nevezzük környezetbarátnak, jól érezhetővé válik annak relatív volta:

A gyár 1989 után stabil felvevőpiac nélkül, alacsony műszaki színvonalú berendezéssel kényszerült szembenézni a papírtermékek piacával, ahol a külföldi termékek részaránya is jelentős volt. A gyár számára az árverseny maradt az egyetlen járható út, ami a remittenda újságok *olcsó nyersanyagként* való felhasználásához vezetett. Az így gyártott szürke újrapapír azonkívül *alacsonyabb energiafelhasználás* mellett állítható elő a nyomdafesték költséges eltávolítása nélkül (ezért szürke), és mellesleg *kevesebb fa kivágását* igényli. Az árverseny tehát szükség-szerűen a hulladékpapír újrahasznosításából nyerhető „környezetbarát papír” megjelenését eredményezte a Szentendrei Papírgyár esetében, ez a költségoldali alkalmazkodás így „kényszer zöldülésnek” is nevezhető.

A jelző relatív volta inkább annak tulajdonítható, hogy a *termelési folyamat nem környezetkímélő*, habár a bírságot eddig mindig sikerült „megúszni”. A festéktelenítés során keletkező 60%-os nedvességtartalmú szennyvíziszap (1t hulladékpapírból 850 kg használható papír és 150 kg iszap lesz) tárolása nem megoldott, Nyugat-Európában azt elégetik, náluk az iszapégetőre nincs beruházási keret.

#### The Body Shop

A „The Body Shop” luxuskészítmények helyett természetes alapanyagokból állít elő kozmetikumokat mindennapos testápolásra, amelyeket nem állatkísérletekkel tesztelnek. A termékek

bőven rendelkezésre álló, megújuló nyersanyagokból (kakaóvaj, kamilla, aloe vera, kaolin) készülnek, a flakonok újratölthetők. A „The Body Shop” termékei – szemben egy sor más, nagyon ismert gyártmánnyal – minden alapanyagból annyit tartalmaznak, amennyi szükséges ahhoz, hogy a kívánt hatást kifejtsék. Így például a méztartalmú arctisztító 99%-ban mandulaolajból, méhviaszából és jojobaolajból áll. Szintetikus anyagot csak akkor használnak fel, ha az etikai szempontból indokoltabb; a mesterséges pézsmát például az állatok kímélése végett választották a valódi helyett.

Fontosnak tartom a vállalati filozófiát a termékekkel kapcsolatban kicsit jobban bemutatni, hiszen a környezetbarát termék többdimenziós – etikai alapon álló – megközelítése itt érvényesül igazán.

• *„Harmadikvilág”-etika*: A szállítókkal való együttműködést az egyenlő elbánás elve vezérli, akkor is, ha az harmadikvilág-beli. Innovatív kereskedelmi programokat szerveznek bennszülöttekkel. Gyakran tőlük gyűjtenek új eljárásokat, és támogatják őket az ahhoz szükséges alapanyagok természetében is, munkát teremtve nekik. Nepálban például támogatták a helyi, hagyományos papírkészítést. A termékeket a body shop üzletek értékesítették, és a bevételből papírgyárat vásároltak, valamint egy szemészeti klinikát építettek fel a nepáli betegek gyógyítására. Vagy az Amazonas-menti őserdők megmentése érdekében folytatott kereskedelmet is említhetjük; a kayapo-indiánok termelik és dolgozzák fel a body shop valamely koz-

metikumához szükséges paradiót, az így szerzett bevétel pedig helyettesíti az őserdő kivágásából származó kárt.

• A „The Body Shop” az emberi jogokért küzd; olyan szervezeteket is támogat, mint az Amnesty International.

• *Állatetika:* A vállalat elzárkózik az állatkísérletek elől; azokat nem tartja helyesnek, szükségesnek és tudományosan megbízhatónak, mert a saját hagyományos receptjeit emberek próbálták ki évszázadokon át (az újakat önkéntesen tesztelik, többek között allergia szempontjából), és mert minden nyersanyagot mikrobiológiailag tesztelnek. Igyekeznek más gyártót is az állatkísérletek alternatíváiról meggyőzni.

A „The Body Shop” azt vallja, hogy a fenti etikai elvek összeegyeztethetők a nyereségességgel.

A sor még folytatható lenne sokáig, ahogy a környezetbarátság is sokoldalú, viszonylagos, kimeríthetetlen kate-

goria. Következtetésképpen azt lehet mondani, hogy a magyar fogyasztók környezeti érzékenységének lassú fokozódása, a dráguló energia- és üzemanyagárak, az európaihoz hasonló termékdíjak stb. a hazai cégektől is szemléletváltást, a vállalati politika alkalmazkodását várják. Az adaptációs folyamat azonban jelentős költségmegtakarítást, bővülő piaci részesedést és jobb imázst eredményez (különösen az úttörők esetében).

## Irodalom

*Bernhard Rosenkrunz:* Der Umwelt-Tester, Rowohlt Hamburg 1989.

*Georg Winter:* Das umweltbewute Unternehmen, C. H. Beck München 1993.

*Günther Lohmer:* Öko-Marketing als Bindeglied zwischen Ökologie und Ökonomie, in Management Zeitschrift 1994/4.

*Hanns Ostmeier:* Ökologieorientierte Productioninnovationen, Peter Lang Verlag, Band 16.

*Heribert Meffert:* Ökologieorientierte Marketing- und Werbestrategie der Marke Opel, Institut für Marketing der Universität Münster und STERN Anzeigenabteilung 1990/7.

*Ingke Brodersen:* Öko-Test Ratgeber Kosmetik, Rowohlt Hamburg 1990.

*John Elkington:* The Green Capitalists, London Gollantz, 1989.

*Kerekes Sándor:* Környezetvédelemről közgazdászoknak, Aula Kiadó 1991.

Környezet és Fejlődés c. folyóirat számai 1990-1994.

Környezetvédelmi cikkek a nemzetközi sajtóból c. folyóirat 1989, 1990-es számai.

*K. Peattie:* Green Marketing, Longman 1992. London.

*Rainer Trüch:* Das ökologische Produkt, Wissenschaft und Praxis, Berlin 1991.

*Rolf Zimmermann:* Marketing im Einklang mit der Natur – Neumärkter Lämmsbrau – Pionier für Ökobier, Marketing Journal 1993/12.

*Wulf Schulmann:* NEW WEST Zigaretten Innovationen für umweltbewute Raucher, Marketing Journal 1993/12.

# INTER-EURÓPA FORINTKÁRTYÁK

## Hódító lapok – megnyerő tartalommal

Egy megbízható partner új szolgáltatása vállalkozásoknak és magánszemélyeknek:

# Forintkártyák

az  
Inter-Európa  
Banktól

Inter-Európa Cirrus • Inter-Európa Cirrus/Maestro  
Inter-Európa EC/MC Aranykártya

vásárlásra és/vagy pénz felvételre egyaránt alkalmas • az országban több mint 6000 elfogadóhelyen használható • biztonságos és kényelmes

## Inter-Európa Bank Rt.

A hagyomány kötelez

Budapest, V. Szabadság tér 15. ☎ 269 1855

Budapest, II. Pasaréti út 96. ☎ 202 6588

Békéscsaba, Szt. István tér 5. ☎ (66) 453 264

Debrecen, Piac utca 32. ☎ (52) 347 820

Kecskemét, Rákóczi út 26. ☎ (76) 496 178

Nyíregyháza, Mártírok tere 9. ☎ (42) 310 134

Pécs, Ferencsek utcája 17. ☎ (72) 215 344

Szeged, Széchenyi tér 2. ☎ (62) 325 311

Székesfehérvár, Basa utca 1. ☎ (22) 340 754

Szombathely, Hollán E. utca 1. ☎ (94) 330 888

Veszprém, Óváros tér 25. ☎ (88) 426 044





KAROLINY MÁRTONNÉ

# Nemzetközi-e az emberi erőforrás menedzsment?

Még ma is túl gyakran fordul elő a fejlett piacgazdaságokban is, hogy az emberi tényező az utolsóként figyelembe vett elem az üzleti tervkészítés során. Idehaza is ismerős ez a helyzet, de ugyanakkor megvan az érdeklődés a hatékonynak ígérkező, haladó piacgazdasági gyakorlat iránt. Így vannak, illetve voltak ezzel Európa fejlett országaiban is akkor, amikor felfigyeltek az USA-ban született új elméletre és gyakorlatra, amely emberi erőforrás menedzsment (Human Resource Management, a továbbiakban HRM) néven az alkalmazottak menedzselésének nagyhatású rendszereként indult világhódító útjára. Az érdeklődés és az azzal együttjáró vita a sikeresebb gazdaságokban – pl. Svédország – éppúgy jellemző, mint azokban, amelyek több problémával küzdenek – pl. az Egyesült Királyság. Sokan, köztük *Beaumont* (1993) is, úgy vélik, hogy az országok között fennálló sokféle különbség ellenére az alkalmazásban élenjárók gyakorlatában felmerült kérdések tanulmányozása számos fontos tanulsággal járhat más országok számára.

Azért is komolyan megfontolandó ez a vélemény, mert sokak szerint a HRM nemzetközi jellegű. Az ennek alátámasztására leggyakrabban felhozott érv a nemzetközi nagyvállalatok gyakorlata; azon multinacionális cégek megoldásai, amelyek olyan homogén munkáltatói politikát igyekeztek kifejleszteni, amellyel a nemzeti kultúrák különbözőségeit a cég stratégiájából fakadó erős szervezeti kultúra kö-

zömbösíti. E sikeres szervezetek belső politikáját, HRM-elveit és megoldásait gyakran követendő példaként állítják más szervezetek elé. A fentiek miatt *Beardwell és Holden* (1994) úgy vélik, hogy a HRM a nemzeti és szervezeti határokat átlépni képes, kulturálisan semleges, közömbös megközelítést tud nyújtani a menedzsereknek az alkalmazotti viszonyok alakításához.

Mindezek alapján érthető, ha az USA-beli kezdetek után az UK-beli adaptációs törekvések sok olyan kérdést vetettek fel, melyek a válaszokkal egyetemben Magyarországon is sokakat érdekelhetnek. A kérdések sora azal kezdődik, hogy mi is a HRM egyáltalán? Áthelyezhető-e, és milyen feltételek esetén az országok között az egyes megoldások? Vannak-e olyan jellemzői a HRM-nek, amelyek valóban nemzetközivé tehetik?

A válaszokhoz kétféle út vezetett. Az egyik a *modellépítés*, ami a gy-

akorlattel való összevetés révén segíthet a valós sajátosságok megtalálásában és definiálásában. A *másik az összehasonlító elemzés*, melyben az eltérések megtalálásán van a hangsúly, a megelőző gyakorlat jellemzőihez képest megnevezhető különbségek bemutatásával.

## A sajátos jellemvonások

*Sisson* (1990) szerint a HRM megkülönböztető elemei a következőkben foglalhatók össze:

- A hangsúly az *integráción* van, az egyes politikaterületek között éppúgy, mint az üzleti terv és a HRM között.
- A személyzet menedzselésének felelőssége nem csupán a személyzeti szakapparátusé, hanem a *vonalbeli vezetőké* is.

**A cikk az alkalmazottak kezelésének új, hatékony módját ígérő közelítés, az emberi erőforrás menedzsment tényleges megkülönböztető jegyeit, jellemzőit mutatja be a piacgazdasági gyakorlatot leírni szándékozó elméleti modellek ismertetésével. A hazai gyakorlat e téren javasolható továbbfejlesztési irányai szempontjából a sajátosságok mellett a megkülönböztető jegyek megismerésének is fontos szerepe lehet. Ezúton ugyanis a professzionális személyzeti menedzsment jellemzői is feltárhatók, így szervezeteink sokasága adaptálható megoldásokból választhat.**

- A menedzser/szakszervezet kapcsolat helyett a menedzser/alkalmazott kapcsolat a jellemző, a kollektívizmus helyett az *individualizmus*.
- Az *elkötelezettségre* és a kezdeményezésre kerül a hangsúly, valamint kiemelkedik a menedzser szerepe, akitől ez esetben a „felhatalmazó”, az „előmozdító”, a „képessé tevő” szerep betöltését várják el a végrehajthatóval szemben.

Purcell (1993) úgy gondolja, hogy a HRM terjedése egyrészt oka, másrészt következménye annak, hogy a menedzsmet kezében jelentős hatalom koncentrálódik. Az új gyakorlat jellemzésül olyan értékeket, területeket sorol, amelyek megjelenése szerint a régi megoldásokkal való szakítás bizonyítéka. Véleménye szerint ezek: az *elkötelezettség, a kompetencia, a felhatalmazás, a flexibilitás, a kultúra, a stratégia, a teljesítmény, az értékelés, a javadalmazás, a team-munka, a részvétel, az együttműködés, a kommunikáció, a minőség és a tanulás.*

Armstrong és Long (1994) részben saját legfrissebb kutatási eredményeikre támaszkodva, részben másokéra is alapozva úgy vélik, hogy a HRM az emberek kezelésének olyan új paradigmája, mely a következőképpen írható le:

- a felső vezetés által irányított tevékenység;
- a vonalbeli vezetők feladata kiemelkedő;
- hangsúlyos a stratégiai illeszkedés igénye, az üzleti és a HR stratégia integrálása;
- fontos a szervezeti misszió és értékek iránti elkötelezettség;
- integrált személyzeti politikát és gyakorlatot igényel;
- teljesítmény-orientált, hangsúlyozza az új kihívásoknak megfelelő, még soha nem produkált teljesítményszintet;
- az alkalmazotti kapcsolatokban inkább a kölcsönösségre, mint a menedzserek és az alkalmazottak közötti érdekkellentétekre épít, inkább az egyénre és nem azok csoportjára illetve képviselőire koncentrál, és a magas bizalomszintre alapoz;

- szervezési alapelvként az organikus, decentralizált megoldást preferálja flexibilis szerepekkel és a team-munkát hangsúlyozva;

- vevő-orientált, a vevőknek nyújtott minőséget, megalégedettségük magas szintjét célozva;

- a javadalmazás a teljesítmény, a kompetencia, illetve a készségek alapján differenciált.

Mindhárom jellemzésben felfedezhető az az elem, amit szinte mindenki a HRM legfontosabb megkülönböztető ismérveként fogad el. Ez pedig a *stratégiai jelleg* és az ígért, illetve elvárt *integráció*, ezért ezekkel itt részletesebben is foglalkozom.

#### *A megkülönböztetés kulcseleme: a stratégiai jelleg*

A HRM-nek megjelenésétől kezdve egyik megkülönböztető jegye stratégiai jellege, ami egyre gyakrabban a megnevezés állandósuló előtagjaként használatos. A „stratégiai” előtagot többféle tartalom megjelenítésére ragsztották a HRM elé.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsmet (SHRM) megnevezésben a jelzővel részben azt a szervezeti szintet hangsúlyozzák, véli *Beaumont* (1993), amelybe a HRM ügyeket is tartozónak vélik. A HRM stratégiai jelentősége egyúttal azt is jelenti, hogy a felső vezetésnek kiemelkedően fontos szerepe van a HRM-et érintő döntésekben, amivel erősen befolyásolja (akár pozitív, akár negatív irányban) a HRM rendszer teljesítményét. E döntésekre nem is úgy tekintenek, mint amit kizárólag vagy akár döntően a személyzeti szakapparátusnak kellene meghoznia.

A stratégiai jelző azonban mégis inkább annak az explicit és világos, kétirányú kapcsolatnak a hangsúlyozására került a HRM elé, amit a szervezetek külső versenysztratégiája, illetve az attól elkülönülő, önálló HRM döntések között feltételeznek a szakértők. *Beer és Spector* (1985) a következőt írja erről:

„A szervezetek külső stratégiája a piaci versengés választott módját tartalmazza. Ugyanakkor belső stratégiára is szüksége van arra vonat-

kozóan, hogyan biztosítja, alkalmazza, motiválja, növeli és kontrollálja belső erőforrásait. A külső és a belső stratégiának illeszkednie kell egymáshoz. Bizonyos versenysztratégia bizonyos típusú taktikát és technikaválasztást, illetve ezek valamilyen összehangolt együttesét igényli, melyek tudatos politikaválasztással terelhetők a külső stratégiát támogató irányba.”

Az előző alapelvvel legtöbbször egyetértettek ugyan, gyakorlati szempontból azonban sokan, sokféle alapon és okból támadták. A viták egy része mára a konszenzus irányába halad, míg számos területen a problémák száma gyarapodik.

- A problémák részben abból származtak, hogy a stratégiai HRM és a HRM stratégia megnevezést gyakran egymást helyettesítő módon használták, pedig szükséges és lehetséges is különbséget tenni közöttük, amire *Armstrong és Long* (1994) a következő megoldást ajánlják:

„A stratégiai HRM azt az általános irányt szabja meg, amit a szervezet követni óhajt, hogy alkalmazottai segítségével elérje céljait; az alkalmazottakkal kapcsolatos olyan hosszú távú makrokérdésekkel foglalkozik, mint struktúra, értékek, kultúra, minőség, elkötelezettség, teljesítmény, kompetencia, fejlesztés.

A HR stratégiák pedig a szervezet sajátos szándékai szerint arra koncentrálnak, hogy mit kell tenni, vagy mit kell megváltoztatni.”

- Az a feltételezés, hogy a külső versenysztratégia és a HRM stratégia illeszkedést igényel, tipologizálási próbálkozások sorát indította el az üzleti és a csatlakozó HRM stratégiák terén. *Schuler és Jackson* (1987) például az innovációs, a minőségjavító és a költségcsökkentő versenysztratégiákhoz az elvárt alkalmazotti magatartástípus azonosítása mellett az alkalmasnak tartott HRM irányelvcsokrokat is megjelölik. A gyakorlati megfigyelések azonban azt mutatják, hogy a legutóbbi években az üzleti stratégiákban gyakrabban jelent meg a versenytényező egyidejű szerepeltetése (pl. minőség+költségcsökkentés), mint azok kizárólagos választása. A versenylőnyhöz egyide-

jüleg volt szükség a munkaerőköltség csökkentésére és a minőség, a flexibilitás fokozására. Az illesztés és a differenciálás lehetősége e szempontok miatt igencsak kérdésessé válik.

- A probléma azonban még nehezebben oldható meg, ha figyelembe vesszük az üzleti stratégia-képzés „tervezési iskolájának” *Mintzberg* (1990) által adott cáfolatát, aki rámutat a stratégia-képzés és -megvalósítás folyamatainak összemosódására. Emiatt ugyanis még nehezebb megtalálni HR illesztés helyét és módját.

A viták alapján megegyezés kezd kibontakozni abban, hogy a szervezetek üzleti stratégiája – társadalmi és hatalmi viszonyokba ágyazottsága miatt – ritkán és nem könnyen változtatható. Abban alig van konszenzus, hogyan figyelhető meg a stratégia-készítés és alakítás folyamata, illetve, hogy mik lehetnek az üzleti stratégia releváns kategóriái.

A stratégiai HRM azonban nemcsak az üzleti és a HR stratégiák illesztését ígéri, illetve igényli, hanem a különböző tevékenységi körök összehangolt megválasztását is. A kétféle integráció úgy függ össze egymással, hogy a stratégiai célként artikulálódó terület – vagy a minőség, vagy a teljesítmény, vagy a kompetencia-fejlesztés – segítséget adhat a részterületek összehangolásához. Segíthet oly módon, mint ahogy pl. egy puzzle-játék kirakása során az elemek illeszkedésének megtalálásához a teljes kép ismerete segít. Vagy megfordítva az érvelést, a Cso-daország-beli keresztútnál Alice, ha nem tudja hová akar eljutni, mindegy melyik utat választja, bármelyik egyformán jó lesz.

A sokféle ellentmondás, egyetnem-értés mégsem vezet a stratégiák illesztésére irányuló próbálkozások feladásához. *Tyson és Witcher* (1994) friss kutatásaik alapján úgy fogalmaztak, hogy „a HR stratégia készítésének folyamata gyakran legalább olyan fontos, mint a stratégia végső tartalma.”

## A modellképzés és -fejlesztés segítségével definiált sajátosságok

### A HRM amerikai gyökerei és kezdeti modelljei

Az explicit modellek megjelenése – a nyolcvanas évek közepe – előtt is ismertek voltak bizonyos elméleti megfontolások ill. gyakorlati megoldások, melyek a mai HRM alapelemeit képezik. A célközpontos vezetés, ami *Drucker* nevéhez fűződik, a részvétel és integráció, a munkakör-tervezés és a kommunikáció motivációs szerepét hangsúlyozó magatartástudományi vagy a csoportfejlesztés mögött álló változásmenedzsment mozgalom is ide sorolható éppúgy, mint például a kiválóság-iskola által talált sikerelemek.

Ahogy az az előző felsorolásból is látható, a HRM elemeinek elméleti háttere az 50-es évekig nyúlik vissza, de az új paradigma születését csak a 80-as évek közepére datálják. Létrejöttének indokai között igen fontos szerepet játszott a tágabb környezet, melynek módosulása előhívta azokat az új megoldásokat, melyek először pontos definiálás nélkül, új elnevezéssel indultak hódító útjukra a fejlett piacgazdaságokban.

A HRM elvek és technikák megjelenéséhez és gyors terjedéséhez vezető fő okok az USA-ban *Beer* és munkatársai szerint (1985): a fokozódó nemzetközi verseny, a lelassult gazdasági és szervezeti növekedés, a munkaerő természetében bekövetkező változások és a diszkriminációmentes foglalkoztatást előíró kormányzati szabályozás. Fontos kiegészítő elem a szakszervezeti mozgalom hosszú távon jellemző visszaszorulása is, ami éppúgy származott a strukturális változásokból, mint a menedzsment mélyen gyökerező szakszervezet-ellenességéből vagy a kormányzati politikából.

*Guest* (1990) szerint fontos szerepe volt annak a Reagan-i elképzelésnek is, mely visszatérést ígért a harmincas években a New Deal-ben kifejezett „amerikai álom”-hoz. Ahhoz, melyben Amerika az ígéret földje, melyben az egyén kemény munkával sikert ér el.

*Guest* szerint a HRM tekinthető az „álom” mai megtestesülésének.

Ezek voltak hát azok a külső környezeti elemek, élükön a piaci verseny fokozódásával, globálissá válásával, a világszerte érvényesülő recesszióval, melyek erős nyomást gyakoroltak a szervezetekre, magas szintű teljesítményt és termelékenységet kívánva minden szinten – az egyéntől az iparárig. Olyan nyomást, amire a tradicionális személyzeti menedzsment a gyakorlata, orientációja és hatalma birtokában nem volt képes a hatékony választást megtalálni. Így született meg a HRM, és annak első elméleti modelljei.

A HRM korai modelljében *Fombrun* és társai (1984) feltételezései szerint a stratégiai HRM révén az emberi erőforrás menedzsment politikaterületei bonyolult kapcsolatban állnak a szervezet stratégiai céljaival. Emiatt hangsúlyozták, hogy a HR rendszereket, valamint a szervezeti struktúrát úgy kell alakítani, hogy az megfeleljen a szervezeti stratégiának. Később ez a közelítés az „illeszkedési modell” nevet kapta.

Ugyanebben az évben jelent meg *Beer* és harvardi szerzőtársainak (1984) az előzőnél flexibilisebb elképzelése, mely azóta a *Harvard*- vagy *HBS*-modell nevet viseli. Ez a HBS-modell azon a feltevésen alapul, hogy a személyzeti menedzsment (Personnel Management, PM) problémái csak akkor oldhatók meg, ha a szervezet felső vezetése eldönti, hogy milyen szerepet szán az alkalmazottak szervezeti részvételének, és, hogy e célok milyen HRM politikával és gyakorlattal érhetők el. E központi filozófia vagy stratégiai vízió nélkül – amit csak a felső vezetés fogalmazhat meg az érdekcsoportok igényeinek és a szituációs elemek jellemzőinek ismeretében – a HRM egymástól különálló, független tevékenységek sora marad, melyek mindegyike csak a gyakorlat tradícióin alapulva változik. E közelítés azonban nemhogy feleslegesnek ítélné a személyzeti szakapparátust, hanem felértékeli, stratégiai szintre helyezi azt a HR-kimenetek (kötődés, kompetencia, kongruencia, költséghatékonyág) és a

hosszú távú eredmények elérésének fontossága miatt.

Szintén harvardi munkatárs, *Walton* (1985) az, aki a szervezet munkatársával való új kapcsolatában a hangsúlyt a *kölcsönösségre* helyezi; a befolyásban, a tekintetbe vételben, a javadalmazásban, a felelősségben egyaránt. E kölcsönösséget tükröző elveken alapuló gyakorlattól várja az elkötelezettség kialakulását, melytől szerinte egyrészt jobb gazdasági teljesítmény, másrészt az emberi fejlődés várható.

### *Adaptációs kísérletek az Egyesült Királyságban*

Az angol kutatók a nyolcvanas évek végén azt igyekeztek megállapítani, hogy a Nagy-Britanniában megfigyelhető változások tekinthetők-e a HRM ottani térhódításának, vagy csak a régi gyakorlat (PM) átkereszteléséről van szó.

A modellalkotások alapját kezdetben a HBS modell képezte, melynek egyik továbbfejlesztése *Guest* (1989) nevéhez fűződik, aki azt igyekezett alkalmassá tenni a gyakorlat tesztelésére éppúgy, mint a HRM prediktív jellemzésére.

A HBS modell módosítása talán a személyzetpolitikai célok terén a leginkább figyelemreméltó. Ezek *Guest* szerint :

- *a stratégiai integráció* – melynek értelmzéséről már volt szó,
- *az elkötelezettség* – amivel egyrészt a szervezethez kötődést, másrészt a kiváló teljesítményben megnyilvánuló magatartást igyekeznek elérni,
- *a flexibilitás* – ami főleg a funkcionális rugalmasságot jelenti, de ugyanakkor a szervezeti alkalmazkodóképességet is,
- *a minőség* – ami a kiváló minőségű termék vagy szolgáltatás előállítását jelenti, valamint ehhez a flexibilis szervezet megkívánta minőségi alkalmazottakat éppúgy, mint magas szintű menedzselésüket.

A HBS modell másik figyelemre méltó adaptációja *Hendry* és szerzőtársa (1990) nevéhez fűződik. Ők az átalakítással a modell analitikus jellegét igyekeztek erősíteni. A szervezeten kívüli és belüli befolyásoló tényezők

hangsúlyozásával, bármilyen típusú alkalmazotti viszonyon alapuló megoldást magyarázhatóvá és elfogadhatóvá tették azáltal, hogy megnevezték az üzleti stratégiát befolyásoló elemeket.

A harmadik jelentős angol modellkészítő *Storey* (1992) amellet, hogy definiálta modelljének kulcselemeit (a stratégiai jelleget, a vonalbeli vezetők szerepét, a hiteket és előfeltevéseket, továbbá a kulcsezszközöket), melyek a versenyképes teljesítményhez igényelt attitűdbeli és magatartás-változáshoz vezetnek, különbségképzéssel is próbálkozott. 27 olyan elemet nevezett meg, amelyek a HRM, és az azt megelőző gyakorlat, a PM különbségét igazolják.

### *Európai HRM*

Az előíró és elemző célra is használható univerzális modell szigetországbeli keresésével egyidejűleg máshol is próbálkoztak a nemzetközi összehasonlításra is alkalmas megoldások, a nemzetközi HRM-modell konstruálásával.

Voltak, akik azokat az elemeket hangsúlyozták, amelyek lehetetlenné teszik ilyen modell megalkotását. Köztük *Pieper* (1990) úgy vélte, hogy ennek legalább három oka van. Egyfelől az, hogy a HRM inkább elméleti konstrukció, mint gyakorlat, másrészt, hogy az állami beavatkozás mértéke helyenként jelentősebb lehet, mint az egyéni szervezeti választási lehetőség, harmadsorban pedig, hogy hiányzik a világos elméleti háttér a HR különféle praxisainak összehasonlításához.

*Brewster és Bournois* (1991) – elismerve egy nemzetközi HRM modell konstruálásának nehézségét – úgy vélik, hogy megalkotható olyan modell amit részletes, nemzetközi vizsgálatnak lehetne alávetni. A HRM európai modelljéhez vezető első lépésnek tekintett próbálkozásukat távlati ábrázolásnak minősítve, a szervezeti stratégia és a HR-stratégia kölcsönös egymásra hatásának eredményeként megjelenő magatartást, teljesítményt és költség-hatékonyt háromrétegű burokba helyezve értelmezték. Az első ezek közül a szervezet mérete, struktúrája és kultúrája, a második az iparág, a har-

madik a nemzeti kultúra, melynek része az állami beavatkozás mértéke, annak törvényi megjelenése a szakszervezetekkel és a munkaerő-piaci jellemzőkkel együtt.

## **Összehasonlító jellemzés a különbségek alapján**

A kutatók közül sokan nem az új közelítés önmagában történő definiálására, jellemzésére, modellezésére tették a hangsúlyt, hanem a megelőző gyakorlattal, a személyzeti menedzsmenttel (PM) való összehasonlításra, a kritikusként tartott elemek különbözőségének megfogalmazására.

*Guest* (1989) kérdése úgy szól hogy: „*PM és HRM: megmondhatók-e a különbségek?*” A kérdésre adott válaszok, vélemények három csoportba foglalhatók össze:

- a lényegi különbség létét is megkérdőjelezők illetve tagadók,
  - a különbségeket általánosan, illetve filozófiai szinten megfogalmazzák,
  - a különbségtétel lehetőségét és célszerűségét vallók.
- Az első körbe tartozik pl. *Pat Lowry* (1990) a Személyzeti Menedzsment Intézet egykori igazgatója, aki azt tartja, hogy az HRM a mai valóság részeként csak a PM fejlődésének egy új fázisa és nem egy teljesen elkülönülő lényegi különbségeket hordozó megoldás. *Guest* azon véleményét, hogy normatív szinten (amit a gyakorlatnak követnie kellene) összehasonlítva a PM és az HRM között csak kevés különbség tehető, *Armstrong és Long* (1994) azzal erősíti meg, hogy több hasonlóságot talál közöttük, mint különbözőséget.
  - A különbséget filozófiai szinten keresők és megfogalmazók abból indultak ki, hogy a PM bizonyos mértékig mindig a szervezet és az egyén közötti összekötő kapocs szerepét játszotta úgy, hogy kompromisszum jöhessen létre a szervezet és a munkavállalók igényei között. A PM professzionalizálódott változata a szervezet és alkalmazottai kapcsolatának alakításakor, az egyedi esetek önkényes megítélésének elkerülése érdekében nagyszámú al-

kalmazott esetén fontosnak tartotta (1) hatékony kiválasztási és javadal-mazási rendszerek, (2) méltányos fe-gyelmi, elhocsátási és leépítési eljá-rások kifejlesztését, valamint (3) az adminisztráció világos és működtet-hető szabályozását. Ily módon igye-kezték kezelni a szervezet és az egyé-nek közötti kapcsolat nehézségeit, a technikailag megvalósítható legsem-legesebb megoldások keresésével. E megoldások kidolgozásának vezé-relve a költségminimálásra való tö-rekvés, mely az egyénre úgy tekin-tett, mint más költségelemre, mely-nek kontrollja és féken tartása döntő fontosságú.

Beaumont (1993) szerint a személy-zeti funkció ez esetben olyan, „hatá-rokon átívelő” funkció volt, amiben az is megnyilvánult, hogy mennyire függ a szervezet környezetétől, ne-vezetesen a szűkös munkaerő-piac-tól, a kormányzat foglalkoztatással kapcsolatos törvényeitől, jogszabá-lyaitól és a szakszervezet hatalmától. E három tényező, mely döntően kí-vül áll a személyzeti funkció kont-rollján, nagy részben magyarázza a személyzeti szakapparátusok igen eltérő erőforrás-, státusz- és befolyá-si pozícióit.

A PM-mel szemben a HRM filozó-fiájában az alkalmazottra nem mint költségelemre tekintenek, hanem úgy, mint a meglévő vagy a poten-ciális befektetési hozadékra, mely végső soron a szervezetet erősíti. E közelítés ily módon az alkalmazotti potenciál maximálását állítja közép-pontba, tehát az alkalmazottakba va-ló befektetést és ily módon való ma-ximális hasznosítását.

- A megkülönböztethetőségben hívők és azt a gyakorlatban is megvalósí-tani szándékozók olyan tényezőket, dimenziókat igyekeztek megnevez-ni, melyek a PM-ben és a HRM-ben egyaránt fontosak, de eltérő megol-dásokkal jellemezhetők. Walton (1985) próbálkozása után többek munkájának eredményeképpen több mint egy tucat tényezőt ismerhetünk meg. Később az elemek száma to-vább nő. Az ilyen típusú közelítések empirikus ellenőrzése során derült ki, hogy a kétféle modell – a profesz-szionális PM és a HRM – nem ele-gendő a gyakorlatban található meg-

oldások kategorizálásához. Ezért szükségesnek bizonyult a PM-en be-lüli további elkülönítés, de talán hasznos lenne ugyanez a HRM-en belül is.

## Összefoglalás: fenntartások, kritikák és válaszok

A HRM koncepció a mára általáno-san elfogadott jellemzők alapján úgy definiálható, mint a szervezetek leg-többre értékelt vagyona, az emberek menedzselésének stratégiai megkö-zelítése. Az embereké, akik egyéni-leg vagy kollektív módon hozzájárul-nak a szervezet céljainak megvalósít-ásához. Viszonylag új koncepció lé-vén természetes, hogy az iránta mu-tatott érdeklődésnél csak az ellene megfogalmazott kritikák száma na-gyobb.

A kezdeti kritikák elsősorban azzal foglalkoztak, hogy valójában nincs is másról szó, mint a régi gyakorlat át-kereszteléséről. Habár a kritikák jó ré-sze – főleg megfogalmazása idején – jogosnak ítéltető, érdekes felhívni a figyelmet arra, hogy jellemzően azok a kutatók fogalmazták meg a legerő-sebb kritikákat, akik később maguk is valamilyen modell megfogalmazói, ér-tékelői lettek, egyre gyakrabban hasz-nálva a HRM kifejezést, sőt hirdelve annak megkülönböztető jellegét és gyakorlati alkalmazását is.

Álljon itt elsőként *Armstrongék* (1994) véleménye legfrissebb köny-vükből:

„Az irodalmat áttekintve az a benyo-másunk támadt, hogy a stratégiai HRM koncepciót a kutatók egymás számára fogalmazzák meg és emiatt távol áll attól, ami a valóságban ténylegesen történik.”

Úgy találták ugyanakkor, hogy 1994-ben Nagy-Britanniában már jó-néhány szervezet sikeresen alkalmaz valami olyan megoldást, ami igen ha-sonlít a HRM-hez. Így véleményük szerint már cáfolható az a korábbi fel-tevés, miszerint a HRM csak egy-két külföldi példavállalatnál – Hewlett-Packard, IBM vagy japán cégek – va-lósul meg.

Empirikus vizsgálatai során *Monks* (1992) is úgy találta, hogy az általa vizsgált mintegy száz szervezet egyti-zedénél azonosíthatóak *Guest* (1989) modelljének HR eredményei – az in-tegráció, elkötelezettség, flexibilitás, minőség. E cégek egyik fele csúcstech-nológiájú iparvállalat, másik fele pedig pénzügyi intézet volt.

A Price Waterhouse 1991-ben vég-zett, 10 európai országra kiterjedő – a *Brewster-Bournois* (1991) modellt kö-vetető – felmérése szerint az alkalma-zotti viszonyok makro- és mikroszintű különbözőségei ellenére a HRM felé mozdulás kitapintható Európában is. A HRM-adaptáció mértékét szerin-tük olyan tényezők befolyásolták el-sősorban, mint a szervezet piaci kör-nyezete, a kollektív alku jellemzői, a szektor és a szervezeti méret (*Holden* 1994).

Mindezzel egyidőben az is igaznak bizonyult, hogy a recesszió idején az angol cégek nagy többsége nem ren-delkezett határozott üzleti stratégiával. Ezen cégeknél nem beszélhetünk stra-tégiai HRM-ről, hiszen a HR közelíté-se csak olyan környezetben merül fel, állítják *Armstrongék* (1994), ahol az üzleti kérdések stratégiai megközelíté-sen alapulnak.

Amint azt a bemutatott elméletek és kutatási eredmények igazolják, a HRM megkülönböztető ismérvei – bár főleg minőségi kategóriákkal -, de azo-nosíthatóak, definiálhatóak és bizo-nyos körben a gyakorlatban is megfi-gyelhetőek. Az országok közti áthe-lyezhetőség nem akadályok nélküli ugyan, de az egyes országokban fel-merülő kérdések tanulmányozása hasznos lehet más országok, így ha-zánk számára is.

A továbbfejlesztés – a hazai hasz-nosíthatóság szempontjából is – ígé-retes irányának vélem az e tanul-mányban feldolgozott irodalom alap-ján azt a megoldást, amely a szerve-zeti és külső környezeti befolyásoló tényezőknek is fontos szerepet szán. Az ilyen jellegű módosítás azonban miközben fokozza a modell univer-zális, a nemzetközi összehasonlított is szolgáló voltát, a HRM-fókusz fel-lazulása miatt inkább P/HRM mo-dellnek tekinthető.

SOÓSNÉ IMRE TÍMEA

# Vezetői számvitel és controlling

Napjainkban egyre lényegesebbé válik a vezetői számvitel, hiszen nemcsak mások, de a magunk informálása is fontos. A vezetői számvitel egyik segédeszközének tekinthető controlling-rendszer egyre kiemeltebb szerepet kap, így aztán valamennyi vállalkozás, vállalat érdeke, hogyan s mennyire ismeri meg saját helyzetét, illetve alakítja ki controlling rendszerét saját szervezetén belül.

A piacgazdálkodás rendszerében a gazdasági verseny nemcsak az áruk és a szolgáltatások piacán, hanem egyre nagyobb mértékben a tudás, az ismeretek, azaz az információk „piacán” is zajlik. Az információkért folyó harcnak két alapvető tényezője van.

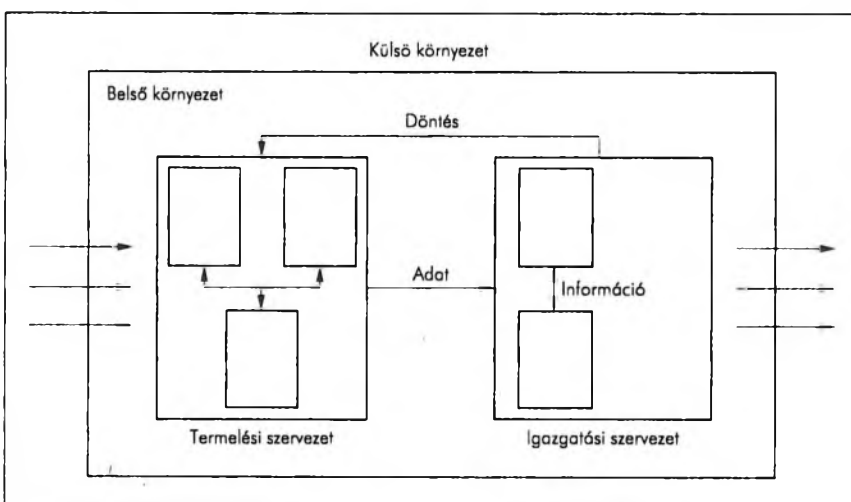
- az idő: mivel gyorsan kell hozzájutni az ismeretekhez, illetve
- a sokaság: mivel egyre több ismeret-re van szükség a döntések meghozatala előtt.

## Az információ szerepe a számviteli rendszerben

### Az információ és az információs rendszer

A vállalati feladatok megoldása, a vezetői döntések és intézkedések meghozatala az adatok és információk tömegének ismeretét feltételezi. Az információk rendeltetése nagyon sokféle lehet egy vállalatnál, ugyanakkor az információknak sokoldalú igényeket kell kielégítenie.

Az adatok és információk összegyűjtése, rögzítése és feldolgozása



1. ábra. A vállalati információs rendszer

ideális esetben jól szervezett *vállalati információs rendszer* keretei között megy végbe. A vállalati tevékenységet körülfogó információs rendszer belső és külső körből áll. A belső információs kör a vállalat teljes belső működését fogja át, annak jelenségeit dol-

gozza fel, s ezek alapján tájékoztatja az arra illetékeseket. A külső információs kör a külső gazdasági környezet információit szedi rendszerbe és kapcsolja be a vállalati mechanizmusba. A vállalati információs rendszer felépítése a 1. ábrán figyelhető meg. En-

**A magyar gazdaság a vegyes tulajdonú, kiterjedt vállalkozói szektorral rendelkező piacgazdaság irányába fejlődik, amelyben fontos szerepet töltenek be a vállalkozások.**

**A számviteli rendszer információs kiemelt jelentőségűek a vállalkozások információs rendszerében, ezért tartom fontosnak, hogy áttekintsük az információ vállalkozásoknál betöltött szerepét, ezen belül is kiemelten a számviteli információk felhasználásának lehetőségeit.**

1. tábla

	Számviteli funkciók	Felhasználási célok	
		Vállalatoknál	Gazdasági környezetben
Belső	Tervezés Munkaszervezés Ellenőrzés	Jövedelmezőség- számítás Eszköz-forrás ellátottság Pénzügyi helyzet megítélése	
Külső	Szabályozók kidolgozása Beszámolási kötelezettség Információgyűjtés		KSH Minisztériumok, országos szervek Bankok Pénzügyi ellenőrző szerv

nek egyik önálló eleme a számviteli rendszer, amely a gazdálkodó szervezet belső folyamatait fogja át.

#### Az információk felhasználása

A vállalkozás vezetésének a döntések meghozatalához számviteli információkra is szüksége van. A külső és belső információkat egyaránt fel kell dolgoznia. A számviteli információhordozók külső és belső felhasználását az 1. táblázat szemlélteti.

#### Haladás a vezetői számvitel felé

A számvitel, mint vezetést segítő eszköz akkor funkcionál jól, ha a gazdálkodás szabályozásához szükséges megfelelő tartalmú és tagolású információkat megfelelő időben képes a belső és külső használók rendelkezésére bocsátani. A számvitel területe - a számviteli törvény életbelépésével hazánkban is - a következő két részre különíthető el:

- a pénzügyi és
- a vezetői számvitelre.

A *pénzügyi számvitel* elsődrendű feladata a tulajdonosok, a hitelezők, a befektetni szándékozók, az üzleti partnerek, a szakszervezetek stb. számára olyan információk szolgáltatása, amelyek lehetővé teszik a cég egészének megítélését. Ezek nagyrészt a következő területekre terjednek ki:

- adó- és statisztikai célok,
- hitelfelvétel,

- értékpapír kibocsátása, tőzsdén való megjelenés,

- nyugdíjügyek, biztosítások.

A *vezetői számvitel* feladata mindezekelőtt a gazdasági egységen belüli felhasználók, a különböző vezetési szintek igényeinek kielégítése. Ezért ez sokrétű, s igazodik az adott vállalat sajátosságaihoz.

Fontos említést tenni a fejlett piacgazdaságokban Management Accounting néven összefoglalt számviteli eljárásokról. Ezek:

- a standard costing,
- a direct costing, illetve
- a felelősségi elven felépített eljárás.

A vezetői számvitel rendszerének kialakítása a cégek hatáskörébe tartozik, külső szabályozás ezt nem befolyásolhatja. A cégek kizárólag belső használatra készítenek számviteli szabályzatot. Napjainkig, az eddigi magyar számviteli rendszerben, inkább a pénzügyi számvitel dominált, s az információs rendszer is ennek megfelelően épült ki. A számviteli törvény a vezetői számvitel kialakítását, szélesebb körű bevezetését célozta meg, pl. azzal, hogy nem tette kötelezővé a 6-os és 7-es számlaosztályok vezetését, azaz a vezetés dönti el, hogy milyen vezetést segítő információs rendszer kiépítésére használja fel ezeket. Ez azt jelenti, el kell érni, hogy a vezetők igényeljék a számvitel adatait, és tudjanak olvasni a pénzügyi beszámolóiból.

A számvitel vezetői ágához szorosan kapcsolódik az a tevékenység,

amelyet controlling néven ismerünk. A továbbiakban tekintsük át a controlling és a vezetői számvitel kapcsolatrendszerét, kiemelve a rendszer kialakításának követelményeit.

### A vezetői számvitel, mint a controlling segédeszköze

Napjainkban már a legkisebb vállalkozásokra is olyan hatalmas információ-tömeg zúdul, amellyel a vezetők egymaguk nem képesek megbirkózni. Ezen információk kezeléséhez tehát segítőkre van szükségük, ezért létrehoznak egy speciális apparátust, a *controllingszervezetet*.

#### A controlling fogalma, a controlling-rendszer feladatai

A *controlling*, mint vezetési eszköz, az elmúlt évtizedben vált egy olyan vezetési eszközzé, amelyről a modern vállalatok már nem mondhatnak le. Fogalmáról már nagyon sokan, meglehetősen eltérő véleményt alkottak. Ennek az oka, hogy sokan a controllert az ellenőrel azonosítják, míg mások szerint a controller feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása. Ezt az utóbbi, többségi nézetet tükrözi a controlling definíciója Prof. Horváth Péter megfogalmazásában: „A controlling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszere, ami tervezést, az ellenőrzést, valamint az információ-ellátást koordinálja. A controlling tehát a vezetés egyik támasza: lehetővé teszi a vezető számára, hogy célra orientáltan, a környezeti változásokhoz igazodva irányítsa a vállalatot, és koordinációs feladatait az operatív rendszer követelményeinek megfelelően lássa el.”

A controlling-rendszer vállalatban belüli elhelyezkedésének megértéséhez meg kell különböztetni a vezetési és a kivitelezési rendszert. A controlling-funkció a vezetési rendszer keretei között helyezkedik el, amely a 2. ábrán látható.

Az ábráról leolvasható, hogy – egyik oldalról – mind a tervezés, mind az ellenőrzés központi feladat, s mint ilyen, kiemelt jelentőségű, így különleges kezelést igényel. Sajátos problé-

maként jelenik meg – a másik oldalról - a vezetés információigényének kielégítése. A két oldalt, azaz a tervezés, az ellenőrzés, illetve az információ-ellátás területét össze kell hangolni. Ezt az összhangot, hivatott megteremteni a controlling, mint koordinációs rendszer.

A controlling meghatározása után fontos kitérni a controller személyére is, aki a vállalatvezetés (igény szerinti) információellátójaként, valamint a tervezési folyamat résztvevőjeként szerepel ebben a rendszerben. Azt, hogy mi a controller feladata, elsősorban és kiemelten a vállalat nagysága határozza meg. Pl.: kis- és középvállalatoknál a controller a „mindenes” míg nagyvállalatoknál elhatárolódik a pénzügy és a controller tevékenysége.

A következőkben tekintjük át a controlling-funkció a 3. ábra segítségével.

A fenti funkciók közül a controller legfontosabb tevékenységi körét a számvitel és a vállalati tervezés képezi, ezért első lépésként e két rendszer helyzetét kell feltárni.

A controller számára a belső számvitel az igazán fontos terület, mert ez nyújt részletes tájékoztatást a vállalati teljesítmény alakulásáról. A törvényes előírások csak kismértékben korlátozzák a belső számvitel működési terét.

Az előzőekben a controlling általános definícióját határoztuk meg, a további konkretizálás végett bizonyos alapkövetelményeket kell meghatározunk.

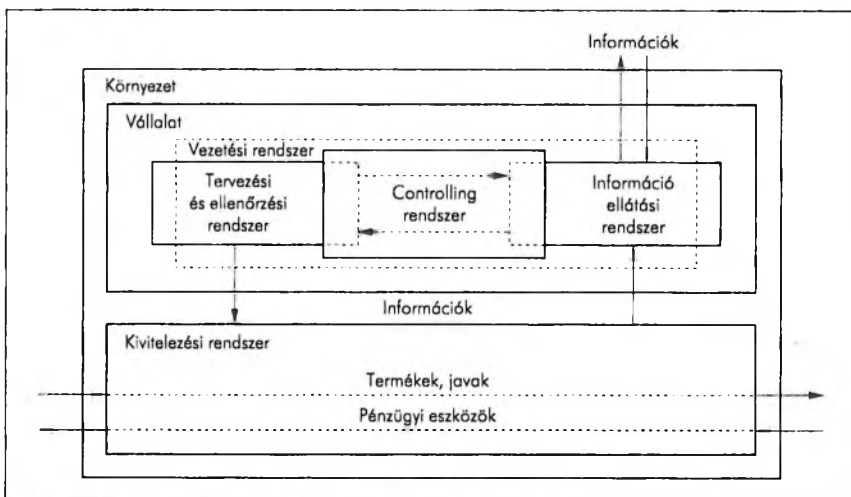
### A controlling-rendszer építőkövei

#### Vezetésorientált számvitel

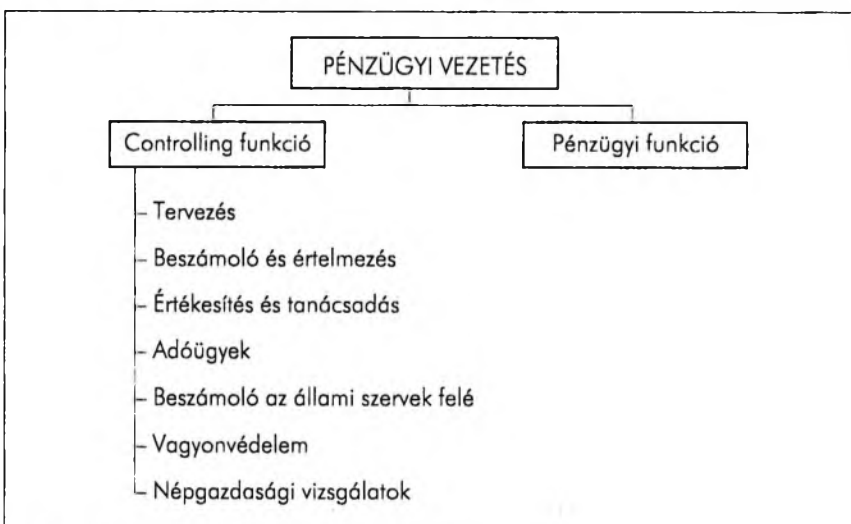
A controlling legfontosabb eszköze a számvitel, amely döntéselőkészítésre, koordinálásra és ellenőrzésre szolgáló, belső öntörvényű, szabályozott eszközszerkezet. Információkat nyújt a taktika és a stratégia számára.

#### Tervezési és ellenőrzési rendszer

Ez a rendszer áll a controlling-tevékenység középpontjában. A tervezés során kijelölik és összehangolják a vállalati célokat, valamint az elérésükhöz szükséges eszközöket és intézkedéseket. Ez a tevékenység azonban nem



2. ábra. A controlling, mint a vállalatvezetés eszköze



3. ábra. A controlling-funkció

korlátozódhat csupán a célok és a feladatok meghatározására, hanem ki kell terjednie az alkalmazkodási és igazodási intézkedések folyamatos kidolgozására is. A tervezést minden szinten ki kell egészítenie egy olyan ellenőrzésnek, amely egyaránt kiterjed a feltételek, a megvalósítás és az eredmények felmérésére.

#### Controlling szervezet

Nem elegendő azonban az egyes controlling-feladatokat elszigetelten megvalósítani. Összehangolt controlling-rendszer kell, s ehhez világos szervezeti tagozódás.

A továbbiakban – tovább szűkítve a kört – a követelmények közül a vezetésorientált számvittel foglalkozom behatóbban.

#### A vezetésorientált számvitel

A vállalati számvitelben az alábbi, klasszikusnak mondható problémákba ütközhetünk:

- nem a szükségletnek megfelelő információkat szolgáltatja;
- az utólagos igazolást szolgálja inkább, mint a döntések alátámasztását;
- a formális pontosságot a célszerűség elé helyezik;
- a költségszámítás áll a középpontban, míg az árbevétel számításnak túl kevés figyelmet szentelnek;
- a számvitel gépesítését koncepció nélkül végzik.

Ezen problémák csak akkor megoldhatóak, ha a számvitelt „vezetésorientáltan” építjük fel, idegen szóval:



a „*Management Accounting*” irányába fejlesztjük tovább.

A hatékony vezetőorientált számvitel lényegében a következő lényeges elemeket foglalja magában:

- a vezetőorientált költség- és teljesítményszámolás,
- a gazdaságossági számítás, és
- a pénzügyi elszámolás.

A vezetőorientált költség- és teljesítményszámolás feladata a vezetői segítő információk összegyűjtése, elemzése, feldolgozása. Ugyanakkor azonban a számvitelnek lehetővé kell tennie azt is, hogy ellenőrizhető legyen az egyes döntések kivitelezése is, ezért fontos, hogy a megkívánt minőségű információk álljanak rendelkezésre, s így a költség- és teljesítmény-elszámolás rendszerével szemben néhány különleges követelményt kell támasztani, melyek a következők:

- jövőre orientáltság,
- aktualitás,
- megbízhatóság,
- rugalmasság,
- differenciálás, finomítás,
- gazdaságosság.

A költség- és teljesítmény-elszámolási rendszerek közül én a költség- és nyereségfedezeti számítás emelném ki, mivel ez a terület egyre inkább előtérbe kerül a nyugati, fejlett országokban.

Az ÁKFN-struktúra

A vállalat – nagyon leegyszerűsítve – az Árbevétel–Költség–Fedezet–Nyereség (ÁKFN) struktúrájával jellemezhető, amelynek sémája az alábbi:

ÁRBEVÉTEL (Á)

– *Proporcionális (és egyben közvetlen) költség* (K)

Fedezet (F)

– *Fix költségek* (K)

Nyereség (N)

Ez az ÁKFN struktúra minden árbevételt realizált gazdálkodó szervezetnél más és más lehet, amely hatással van reagáló készségére, azaz hogyan módosul a következő négy beavatkozási lehetőség változásainak hatására:

- áremelés útján elérhető árbevétel-növekedés,
- a proporcionális költségek,
- a termelés mennyiségének és
- a fix költségek változása.

Az előbbieken felsorolt beavatkozási módokhoz kapcsolódó számítások a következők:

1. *Árbevétel-növelés áremelés útján:*

$$\Delta \text{Árb} \% = \frac{N}{\text{Árb}} \cdot 100 (\%)$$

2. *A volumennövekedés hatása:*

$$\Delta \text{Vol} \% = \Delta \frac{N}{\text{Árb} - K_p} \cdot 100 (\%)$$

de mivel  $\text{Árb} - K_p = F$ , ezért:

$$\Delta \text{Vol} \% = \Delta \frac{N}{F} \cdot 100 (\%)$$

3. *A proporcionális költségek változása:*

$$\Delta K_p \% = -\Delta \frac{N}{K_p} \cdot 100 (\%)$$

4. *A fix költségek változása:*

$$\Delta K_f \% = -\Delta \frac{N}{K_f} \cdot 100 (\%)$$

Az ÁKFN struktúrát alapul véve a nyereség az alábbi módon fejezhető ki:

$$N = F - K_{\text{fix}} (\text{Ft})$$

A vállalati szintű fedezeti összeg (F) az egyes termékeknek, szolgáltatásoknak elérhető, illetve más elért fedezeti összegekből tevődik össze:

$$F = \sum_{i=1}^N (-f_i \cdot x_i), \text{ ahol}$$

f: az egyes termékek fajlagos fedezete  
x: az előállítani kívánt (vagy már előállított és értékesített) termékek mennyisége.

Az előzőekből következik, hogy a termékek vonatkozásában kedvező fedezetre és termelési mennyiségre kell törekedni.

A termékek kategorizálása a következőképpen jellemezhető az ÁKFN struktúra alapján:

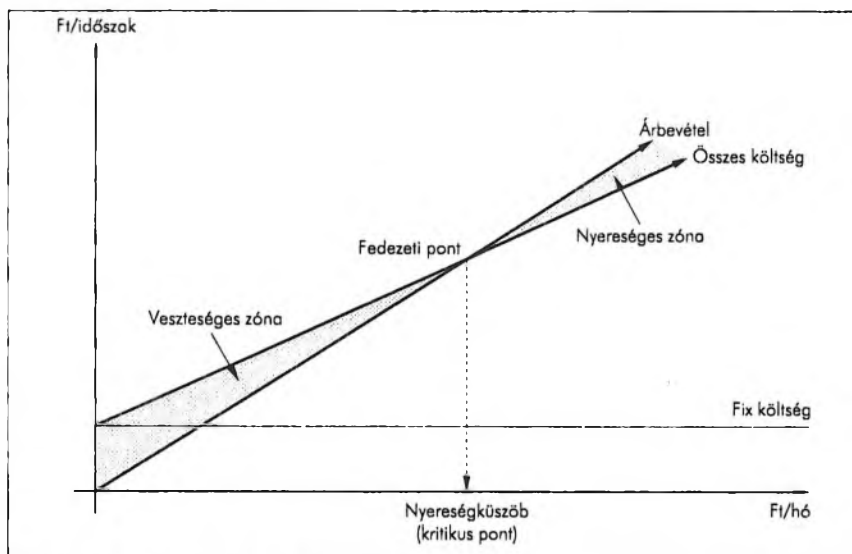
- *különösen kedvezőek* azok a termékek, amelyek fedezeti hányada ( $f/\text{ár} \times 100$ ) nagyobb, mint az ÁKFN struktúra szerinti vállalati szintű átlagfedezeté ( $F/\text{Árb} \times 100$ );
- *nyereséget hoznak még* azok a termékek is, amelyek fedezeti hányada nagyobb, mint a fedezeti ponthoz tartozó vállalati fedezeti arány ( $K_f/\text{Árb} \times 100$ );
- *csak a fix költségek bizonyos mértékű ellensúlyozásához járulnak hozzá* azok a termékek, amelyek fedezeti hányada kisebb, mint az előbbi  $K_f/\text{Árb} \times 100$ , de 1 %-nál nagyobb (csak ilyen fedezetű termékek veszteségbe viszik a vállalatot);
- *nulla fedezettel* rendelkeznek azok a termékek, amelyek ára azonos a fajlagos proporcionális (illetve egyben az ún. határ-) költséggel ( $\text{á} = k_p$ );  
veszteségesek a *minusz fedezetűek*.

A gyakorlatban használt ÁKFN struktúrák lineáris összefüggésekre építenek, amelyeket a 4. ábra segítségével mutathatunk be. (Ez az ábra jelentősen leegyszerűsített, így csak rövid időszakokra, illetve közeli időpontokra vonatkoztatva fogadható el. Ha hosszabb távra tervezünk, akkor több időpontra vonatkozó ÁKFN sorral dolgozhatunk, s ezeket egy rajzba foglalva már nem lineáris, hanem dinamizált ÁKFN struktúrát kapunk).

A diagrammal kapcsolatosan fontos megállapítani: a vállalatvezetésnek úgy kell kialakítania számlarendjében a 6-os és 7-es, illetve a 8-as és 9-es számlaosztályokat, hogy az ábrához szükséges adatok, információk könnyen hozzáférhetőek legyenek, s ezekből megállapítható legyen, hol található az a pont, ahol a vállalat termelése kifizetődő.

Gazdaságossági számítások

A beruházások megvalósításával kapcsolatos döntések különös jelentőséggel szereznek a vállalatok életében, ugyanis hosszútávon ezek a döntések határozzák meg a vállalati erőforrások lekötését. A beruházási döntések megalapozását a gazdaságossági számítások különböző módszerei segítik elő. Ezen számítások feladata a megvaló-



4. ábra. A fedezeti diagram

sítandó beruházás pénzügyi hatásainak a feltérképezése, vizsgálata. Természetesen egyedül ezek a számítások nem alapozzák meg megfelelően a döntéshozatalt, e mellett még számos tényezőt is figyelembe kell venni, de a legfontosabb segédeszközök az előnyök és a hátrányok megítélésénél ezek a gazdaságossági számítások.

A beruházási számításoknak két csoportja különböztethető meg:

- a *statikus eljárások*, amelyek nem, illetve csak hiányosan veszik figyelembe az időtényezőt, többnyire tehát csak egy periódusra vonatkoznak, s azáltal ismerhetők fel, hogy költség-, nyereség- és jövedelmezőségi összehasonlításokból indulnak ki, s ezért részcélorientált eljárásnak is nevezik őket;
- a *dinamikus eljárások*, amelyek nemcsak egyetlen periódusra, hanem az egész élettartamra vagy egy meghatározott tervezési időhorizontra vonatkozóan vizsgálják a beruházás előnyösségét, s ezért végcélorientált eljárásnak is nevezik. Jellemzőjük még, hogy ingadozó bevételekből és kiadásokból indulnak ki, amelyeket diszkontálás útján hoznak közös nevezőre.

Ezen eljárásokkal részletesebben nem kívánok foglalkozni e cikk keretein belül, mivel a mutatók már nálunk is régóta a gyakorlatban is alkalmazott mutatók.

#### Pénzügyi számítások

Az eddigi számítások során a jövedelmezőség állt a középpontban, azonban a vezetés számára egyre fontosabb tényező a likviditás, hiszen csak akkor mehetnek végbe zavartalanul a vállalati folyamatok, ha egyetlen időpontban sem lép fel fizetőképтелenség. A pénzügyi számítások a likviditás vizsgálatával, illetőleg ennek prognózisával foglalkoznak, és mindenekelőtt a be- és kifizetéseket állítják egymással szembe. A hatalmas mennyiségű pénzügyi adatok összegzésére kényelmes módszert biztosít a különböző pénzügyi mutatók használata.

Négy különböző mutatótípusról beszélhetünk:

- a tőkeáttételi mutatók, amelyek azt jelzik, hogy egy vállalat mennyire van eladósodva;
- a likviditási ráták, amelyek azt mutatják, milyen könnyen tud egy vállalat pénzhez jutni;
- a jövedelmezőségi mutatók, amelyeket arra használnak, hogy megítélik, egy vállalat milyen hatékonyan használja fel eszközeit;
- a piaci mutatók, amelyek azt jelzik, hogyan értékeli a befektetők a céget.

Az irodalomban fellelhető mutatószám-rendszerek közül megemlítenék két jelentősebbet:

- a DuPont mutatószám-rendszert, amely szerint nem a nyereségmaximalizálásra, hanem a „tőkemegtérü-

lésre” kell törekedni (Tőkemegtérülés = Eszközarányos nyereség = Return on Investment = ROI), és

- a ZVEI-mutatószám-rendszer, amely növekedés- és struktúraelemzést különböztet meg.

Felmerül a kérdés, milyen adatokból számolhatók ezek a mutatók. Először is az éves beszámoló részét képező mérleg és eredménykimutatás adataira kell támaszkodnunk, de minden információt ezen dokumentumok sem tartalmaznak, s így a könyvelés által elkészített főkönyvi kivonat adatait is fel kell használnunk.

Egy cég likviditási helyzetének megállapítására tehát mutatókat képezzünk. Ezeket a mutatókat az éves beszámoló adataiból szerzett információink alapján számítjuk ki. Azonban egy vállalat likviditási helyzetét nem elégséges évente csak egyszer megvizsgálni (az éves beszámoló adataiból), hanem szükség van a cég évközbeni, sőt esetlegesen jövőbeni likviditási helyzetének előrejelzésére is. Éppen ezen célokat szolgálva tehát készíthetünk (sőt készítenünk is kell) negyedéves, havi és esetleg heti likviditási helyzetképeket is. A számítások tematikája ugyanaz: a várható be- és kifizetések szembeállítására adja a fizetési eszköz-többletet, illetve -hiányt.

Ha az előzőekben említett utat végigjárjuk, eljuthatunk egy olyan korszerű controlling-rendszer alapjaihoz, amely valóban képes a vezetést szolgáltatni.

Végezetül néhány jó tanács a teljes siker eléréséhez a vezetők számára:

- gondoskodjunk jól felkészült szakemberekről,
- biztosítsunk megfelelő informatikai háttérrel,
- fordítsunk nagyobb figyelmet az „emberre”,
- állandó „fejlesztési kényszer”-rel szemléljük a már kialakított rendszer működését.

Szeretném, ha sikerült volna felbreszteni az olvasók érdeklődését a vezetői számvitel jelentősége iránt, és talán szolgálhattam – a szakma ezen területét ismerők számára is – néhány apró újdonsággal.

# A szoftverminőség összetevői

## Bevezetés

Egy szoftver kifejlesztése feltétlenül kudarcba fullad, ha a fejlesztő csoport nem képes a szoftvertermék megfelelő minőségét biztosítani. Nem mentség, hogy mindenki keményen dolgozott, ha a szoftver nem felel meg az elvárásoknak. Minél többet tudunk arról, hogy mi az, ami javítja a minőséget, és a fejlesztő csoport tagjai hogyan vehetnek részt a minőség megteremtésében, annál közelebb kerülünk a magas minőségi követelményeknek eleget tevő szoftvertermékek előállításához.

A minőség fogalmához számos összetevő kapcsolódik. A szoftvertechnológia jelenlegi fejlettségi szintjén nem tudjuk ezeket az összetevőket oly módon definiálni, hogy azzal a szoftver megrendelői, a fejlesztők és a leendő felhasználók egyaránt egyetértsenek, és a termékek könnyen, félreértések nélkül használhatók, ellenőrizhetők és mérhetők legyenek. A szakirodalom különböző felsorolásokat és csoportosításokat ismer.

Az összetevőket a szoftverfejlesztésben érdekelt mindhárom csoportnak (megrendelők, fejlesztők, felhasználók) ismernie kell. Vannak olyan összetevők, amelyek rejtett formában épülnek be a termékbe, ezért aztán akár el is lehetne feledkezni róluk. Ezek csak speciális vizsgálatokkal mutathatók ki, viszont hiányuk komolyan veszélyezteti a szoftver integritását és a biztonságos szoftverhasználatot.

## A szoftver minősége

A „minőség” kifejezést gyakran félreértik a szoftverekkel kapcsolatban. Általában valamilyen „kiválósággal” hozzák összefüggésbe, de (mint azt látni fogjuk) *szoftvereknél a minőség fogalma a működés helyességére, tökéletességére vonatkozik.*

A szoftver minőségének meghatározásához két utat követhetünk.

- Az egyik út a felhasználók elégedettségének elemzése, amelyből megkaphatjuk azokat az összetevőket, amelyek a megelégedettséget leginkább befolyásolják.

A legismertebb ilyen tesztrendszerek az IBM CUPRIMDSO tesztje, illetve a Hewlett-Packard FURPS tesztje. A felhasználók (fogyasztók) megelégedettségének mérése, elemzése elsősorban a marketing szempontjából rendkívül fontos. Ez a szemlélet a

szoftver használójának (a fogyasztónak) a sajátos igényeiből kiindulva vizsgálja a szoftverek minőségét, mivel – Kotlert idézve – „az elégedett vásárló újra vásárol, másoknak is dicséri a gyártó céget, kevesebb figyelmet szentel a versenytárs márkáknak és a gyártó cég más termékeit is megveszi.” (Kotler 1991) Marketing-szemlélettel fogalmazhatjuk meg legpontosabban a megelégedettség definícióját is: ez a termékre, szolgáltatásra vonatkozó elvárások és tapasztalatok különbsége.

- A másik lehetőség a szoftverminőség meghatározásához, ha a minőség általános definíciójából indulunk ki. Erre talán legalkalmasabb az ISO 8402 szabvány, mely szerint a minőség: „Egy termék, folyamat vagy szolgáltatás azon sajátosságainak és jellemző tulajdonságainak összessége, amelyek hatással vannak arra a képességre, hogy teljesüljenek köz-

---

**A cikk a szoftverminőség meghatározásának kérdésével foglalkozik. A minőség egy általános definíciójából kiindulva definiálja a minőségi összetevő fogalmát, majd a szoftvertechnológia jelenlegi szakirodalmára támaszkodva bemutat 23 minőségi összetevőt.**

**Az összetevők ismertetése során felvázolja a velük kapcsolatos legfontosabb ismereteket, problémákat, megoldási módszereket, ezzel tisztázva az egyes összetevőket érintő félreértéseket.**

vetlenül megállapított vagy közvetve megállapítható igények.” A fenti definíció alapján az a feladatunk, hogy meghatározzuk és leírjuk azokat a sajátosságokat és jellemző tulajdonságokat, amelyek befolyásolják a szoftver minőségét, s ennek összetevőit.

Az összetevők felkutatásához a definíció második fele nyújt némi segítséget, mely szerint az összetevők mindig valamilyen igény kielégítésében szerepet játszó képességre vonatkoznak. Eszerint a minőségi összetevőket az igények környékén kell keresnünk. Egy szoftverre vonatkozó igények a megrendelőktől és/vagy a felhasználóktól származnak, és az igényspecifikációban öltenek formát.

Az igények lehetnek funkcionális igények (a szoftvernek mit kell tudnia) és nemfunkcionális igények (a szoftvernek hogyan kell működnie. A nem funkcionális igények szorosan kapcsolódnak a szoftver minőségéhez. Amikor a fejlesztőcsoport leszállítja az elkészült szoftvert, az igényspecifikációban szereplő elvárások teljesülését ellenőrizni kell ahhoz, hogy a megrendelő meg legyen elégedve a szoftver minőségével. Ezeket az elvárásokat felhasználói elvárásoknak nevezzük. A fejlesztő csoport nyilvánvaló célja, hogy ezeknek az elvárásoknak megfeleljen.

Ahhoz, hogy ezt a célt elérjék, a fejlesztő csoportnak biztosnak kell lennie abban: Ennek megfelelően egyes minőségi összetevők a felhasználói elvárásokból, míg mások a fejlesztői elvárásokból származnak.

## A legfontosabb összetevők

A következőkben ismertetem a szoftverekkel kapcsolatos legfontosabb minőségi összetevőket. (Az összesnek a felsorolása szétfeszítené e cikk keretét, hiszen Sage és Palmer 47 összetevőt sorol fel könyvében.)

### Adaptálhatóság

Mennyire felel meg a szoftver annak a problémának a megoldására, amiért készítették? Ennek a minőségi összetevőnek az alapproblémája, hogy a fej-

lesztők mennyire értették meg a megrendelők által felvázolt igényt.

### Befejezettség

Képes-e a szoftver mindenre, amit ígértek? A szoftver azon termékek körébe tartozik, amely „félkész” is forgalomba hozható, üzembeállítható. A szoftver félkész volta nemcsak az időhiányból származhat, hanem a választott implementálási módszertől is: a szoftvert modulonként állítják elő és helyezik üzembe. (Például egy könyvelési szoftvernek a napi tételfeladás részét üzembe állítják, de az éves zárást és a mérlegkészítést végző modulon még dolgoznak a fejlesztők.) Ez a fajta fejlesztés azonban rejt néhány veszélyt, amely károsan befolyásolhatja a szoftver minőségét: a modulok illeszthetőségével problémák lehetnek, egy már üzembe helyezett modulból hiányozhat például egy olyan funkció, amelynek eredményére egy későbbi modulnak szüksége van.

### Biztonság

Mennyire védett a szoftver a környezet fenyegetéseivel szemben? Nyilvánvaló, hogy ha egyszer pénzt, időt és fáradságot fordítottunk egy szoftver létrehozására, a létrehozott értéket védeni kell. Ezzel az összetevővel kapcsolatban azt kell tisztázni, hogy mi a szoftver környezete, és milyen fenyegetéssel kell szembenéznük a szoftver felhasználóinak. A szoftverkönyezetet feloszthatjuk fizikai és logikai környezetre. A fizikai környezet a számítógép és annak környezete lesz, míg a logikai környezetbe az operációs rendszer, a szoftverrel kommunikáló egyéb szoftverek, a felhasználók munkamódszerei tartoznak.

A fenyegetettség szempontjából megkülönböztethetünk

- adatrögzítési hibát (a szoftver helytelen adatot fogad el),
- adatvesztést (a szoftver által elfogadott adatok nem kerülnek adathordozóra),
- károkozást az adatokban (szándékosan vagy véletlenül valaki tönkreteszi a rögzített adatokat),

- csalást (jogosulatlan információszerezés vagy adatmódosítás valaki érdekében),

- balesetet (emberi gondatlanságból, időjárásból vagy egyéb környezeti tényezőkől származó fenyegetettség, mint például tűz, villámcsapás, tartós áramkimaradás, földrengés stb.)

### Bővíthetőség

Milyen könnyen lehet a szoftver szolgáltatásait bővíteni? Minden szoftver egy problémakör megoldására készül. Idővel azonban a problémakör változik, újabb igények vetődnek fel, amit természetes módon a szoftver által nyújtott megoldás kibővítésével szeretnének a felhasználók kielégíteni. Kérdés, hogy a szoftver felépítése mennyire teszi ezt lehetővé. Ennek a minőségi összetevőnek a legnagyobb problémája, hogy teljesen rejtve van a megrendelők és felhasználók előtt, így a szoftver átvételekor szinte lehetetlen ellenőrizni.

### Egyszerűség

Mennyire könnyű a szoftver használata és működésének ellenőrzése? Rendkívül kiterjedt hatású összetevő, kérdésével a szoftverergonómia foglalkozik.

### Ellenállóképesség

Hogyan tudja a szoftver túlélni a nem várt, helytelen inputokat? Ez az összetevő tulajdonképpen a „biztonság” összetevőnél említett adatrögzítési hibák kezelésére vonatkozik, de külön is meg szokták említeni.

### Érthetőség

Mennyire könnyű megérteni, hogy a szoftver mit csinál? Az adaptálhatósághoz és az egyszerűséghez kapcsolódó összetevő. A szoftver működése akkor érthető, ha jól elkülönülnek az egyes munkafázisok, a szoftver jelzi, hogy éppen hol tart (feldolgozásban, menürendszerben) vagy éppen mit csinál.

### Használhatóság

Mennyire könnyű a szoftver használata anélkül, hogy hibákat követnénk el? Bár az ennél az összetevőnél megfogalmazott kérdés majdnem megegyezik az egyszerűségnél megfogalmazott kérdéssel, mégis egészen másról van szó: a hangsúly a hiba nélküli szoftverhasználaton van.

Minden programozó le tudja futtatni saját programját hiba nélkül, mert tudja, hogy programja mikor milyen inputot vár. A probléma kettős: a felhasználó nem biztos, hogy tudja ezt, illetve, indokolt-e az inputok korlátozása.

### Hasznosság

Mennyire felel meg a szoftver a megrendelő/felhasználó igényeinek? Az adaptálhatóságához nagyon közel álló minőségi összetevő, azonban a szoftver által a megrendelő/felhasználó számára nyújtott előnyökre (haszonra) helyezi a hangsúlyt.

### Hatékonyaság

Mennyire hatékonyan használja a szoftver a rendelkezésére bocsátott erőforrásokat? Ez a minőségi összetevő a szoftver teljesítményéhez kapcsolódó paraméterekre vonatkozik (gyorsaság, memóriaméret stb.) azonban ezeknek megfelelő voltát nem az igényspecifikációban megfogalmazott korlátokkal veti egybe, hanem általános szakmai elvárásokkal.

### Hordozhatóság

Mennyire marad működőképes a szoftver más környezetben? A más környezet jelenthet másik gépet, más géptípust, más operációs rendszert, más hálózati szoftvert, összefoglaló néven más platformot.

Az összetevő által felvetett probléma természetes módon adódik: egy cég hálózatba kötött PC-ken üzemeltette raktárnyilvántartó rendszerét több éven keresztül, majd amikor ezt a konfigurációt kinőtte, IBM AS/400-as számítógép vásárlása mellett döntött. Átvihető-e a régi szoftver az új, nagyobb gépre, vagy új szoftver kifejlesztésére van szükség? (Tehát ez az összetevő

nem olyan kérdésre irányul, hogy például működik-e a szoftver hordozható számítógépen is)

### Igazolhatóság

Mennyire könnyen lehet igazolni, hogy a szoftver helyesen dolgozik? Ez a minőségi összetevő is több más összetevővel hozható kapcsolatba, így például a tesztelhetőséggel és a kifogástalansággal. A feltett kérdés hangsúlyában van különbség: a mindennapi szoftverhasználat közben végzett/végezhető ellenőrzésről van szó. Ha ezzel az összetevővel foglalkozunk, akkor azt kell megértetni a felhasználóval, hogy ha a szoftver nem küldött hibaüzenetet, akkor ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy a feldolgozás hibátlan volt. A szoftver felhasználói kézikönyvében le kell írni azokat az ellenőrzési lehetőségeket, amelyeket a felhasználónak el kell végeznie, vagy maga a szoftver végez önellenőrzést. (Példáértékű annak az operátornak az esete, aki boldogan ment haza az éjszakai műszakból, amikor az egyébként nyolcórás listázó program két óra alatt lefutott ...)

### Integrálhatóság

Egybeépíthető-e a szoftver más szoftverekkel? Manapság népszerű termék az „integrált szoftver”. Ezekkel a szoftverekkel a felhasználó több különböző típusú műveletet hajthat végre többnyire ugyanolyan módon, azaz ugyanazokat a szerkesztő parancsokat használhatja például egy dokumentum, egy táblázatsor vagy egy adatbázisrekord szerkesztésére. Nem meglepő, hogy az integrált szoftverek a legjobban eladható programok. A felhasználók méltányolják, hogy korlátozott számú szabállyal több feladatot is elvégezhetnek.

### Integritás

Mennyire képes a szoftver védeni magát a vírusfertőzésektől és a jogosulatlan hozzáférésektől? Ez a minőségi összetevő a „biztonság” összetevőnél említett károkozás és csalás elleni védekezésre vonatkozik. Külön akkor szokták megemlíteni, ha a szoftverbe épített védelmi technikákat akarják

hangsúlyozni. (Például felhasználó azonosítás, ellenőrző mezők használata, adatok rejtjelezése stb.)

### Interoperabilitás

Milyen könnyen tud a szoftver kommunikálni más szoftverekkel? A számítógépek elterjedésével együtt a legkülönbözőbb alkalmazások készülnek, és egy bizonyos szint felett előtérbe kerül az alkalmazói szoftverek közötti kommunikáció. Kérdés, hogy a szoftverek ezt hogyan oldják meg?

Egyik lehetséges megoldás integrált szoftverek fejlesztése: természetes elvárás, hogy az ilyen szoftvereken belül az adatokat könnyen mozgathassuk egyik szoftverfunkcióból a másikba.

Másik megoldás, amikor a szoftverhez különböző interfészeket dolgoznak ki, már ismert szoftverekkel történő kommunikációhoz.

Harmadik megoldás, amikor az adatokat valamilyen alapformátumra konvertálják (pl. DOS esetén TXT kiterjesztésű szövegállomány).

### Karbantarthatóság

Milyen olcsón lehet a szoftvert javítani vagy módosítani? Szintén egy nehezen ellenőrizhető, a megrendelő/felhasználók előtt rejtett minőségi összetevő. Csak a szervezett fejlesztő munkával, programkódolási szabályok (szabványok), TQM módszerek alkalmazásával garantálható.

### Kifogástalanság

A szoftver az igényspecifikáció szerint helyesen működik-e? Ez az összetevő azt vizsgálja, hogy a szoftver mennyiben felel meg az igényspecifikációnak, a szoftverekkel szembeni általános elvárásoknak, a minőségi követelményeknek. A szoftveralkalmasság egyik alkotórésze az adaptálhatóság és a befejezettség mellett. Előfeltétele a tesztelhetőség.

### Megbízhatóság

Mennyi ideig képes a szoftver úgy működni, ahogy azt az igényspecifikáció előírja? Milyen gyakorisággal fordulnak elő hibák, és az előforduló hibák mennyire kritikusak? Látható, hogy a

szakirodalom ezzel a minőségi összetevővel foglalkozik a legtöbbet. A megbízhatóság mérésének külön irodalma van, amelynek áttéktésére itt nincs lehetőség. Bár a szoftverminőség egész kérdésköre kapcsolatban van a TQM néven ismert menedzsment-irányzattal, azonban a TQM fő támadási felülete a hibák minimalizálása. Csak néhány adat Arthur [1993] könyvéből: egy szokványos amerikai üzleti program 3000 hibát tartalmaz egymillió programsorban, az úrsikló programja 70-et, a Fujitsu 10-et, a Motorola 3.4-et ért el 1994-ben. (Egy másik érdekes információ: az USA-ban többen lehetetlennek tartották az SDI ballisztikus rakétaelhárító rendszer irányító szoftverjének kifejlesztését, mivel annak becsült mérete 10 millió programsor volt, kifejlesztéséhez a pesszimista becslés szerint 80 ezer emberév kellett volna; az ellenzők nem láttak lehetőséget egy ilyen tömegű munka hiba nélküli elvégzésére.)

### Rugalmasság

Mennyire olcsón lehet a szoftvert módosítani egy olyan igény kielégítésére, amelyet eredetileg nem szerepelt az igényspecifikációban? A karbantarthatósággal van kapcsolatban ez az összetevő, de annak egy speciális dimenzióját ragadj meg. Azokat a szoftvereket nevezzük rugalmasnak, amelyek módosítása semmibe se kerül, ha egy új igény kielégítését várják el tőle. Azaz, a fejlesztő csoport előrelátásáról van szó, hogy mennyiben tudják előre vetíteni a szoftverrel szemben támasztott jövőbeli igényeket, és ezekre mennyiben tudják felkészíteni a szoftvert. (Ellenpélda annak a programozónak az esete, akinek a bérszámfejtő rendszerével komoly gondok támadtak akkor, amikor a munkavállalói járadék úgy változott, hogy fél százalékra végződött. Az ő rendszere csak egészértékű százalékokat tudott kezelni.)

### Teljesítmény

Mennyire felel meg a szoftver az igényspecifikációban meghatározott teljesítménykövetelményeknek? Nem elegendő, ha a szoftver csak kifogás-

tan, a teljesítménykövetelményeknek is eleget kell tennie (gyorsaság, memóriaigény, háttértárak mérete stb.) Általában speciális méréseket, esetleg külön tesztprogramokat igényel ennek a minőségi összetevőnek a vizsgálata.

### Tesztelhetőség

Milyen mértékben ellenőrizhető, hogy a szoftver kifogástalan? Ez a minőségi összetevő erősen kapcsolódik az igazolhatósághoz, csak míg az igazolhatóság a szoftverműködés ellenőrzését hangsúlyozza, a tesztelhetőség a megfelelő szoftver vizsgálatára vonatkozik, azaz arra, hogy milyen módszerekkel, hogyan ellenőrizhető a kifogástalanság.

### Túlélési képesség

Hogyan képes a szoftver teljesíteni a funkcióit a hardver üzemzavara esetén? Ez az összetevő a hardverhibák kezelésére vonatkozik. Sajnos, ezekre mindig fel kell készülni, mert a legüzembiztosabb számítógéppel is előfordulhat, hogy a felhasználó fordítva teszi be a mágneslemezt a meghajtóba; hiába van a számítógép szünetmentes tápegységre csatlakoztatva, ha azt a felhasználó elfelejti bekapcsolni stb. Két kérdést kell ezzel kapcsolatban vizsgálni: érzékeli-e a szoftver a hardverhibát, illetve a hardverhiba milyen kárt okoz a szoftver által kezelt/tárolt adatokban. Ide tartozik a szoftver újraindíthatóságának kérdése is.

### Újrahasznosíthatóság

Milyen könnyen használható a szoftver vagy annak részei egy másik rendszerben? Az itt felsorolt minőségi összetevők közül talán ez a legérdekesebb. Ha egy szoftver teljesíti az újrahasznosíthatóság követelményeit, annak előnyei többségükben a fejlesztő csoport számára jelentkeznek. Az újrahasznosíthatóság lényege: a szoftvert úgy fejlesztik ki, hogy annak egyes részei, moduljai más szoftverekben is használhatók legyenek. Előnye, hogy az új szoftverbe kevesebb munkával kipróbált programrészek, modulok kerülnek, így továbbadható egy az előző szoftverben megvalósított minőség.

## Összefoglalás

A szoftver minőségét tehát számos összetevő együttes megvalósulása garantálja, amely összetevők a fejlesztés alapvető szempontjaiként is értelmezhetők. Ezen minőségi összetevők származhatnak mind a megrendelőktől és leendő felhasználóktól, mind pedig magától a fejlesztő csoporttól. Az összetevők ismerete azonban a fejlesztők és nem fejlesztők számára egyaránt fontos, és a minőség biztosításának be kell épülnie a fejlesztési folyamat során a megrendelő és a fejlesztő csoport között kiépülő kommunikációba.

## Irodalom

- Arthur, Lowell J. (1993): *Improving Software Quality*. New York: John Wiley & Sons
- Hall, Tracy (1995): *Confessions of a Software Quality Addict*. (In: *Professional Awareness in Software Engineering*. Ed.: Colin Myers) London: McGraw-Hill Book Company
- Kan, Stephen H. (1995): *Metrics and Models in Software Quality Engineering*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company
- Kotler, Philip (1991): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (7/e.)* London: Prentice-Hall International
- Lin, Herbert (1986): „Szoftverfejlesztés ballisztikus rakéta elhárításához.” *Tudomány*, 1986. február, 14–22 o.
- Ould, Martyn A. (1991): *Quality control and assurance*. (In: *Software Engineer's Reference Book*, Ed.: John McDermid) Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Sage, Andrew P. and James D. Palmer (1990): *Software Systems Engineering*. New York: John Wiley & Sons
- Sage, Andrew P. (1992): *Systems Engineering*. New York: John Wiley & Sons
- Schach, Stephen R. (1993): *Software Engineering*. Homewood, Ill.: Irwin
- Sommerville, Ian (1992): *Software Engineering*. Addison-Wesley Publishing Company
- Stanton, William-Michael J. Etzel-Bruce J. Walker (1991): *Fundamentals of Marketing (9/e.)* New York: McGraw-Hill
- Steward, Donald V. (1987): *Software Engineering*. Monterey: Brooks/Cole Publishing Company

TATTAY LEVENTE

# A védjegy és a vállalkozások arculata

Az államilag vizsgált, precízen meghatározott, kizárólagos jogot biztosító és szinte számtalan variánsban felhasználható megjelölés, forma iránt világszerte megnőtt az igény. Jelenleg a világon több tízmillió a lajstromozott védjegyek száma.

A nemzeti védjegybejelentések számának gyors növekedése egyértelműen a fentieket tanúsítja. Ha figyelembe vesszük, hogy 1980-ban csak 341, 1985-ben 740 bejelentést tettek, az elmúlt öt év fokozatos növekedést mutat, mivel ez a szám 1989-ben 1566, 1990-ben 2725, 1992-ben 3925, 1993-ban 3954 volt.

A magyar védjegy reneszánszát a régi, közismert védjegyek újjáéledése jellemzi. Az elmúlt években egyre több – cégnévvel és családi névvel is egybeeső – régi magyar védjeggyel találkoztunk. E régi jelzéseket, ha oltalom alatt álltak, belföldön és külföldön is intenzíven használják, ha nem álltak oltalom alatt, akkor ismét bejelentik azokat. Ilyen közismert megjelölések: Meinl, Zwack, Kotányi, Váncza, Dr. Oetker, Schuller, Goldberger és a Stollwerck.

Kétségszerűen növekszik a védjegyek becsülete és értéke. Vállalati szinten is felismerték, hogy a védjegyek milyen értéket képviselnek. Pl. az EGISZ Gyógyszergyár vállalati újsága. „Nem leltári tárgy, de része a gyári vagyonnak” címmel cikket jelentetett meg a védjegyekről.

Az újjáéledt védjegyek némelyike Andersen rút kis kacsájához hasonlít-

ható, aki csúnyasága miatt senkinek sem kellett, de később mindenki által csodált gyönyörű hattyúvá vált.

A védjegy a reklámban a marketingben hatékonyan felhasználható. A védjegyreklám feladata az információ-továbbítás, érdeklődéskeltés a termék iránt, az áru iránti figyelem ébrentartása és a vásárlásra ösztönzés. A védjegyek felhasználása fontos stratégiai eszköz a nemzeti regionális, vagy kontinensközi versenyben. Ilyennek tekintli például élelmiszervédjegyeit a Nestlé cég az Európa és az Amerikai Egyesült Államok közötti versengésben.

Míg korábban az állami szektor játszotta a meghatározó szerepet, most a túlsúly a gazdasági társaságoké és a magánvállalkozásoké. A nyolcvanas években a lajstromozott védjegyek 75%-a tartozott az állami és szövetkezeti szektorba, és csupán 25%-ot tettek ki a gazdasági társaságok és magánvállalkozások védjegyei. Ez az arány

a kilencvenes években fordítottá vált és mindinkább eltolódik a gazdasági társaságok és magánvállalkozások javára.

## Változatgazdaság

A belföldi és külföldi piacokon megkapaszkodni kívánó vállalkozók gondosan megtervezik cégük arculatát (ideértve az alkalmazott csomagolást, nyomtatványokat, göngyölegüket, reklámanyagaikat). A névjegyektől kezdve a televíziós hirdetésekig – egy vezérmotívum köré felépítve.

A védjegyek különös forma- és színgazdagsága alkalmassá teszi azokat a vállalati arculat igényes megjelenítésére.

Az alábbi példák a védjegyek sokféleségét ékesszólóan bizonyítják. Ezek lehetnek szóvédjegyek, ábrák, térbeli védjegyek tetszés szerinti szín-

---

**A piacgazdaságunk megteremtésére irányuló törekvések, a gazdasági társaságok tízezeinek megalakítása, a tömeges külföldi beruházások, a nagy világcégek jelenléte, a vegyesvállalatok ezreinek létrejötte és a privatizáció Magyarországon erőteljesen megnövelték a védjegybejelentések és az oltalom alatt álló védjegyek számát. E megjelölések a piacgazdaságban – az iparjogvédelem egyéb tárgyaihoz hasonlóan – piacteremtő, fenntartó és fejlesztő eszközök, amelyek jelképeként gyakran erősebben hatnak a fogyasztói képzeletre, mint a száraz tények.**

---

ben és hangvédjegyek, valamint különböző kombináció. Példák a tipizálásra:

- szó – Centrum, Sugár, Bástya, Plátán, Glasznoszt, Peresztrójka;
- családnév – Herz, Pick, Goldberger, Dreher, Dozzi, Dr. Oetker;
- rövidítés – Kermi, Bucsok, MOM;
- fantázianév – poppolino, dazsi, lysoform;
- cégnév – Videoton, Postabank, Zil, Philips;
- történelmi név – Rákóczi, Hunyadi János, Kossuth;
- szözzetétel – Adida-elast, Forró drót a Keravillhoz, Gutes aus Ungarn;
- reklámondát – „Cuba te espera”, „Fly me”;
- címer – Porsche, Ferencváros, UTE;
- ábra – adidas virág, Puma ragadozó, a meissen porcelán egymást metsző két kardja;
- síkbeli alakzat – Opel: körbezárt villám, oválisba zárt Maggi jelzés, a háromszögletű Kiváló Áruk Fóruma;
- térbeli alakzat – Coca-colás palack, Mercedes csillag;
- hang – MÁV hangszignálja;
- szám – 4711, 501;
- színösszetétel – Vico fekete-sárga
- betűszó – BKV, SKF, TDK, RG;
- ábra felirattal kombinálva: Taurus felirat bikával, az Egri Bikavér védjegye oklevéllel és pecsétekkel stb.

## A vállalati arculat része

A 90-es évekre a védjegyek szerepét nálunk is általánosan felismerték, az érdekeltek tudják, hogy vállalkozásuk, társaságuk arculatának kialakításához, az előnyös értékesítéshez és reklámtevékenységhez a védjegy feltétlenül szükséges. A privatizáció során a vállalatok goodwilljének értékesítésekor szintén előtérbe kerül a védjegyek lényeges arculatformáló szerepe, vagyoni értéke.

A vállalati imázs kialakításának nélkülözhetetlen eszköze a védjegy. Nincs reklám védjegy nélkül, és ritka

az olyan marketingüzenet, amely ne tartalmazna védjegyet.

Idézzünk fel találmányra néhány óriásplakátot:

- Kovács úr megvette élete második autóját (Volkswagen védjegy)
- Nem kell mindennap kaviár (Pick)
- Nyitnikék; négyszázalékos kamat-emelés (Postabank)
- Stolwerck – a szeretet íze (Stolwerck védjegy)

Érdekes módon azoknál a multinacionális cégeknél, amelyeknek több ezer védjegyük is van (Proctor and Camble, Unilever, Bayer stb.) a nagy tömegű védjegy nem hoz létre egységes arculatot, mivel ezeknek az a fő célja, hogy a különböző áruféleségek, mondjuk háztartási vegyi készítmények, tisztítószeres megkülönböztetésére szolgáljanak. Különösen fontos ez például a gyógyszeriparban, az édesiparban, dohánytermékekénél, italoknál és a kozmetikai iparban.

Az értékesítés szempontjából a vásárlók számára elengedhetetlen, hogy itt az egyes termékeknek külön fantázianévük legyen.

A terméket megjelölő védjegyeknek nincs vállalatjelző funkciójuk ezért csak részben alkalmasak a vállalati arculat építésére. Az emberek tudniillik nem Richter Gedeon, Biogál, vagy Egisz gyógyszert kérnek, hanem aszpirint, kalmopirint, vagy éppen antineuralgikát ( azaz a védjeggyel ellátott termék szerint vásárolnak).

A vállalati arculat létrehozása esetében nem feltétlenül szükséges védjegyek tucatjainak megalkotása. Elég csak arra gondolni, hogy egy céget megjelölő egyetlen, jól sikerült, színes ábrás védjegy egyaránt alkalmazható zsebnaptáron, óriásplakáton, szórólapon, prospektuson, katalóguson és névjegyen továbbá más egyéb reklámhordozókon (pl. az Unicum kereszttel ellátott ábrás védjegye).

## Védjegycsaládok

A vállalati arculat kiépítésében a szövedjegyek önmagukban is fontos szerepet játszhatnak.

Így pl. a Tomi mosóporcsalád tagjai különböző neveket hordanak, de mind egy védjegycsalád tagjai.

Szintén szövedjegycsaládot is alkalmaz a Nestlé cég (ábrás védjegye mellett) a gyorsan oldódó kávék megjelölésére: „Classic”, „Brasero”, „Relax”.

A szövedjegycsaládok sikeresek a gépkocsitípusok megjelölésére. Ilyen elnevezéseket alkalmaznak a Volkswagen, Opel, és Renault cégek.

Az sem ritka, hogy ugyanaz a jelzést több színben jelentik be, így pl. a Minolta (japán másológépgyártó) cég minden változtatás nélkül, védjegyként, öt színvariánsban lajstromoztatta emblémáját.

A védjegycsaládok akkor igazán hatékonyak az arculat kialakítása szempontjából, ha egyes tagjaik közös vezérmotívum köré épített színes ábrás védjegyek. Közismert világcégek – McDonald's, Sony, Coca-Cola – színes cégnévvel kombinált ábrás védjegyekből mutatós, és esztétikus védjegycsaládokat alakítanak ki.

A védjegycsaládok a magyar cégeknél sem ritkák: Queen üdítőitalok, Pick szalámi, Nagykanizsai Sörgyár Rt.

## A vállalati arculat kiépítése

A vállalati arculatba nem csupán a cégnevek, hanem minden más árujelző is jól beépíthető. Az Egervin Borgazdaság Rt. új arculati tervének kialakításánál az „Eger” erdetmegjelölést, a kereskedelmi nevet, a cégnevet és az emblémákat – a különböző grafikai kialakítású védjegyekkel együtt – egyaránt figyelembe vették.

Egészében véve elmondhatjuk, hogy a védjegycsaládok, a védjegyek esztétikai funkciói következtében, a közönségkapcsolatok építése és a fogyasztók megnyerése terén hatékony eszköznek bizonyulnak.

A védjegycsaládok segítségével kialakult arculatnak gazdasági funkciója is van: a figyelemfelhívás, a forgalmazott áruk anyagára, vagy előnyeire való utalás mellett annak elősegítése, hogy a fogyasztó mind a vállalkozót, mind annak áruját gondolkodás nélkül fel tudja ismerni.



## Gerd Gerken A 2000. ÉV TRENDJEI

*Az üzleti világ az információs társadalomban*

A szerző az egyik legismertebb német trendszakértő és gazdasági tanácsadó. Az általa vezetett institut für Trendforschung folyóiratának kiadója, számos vállalatvezetési szakkönyv szerzője.

A könyvben leírt hat ún. metatrend nem a jövő lehetséges változatainak találgatása, hanem a jelenben megfigyelhető változások megfogalmazása, a látszólag független jelek egységes keretbe foglalása. A metatrendek meghatározásának módja a tartalomelemzés (médiák), a módszeres megfigyelés (kiállítások, konferenciák) és a szakértői megkérdezés.

**Az ökoszocializmus kialakulásának trendje: a menedzserekből ökológusok lesznek.** Eszerint az ipari országokban egyre inkább úgy alakulnak a körülmények, hogy a környezeti kérdések már nem csupán ökológiai megközelítést igényelnek.

A szakirodalomban elterjedt *hívös háromszög* felfogás a gazdasági, ökológiai és szociális problémák egyre erősebb összefonódására mutat rá. Gerken véleménye szerint a kibontakozó *ökoszocializmus* a gazdaság olyan mértékű ökológizálódását s etikussá válását idézi elő, amelyet a mai vezetők nagy része nem tart lehetségesnek. A hetvenes évek elején a környezetvédők még a boldogulás akadályozóinak számítottak, a nyolcvanas évek elejétől már egy kívánatosabb gondolkodásmód előfutárainak tartották őket, évtizedünkben pedig az ő táborukat tekintik az alapjaiban megújuló gazdaság és szociálpolitika „szellemi laboratóriumának”. Bizonyos területeken a környezetvédelem már piacgazdasági elveken működik, elég csak a társadalmi szinten költségminimalizáláshoz vezető, adható-vehető szennyezési jogokra gondolnunk az Egyesült Államokban. A gazdaság egyre kevésbé lesz kizárólag gazdaság. Létfeltétellé válik a magasabb rendű szociális és ökológiai célok folytonos figyelembevételével. Közben tovább nö-

vekszik a dolgok összetettsége. Ilyen helyzetben – az egyetemeken ma is javában tanított – klasszikus vezetési módszerekkel nem lehet a dolgokat irányítani. Másfajta vezetőkre van szükség.

**Az információs közgazdaság trendje: a pazarlástól az etikus gondolkodásig.** Ez a trend a haladás újfajta igénylésére mutat rá, ennek alapját a technika emberhez való idomulása képezi. A humánökológiai fejlődésminta kialakításában nagy szerephez jut az elektronika. Érdekes, hogy a szerző az új közgazdaságtan kialakulását taglaló részt pont egy John Maynard Keynes-től származó idézettel vezeti be:

„A gazdasági válságok időszakában mindig akadnak találékony, kreatív emberek, akik gyorsan alkalmazkodnak az új körülményekhez, míg másfelől – mint mindig – ott vannak az ún. gyakorlati emberek, akik igazából rég elhunyt gazdaságtudósok gondolatainak rabszolgái.”

Az új információs társadalom bebizonyítja, hogy a ma uralkodó *laissez faire* elv naiv elképzelés. Ezt a trendet a csúcstechnológia új vonulatai uralják: a mesterséges intelligencia, a bio- és géntechnológia. Fokozott szerephez jut a hulladékhasznosítás, az energiaárak növekedésével a feladat már nem az energia megtermelése, hanem megőrzése. Csökkennek a méretek, egyre szűkülnek az erőforrásokkal pazarló iparágak piaci lehetőségei, egyszerűsödnek a kereskedelmi csatornák, a márkauralomra építő tömeggazdaság helyét átveszi az egyedi igényekhez alkalmazkodni tudó információs gazdaság.

**A tudat trendje. Szellemiségek vetélkedése: Európa kontra Ázsia.** A Csendes-óceán térségében a koncentráló gazdasági hatalommal együtt új öntudat van kialakulóban. A hagyományos keleti filozófiákra épülő mentalitás alkalmasabb napjaink gazdasági problémáinak megoldására, mint a

nyugati protestáns etika. Ez nem a világ – nyugatiak számára magától értehető – racionális meghódítására törekszik, hanem a racionális alkalmazkodásra. Az új jelszó az alkalmazkodás mellett az integrált szemléletmód, fluktuáció, világszemlélet, vízió. A konzervativizmus ezek fényében nem pozitív, alakító érték, hanem – amennyiben elzárkózik a jövőigenléstől, a vízióktól és az innovatív bátorságtól – szellemi kártevő. A víziók, a pozitív jövőkép hiánya a vezetőknél pesszimista beállítódáshoz vezet, ami viszont megszünteti a munkamotivációt, s ezzel a gazdaság versenyhelyeztetését is komoly mértékben rontja. Németországnak nem kedvez a fenti trend; Gerken szerint a fokozódó hátrány jelei láthatóak a német ipar lemaradásában például a robotizálás, géntechnológia vagy telekommunikáció területén.

**A széttöredezés trendje: a társadalom mind egyenlőtlenebbé válik.** Marketinggel foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek számára talán ez a trend a legfontosabb, hiszen egy merőben új fogyasztót ír le. A társadalom egyre összetettebbé válik, az emberek fogyasztásuknak egy magasabb szintjét érik el, a szilárd magatartási formáik felbomlanak, kiszámíthatatlanná válnak. Ez a hagyományos fogyasztói szegmentálási módszerek végét jelenti, hiszen érvényes csoportok már nem írhatók le szociodemográfiai vagy egyéb paraméterekkel. Baj van immár az újítókkal is: hiszen akik egy területen a leginnovatívabbnak mutatkoznak (alternatív életvitel), máshol teljesen elzárkózhatnak (új márkák megvásárlása). A termékvariációk száma aránytalanul nő az összvolumenhez képest. Mindezek Gerken szerint a tömegmarketing életképtelenségét jelentik. A széttöredezés fenti jelenségeire vállalati részről megfelelő válasz adható számítógép-integrált termelés (CIM) alkalmazásával, amelyet a hatodik trend ír le. Egy másik komoly kihívás is éri azonban a tömegmarketinget, mégpedig a fogyasztásukat önkéntesen korlátozó oldaláról. Egyre többen ismerik fel azt a Linder által megfogalmazott fordított arányosságot, amely a jólét szintje és a rendel-

kezésre álló szabadidő mennyisége között áll fenn.

„A fogyasztás felzabálja az időnt”, ezért sokan igyekeznek kiszabadulni az idő börtönéből. Jól képzett emberek mondanak le jól fizetett, de rendkívül sok időt rabló állásokról, s helyette alacsonyabb jövedelmi szinten élnek alkalmi munkákból. A bevételkiesést a régebbi áruk karbantartásával és a feleslegesnek ítélt termékekről való lemondással ellensúlyozzák. Az önkéntes szerénységet vállaló emberek jellemzői, hogy fogyasztói magatartásuk jól átgondolt, erős ellenállást tanúsítanak a mesterségesen teremtett szükségletekkel szemben, érzékenyek a természeti erőforrások szűkösségére, az életet és a munkát pedig nem csupán eszköznek tekintik. Gerken tanulsága így hangzik:

„Amikor az embereket elfogja a vágy, hogy egyszerűsítsék életüket, nagyobb szabadságra és függetlenségre tegyenek szert szerényebb életvitelük révén, akkor a továbbiakban már nem tekinthetjük őket a gazdasági növekedés motorjának.”

**A látomásos konzervativizmus trendje. A babyboom-nemzedék megváltoztatja életstílusunkat.** Ennek egyik oka a munkaerőpiac telítettségében keresendő: a nagy nemzedék számára kevesebb vezető állás áll rendelkezésre, azok betöltésére viszont csak a legképzettebbeknek, legtapasztaltabbaknak, legügyesebbeknek nyílik módja. Ez agresszív légkörhöz vezet majd, hacsak az ökoszocializmus „ajándéka” nem tudja megnyerni ezen korosztályt. A babyboom gyerekek műveltek, jólértesültek és főként kritikusak, így egyre kevésbé elégitik ki őket a reklámokban hallható vidám dalocskákat, szórakoztató-gondolatébresztő játékok és az édeskés képanyag. Ezek a változások eredményükben visszamatatnak az előző trendre.

**A számítógép-integrált termelés (CIM) marketingjének trendje. Az újfajta fogyasztás testközelséget és gyorsaságot követel.** A számítógép termelési folyamatban való alkalmazása napjainkban gyakran még csak a költségcsökkentés és racionalizálás céljait szolgálja. A szerző egy új hasznosítási területet támogat: a testre sza-

hott termelést. Így megfordulhat egy régóta tartó és törvényszerűnek hitt tendencia, amely az egyre nagyobb szorozatnagyság felé mutat. Másfelől a számítógépet hálózati elemként, információs csatornaként alkalmazva a vállalatok folyamatosan, naprakészen ismerhetik a piac igényeit. A termelést így a fogyasztók elvárásaihoz lehet igazítani, akik végfelhasználóiból követelménytámasztókká válnak. Ez újabb csapda a presztízsmarketingnek: a fogyasztók egyéniségüket immár egyedi termékkel akarják bizonyítani, s nem márkanévvel vagy emblémával. A digitális órák piacának példája jól mutatja, hogy egy termék zuhanó ára összefér a növekvő választékbeli és formai sokféleséggel.

Összefoglalásképpen elmondhatjuk, hogy Gerd Gerken pozitív jövőképet fest elénk. Az általa kimutatott trendek ugyanakkor talán furcsák a hagyományos marketinghez szokott szakembereknek: a tömegtermelés vége, a hagyományos reklám- és marketingstratégiák csődje, a fogyasztók újkeletű szerénysége, a fogyasztás önkéntes korlátozása, az ökológiai elvek általánossá válása a gazdaságban.

Ezen trendek kétségtelenül jobban áthatják a német gazdaságot mint hazánkat, de a hitetlenkedők tábora bizonyára ott sem kicsi. A szerző nézeteit mindenestre magyar szakembereknek is érdemes részletesebben megismerniük.

*Tóth Gergely*

## Tattay Levente VÉDJEGYEKRŐL VÁLLALKOZÓKNAK

**A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó most megjelentetett új könyve Tattay Levente sokoldalú, de elsősorban a védjegyek, a védjegyjog körében kifejtett munkásságának jelentős állomása.**

Praktikus ismereteket nyújt mindazok számára, akik vállalkoznak, gazdasági társaságokat alapítanak, vállalkozásokat menedzselnek, vagy a marketing, illetve a reklám területén tevékenykednek. Egyetértve a szerzőnek az előszóiban tett megállapításával, leszögezhetjük, hogy ez a könyv valójában a *védjegybejelentők kézikönyvének* tekintendő.

A könyv aktualitását az adja, hogy a piacgazdaságban megnövekedett és nagymértékben felértékelődött a védjegyek jelentősége. A piacgazdaság folyamatban lévő kiépítése, a nagyarányú külföldi tőkebeáramlás, a külgazdaság súlypontjának áthelyezése, valamint a privatizáció megnövelte a védjegyek iránti érdeklődést. A vállalkozók döntő többsége felismerte, illetve mindenképpen fel kell ismernie, hogy a vállalkozás arculatának megteremtésében a védjegyek fontos szerepet játszanak és azoknak közvetlenül árbevétel-növelő hatásuk van.

A piacgazdaságban – és ezt a könyv is megfelelően érzékelteti – a megkülönböztetésen túl előtérbe kerül a védjegy reklám-, illetve versenyfunkciója, minőségjelző funkciója valamint ki-domborodik fogyasztóvédelmi jellege, elsősorban a tanúsító és garanciavédjegyek alkalmazása és elterjedése kapcsán.

Nyugati mintára hazánkban is tért hódít a *franchising*, melynek lényegi eleme a védjegy átruházása és ennek következtében a védjeggyel fémjelzett szolgáltatás minőségének rendszeres vizsgálata.

A 90-es évek arculatváltozást jelentenek a védjegyek nemzetközi integrációs rendszerében, és mind az anyagi jogi normák, mind az eljárási szabályok tekintetében a kodifikációs törekvések változásokat fognak hozni.

A védjegyjog ezen problémáira, kihívásaira is utal a könyv oly módon, hogy a szerző soha nem téveszti szem elől: munkája elsősorban *gyakorlati* is-

mereteket nyújt, nagyszerűen szemléltetve és kiegészítve konkrét védjegyekre vonatkozó utalásokkal, ezáltal érthetővé téve az elsősorban nem jogász vállalkozók számára is a védjegyek jogi vonatkozásait.

Tattay Levente könyve 4 részre tagolható.

Az első részben a védjegyek szerepével a piacgazdaságban, a védjegyek árbevétel-növelő hatásával, az exportban és a privatizációban megnyilvánuló jelentőségével foglalkozik.

Közli a nemzeti védjegy-statisztika alakulását 1974-1994 között, a védjegyek, elsősorban a magyar védjegyek értékét, valamint a védjegyeknek az exportban betöltött szerepét. A privatizációs problémákat is a gyakorlati megoldás igényével ismerteti.

A második rész a *védjegyek jogi szabályozásával* foglalkozik. A vállalkozók számára közérthetően szól a védjegy fogalmával, fajtáival, funkcióival kapcsolatos törvényi megállapításokról, bemutatva a védjegyjogosultak körét, a megkülönböztető képességet, az árujegyzékre vonatkozó előírásokat, a védjegyek oltalmának időtartamát, a védjegyek eljárási szabályait, valamint a védjegy jog nemzetközi vonatkozásait.

A könyv legértékesebb részének az igazán gyakorlati ismereteket magában foglaló harmadik rész tekintendő. Ez a rész tartalmazza a vállalkozók számára nélkülözhetetlen *gyakorlati ismereteket*: a védjegyek kiválasztásához fűződő tudnivalókat, a hazai és a nemzetközi bejelentések általános szabályait, a védjegyoltalomból eredő jogokat és kötelezettségeket.

A IV. fejezet a védjegylicencia-szerződésekkel, valamint a franchise-szerződésekkel foglalkozik, említve a védjegyhasználatot a bér munka és kooperációs szerződések kapcsán. Praktikus a védjegyoltalom megújításának minta alapján történő ismertetése.

Tattay Levente könyvéről összességében megállapítható, hogy a magyar védjegy jogi kultúra elmélyítéséhez nagyban hozzájárul, nagy hiányt pótol, hiszen az utóbbi tíz évben ehhez hasonló monográfia nem jelent meg hazánkban.

## A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó újdonsága

Tattay Levente

# Védjegyekről vállalkozóknak

A védjegy nem egyszerűen egy árunak más árutól való megkülönböztetésére szolgál, hanem a piacgazdaságra való áttérés következtében az exportban betöltött szerepe és árbevétel-növelő hatása is egyre jelentősebbé válik. A szerző kézikönyve a védjegy jogban segít eligazodni. Hogyan szerezhető védjegyoltalom? Hogyan folyik le a Magyar Szabadalmi Hivatal előtti eljárás? Mit kell tudni a védjegyek kiválasztásához, bejelentéséhez, használatához? Hogyan kell fellépni a védjegybitorlás ellen? Mikor használjuk jogszerűen a más védjegyét? Hogyan lehet átruházni a védjegy jogot? Ezekre és más hasonló gyakorlati kérdésekre található válasz a mintákkal, jogszabályi mellékletekkel kiegészített könyvben.

### MEGRENDELŐLAP

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt. Jogi Szerkesztősége  
1054 Bp., Nagysándor J. u. 6.  
1374 Bp., Pf. 578  
Tel.: 112-6434, Telefax: 111-3210

Megrendelem **Tattay Levente: Védjegyekről vállalkozóknak** című könyvét .... példányban, 1900 Ft-os áron.  
A számlát utánvétellel egyenlítem ki.

A megrendelő neve:

Pontos címe:

Dátum:

aláírás

A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó könyvesboltjai:

**Közgazdasági és Jogi Könyvesbolt**

1051 Budapest, Nádor u. 8.

**Széchenyi István Könyvesbolt**

1051 Budapest, Szent István tér 4.

**Széchenyi István Közgazdasági és Jogi Könyvesbolt**

7624 Pécs, Rókus u. 5.

# „Újítók” a fogyasztási cikkek piacán

– European Journal of Marketing, 1992/12. –

A sajtóban és a boltok polcain új fogyasztási cikkek százaival találkozhatunk évről évre. Ezek legtöbbször kudarcra van ítélve, hatalmas veszteséget okozva készítőiknek és forgalmazóiknak. A piacot áruval ellátó cégek jól tudják, hogy az új termékek sikerének egyik titka az első vásárlók megnyerése. Az új termékek kipróbálói lényegi szerepet játszanak a termékek életciklusának alakításában. A korai vevők vásárlásai ezen kívül közpénzt hoznak a cégnek, amely türelmetlenül várja a termékfejlesztés költségeinek megtérülését.

Az újítóknak történő sikeres értékesítés emellett hozzájárulhat a piacvezetői pozíció kivívásához, a potenciális versenytársak ellen pedig hatékony akadályokat képezhet, kiküszöbölve a részpiacra való könnyű belépésüket. Az újítók a termékre vonatkozó fontos információval is ellátják a gyártót, javítási igényekre vagy hibákra derítve fényt, s mindezt persze elég korán a későbbi katasztrófák megelőzéséhez. Végül, de nem utolsósorban a legkorábbi vevők segítik a termék elterjedését a későbbi vásárlók körében, legitimitást adnak az árucikkeknek a fogyasztók széles táborában.

## Vizsgálati módszer

A fogyasztói viselkedést kutató szakemberek sok figyelmet szenteltek annak, hogy megértsék az első vásárlók magatartását. A szakirodalom az elfogadók csoportokba sorolja, melyek között szignifikáns különbség van a

viselkedést, az attitűdöket és más jellemzőket tekintve. A csoportok elkülönítéséhez legtöbbször előre meghatározott mércét használnak, elkülönítve az „újítók”, a „korai elfogadók”, a „korai és késői többség”, valamint a „lemaradók” kategóriáját. Sok viselkedéskutató használja a vállalati szakemberek által is előszeretettel alkalmazott módszert, amely az innováció szintjét az elfogadás idejével közelíti. Ez a megközelítés kemény kritikákat kapott mind elméleti, mind módszertani oldalról:

- az innovációs készséget azonosítja az elfogadás időpontjával, ami korántsem mindig helytálló;
- a különböző vizsgálatok összehasonlítására nem nyílik lehetőség;
- a kijelentések érvényességét és megbízhatóságát nem lehet megállapítani;
- az általánosítás lehetősége sosem terjed túl az adott tanulmány keretein;
- az eljárás nem teszi lehetővé az előjelzést;
- az információkat a megkérdezettek téves emlékezete, félreértések torzítják.

Egy más területen (életstílus, attitűdök vizsgálata) már jól bevált közvetlen módszer a részpiaci innovációs készség mérésére: a személyes interjú. Goldsmith és Hofacker kifejlesztett és tesztelt egy rövid, de érhető skálát, amit az innovációs hajlandóság mérésére a piackutatók is jól tudnak használni egy adott áru kategóriában (pl. film, élelmiszer, ruházat). A továbbiakban ennek leírása és a használat bemutatása következik.

## Az innovációs skála

Az itt ismertetett tanulmány a ruházati divatcikkek piacán keresi a korai újítók csoportját. Ezt a területet gyakori innovációk jellemzik, és a korai új vevők jól elkülöníthetők. A kutatók viselkedési jellemzőket használtak ismérvként, többféle elemzési módszer alkalmazásával egy hat elemű skálát sikerült elkülöníteni. (1. tábla)

## A vizsgálat és eredménye

Saját kezűleg kitöltendő kérdőíveket osztottak ki 135 (40 év átlagéletkorú) nőnek egy kisvárosban, az Egyesült Államok déli részén.

A kérdőív ötfokozatú Likert skálán mérte az innovációs készséget. Ezek után több formában megkérdezték a válaszadókat, milyen gyakorisággal fordul elő náluk egy-egy a divattal összefüggő viselkedésforma (válaszlehetőségek: „nagyon gyakran”, „gyakran”, „néha”, „alig”, „soha”). További kérdések érdeklődtek a megkérdezettek médiákról való véleményéről valamint arról, hogyan viszonyulnak a ruházatkodáshoz, a divathoz és a ruhavásárláshoz. Szintén rákérdeztek a ruhavásárlások gyakoriságára és a havonta ilyen célra elköltött összeg nagyságára.

*Az innovációs skála, vevőcsoportok a divathoz való viszony alapján*

Az innovációs skálán felvett értékek 6 és 27 között mozogtak, az átlag 16,6,

a medián 17 volt. A könnyebb vizsgálhatóság érdekében a kutatók a kapott értékek alapján két csoportra osztották a fogyasztókat. A megkérdezett nők 14 százalékát tekintették korai vásárlónak. Az ő pontszámuk 21 vagy annál több volt, vagyis minden kijelentéssel teljesen vagy nagymértékben egyetértettek (negatív kijelentéseknél természetesen fordított volt a helyzet). A válaszadók fennmaradó 86 százaléka alkotja a késői vásárlók csoportját.

*Divat, innovációs készség, demográfiai jellemzők és vásárlói magatartás*

A 2. tábla a korai és késői vásárlók közti különbséget mutatja kor, képzettségi szint, a háztartás jövedelme, a ruhavásárlás gyakorisága és a ruházatra költött havi összeg függvényében. Az újonnan divatba jött ruhafélék korai és késői vásárlói között demográfiai téren csekély különbség mutatkozik. Ez a tény azt sugallja, hogy a divatos öltözék korai vásárlóinak szegmensét nem demográfiai jellemzők alapján lehet elkülöníteni a késői vevőktől, a különbség inkább a használat intenzitásában rejlik.

A jövedelem és a korai vásárlások között fennálló pozitív korreláció logikus, hiszen a divatkövetés nem kevés pénzbe kerül. Meghökkenítő ugyanakkor a korreláció gyenge volta. A kevesebb jövedelemmel rendelkező nők a jelek szerint majdnem éppolyan fogékonyak a divatra mint a gazdagabbak, mindössze az alacsonyabb árkatégoriájú termékeknek keresik a divatos darabokat. Az újítók gyakoribb vásárlásról tanúskodnak, mint a késői vevők. Az elvárásokkal összhangban az innovatív ruhavásárlók többet költenek, mint a lemaradó csoport. Az előbbi csoport 73 százaléka költ 100 dollárt meghaladó összeget ruházati cikkekre havonta, ez az adat az utóbbiaknál mindössze 40 százalék.

*Divat, innovációs készség, médiák*

Három kérdés azt firtatta, vajon milyen gyakran néznek vagy olvasnak divatos öltözködésről szóló tévéműsort, újságcikket a megkérdezettek.

1. tábla

Utasítás: Karikázza be az Ön viselkedését leginkább jellemző válasz számát!	Tejlesen egyetért	Egyetért	Semleges	Nem ért egyet	Egyáltalán nem ért egyet
1. Általában én vagyok a környezetemben az utolsó, aki megvesz egy éppen divatba jött terméket	1	2	3	4	5
2. Ha meghallom, hogy egy újonnan divatos áru kapható a boltokban, érdeklődöm a megvétele iránt	1	2	3	4	5
3. Barátaimhoz képest kevés divatos dolgom van	1	2	3	4	5
4. Egy éppen divatos terméket akkor is megveszek, ha előzőleg még nem hallottam róla	1	2	3	4	5
5. Környezetemben általában én vagyok az utolsó a legújabb divatok vagy stílusok megismerésében	1	2	3	4	5
6. Az új divatirányzatok tervezőinek nevét általában korábban tudom, mint a többiek	1	2	3	4	5

Megjegyzés: A 2., 4. és 6. számú, pozitív formában megfogalmazott kijelentéseket fordítottan pontozták, a hat válasz összpontszáma adja az innovációs értéket

2. tábla

Demográfiai jellemzők	Korai alkalmazkodók	Mások	Középértékek	
			t	r
Kor	38,5	39,2	-0,21	-0,03
Képzettség	6,9	6,6	1,47	0,02
Háztartás jövedelme	4,0	3,6	1,27	0,22*
Vásárlás gyakorisága	2,5	2,0	2,30*	0,41**
Havi összeg	3,2	2,6	1,91	0,38**

\* $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$  (kétoldali valószínűség)

A t-tesztek eredményei és a korrelációk a 3. táblában láthatók. Az első ilyen kérdés a divatlapokra vonatkozott. Az újítók 33 százaléka nyilatkozta, hogy „gyakran” olvas olyan magazinokat, mint a *Vogue*. A másik csoportnál ez az arány mindössze 4 százalék.

A divatról szóló újságcikkek olvasásának gyakoriságában szintén jelentős az eltérés a két csoport között; az

újítók 39 százaléka olvas gyakran ilyet, míg a másik csoportnál ez csak 9 százalék.

Az innovatív csoport 56 százaléka nyilatkozott úgy, hogy nagyon gyakran, de legalábbis gyakran néz a témára vonatkozó tévéműsort, mások csak néha töltik ilyennel az időt, 42 százalék pedig egyenesen ritkán, vagy soha nem. A médiához való viszony tehát szignifikánsan jellemzi a két csoportot.

3. tábla

Kérdés	Korai alkalmazkodók	Mások	Középértékek	
			<i>t</i>	<i>r</i>
Milyen gyakran olvassa a <i>Vogue</i> -ot vagy más divatlapot? <sup>a</sup>	3,6	2,4	3,94**	0,50**
Milyen gyakran olvas divatról szóló cikket újságokban? <sup>a</sup>	3,9	2,9	3,75**	0,37**
Milyen gyakran néz öltözködésről szóló tévéműsort? <sup>a</sup>	3,7	2,7	2,57**	0,44**
Milyen gyakran nézi meg, hogy a divatlapokban bemutatott ruhák kaphatók-e a boltokban? <sup>a</sup>		3,6	2,5	4,20**

<sup>a</sup>Az itt adott válaszok értékelése: 5=nagyon gyakran, 4=gyakran, 3=néha, 2=alig, 1=soha

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  (kétoldali valószínűség)

### *Divat, innovációs készség, bolti akciók*

A következő hat kérdés a válaszadók fogékonyságát vizsgálta a kiskereskedelmi boltokban indított akciókra. Az innovatív vásárlók gyakrabban látogatják a környéken rendezett divatbemutatókat és más hasonló eseményeket, sűrűbben vásárolják meg a bemutatott modelleket, illetve céltudatosan keresik azokat. Az újítók szívesebben látogatják azon üzleteket, ahol az eladók értenek az árusított cikkekhez, s gyakrabban igénybe is veszik azok segítségét a választáskor. A későbbi vevők fenti kérdésekre adott válaszai rendre alacsonyabb értéket (illetve kisebb gyakoriságot) tükröznek, a két csoport közötti különbség tehát itt is szignifikánsnak mutatkozott.

### *Divat, innovációs készség, vásárlási magatartás*

A csoportok közötti különbség jól látható a vásárlási magatartásban is, amit szintén hat kérdés vizsgált. A kutatók először aziránt érdeklődtek, hogy a megkérdezettek keverik-e divatosabb és régebben vásárolt ruhadarabjaikat, használják-e azokat egymás kiegészítőjeként. Majdnem mindenki tesz néha ilyet, de az innovatív vásárlók sokkal gyakrabban, mint a többiek. Az újítók ruhavásárlásainál a divatosság sokkal fontosabbnak bizonyult a praktikuságnál. A későbbi vevők még akkor is inkább egy célszerű öltözék mellett döntenek, ha ez a divat rovására megy.

Nem mutatható ki viszont lényeges differencia a két csoport között abban, hogy hasonlóan gyakran vásárolnak divatos ruhadarabokat leértékeléskor és ritkán viszik vissza a már megvett terméket az üzletbe.

### *Tapasztalatok*

A tanulmány bemutatja a személyesen kitöltött skála alkalmazását a vásárlói innovációs készség megbízható elemzésének érdekében, egy adott termék-csoport esetében. A cél nem konkrét eredmények bemutatása volt, csak az eszköz demonstrálása. A minta nem elég reprezentatív, ez óvatosságra int az eredmények felhasználását illetően.

A ruházati boltok számára nagy jelentőségű, hogy az innovátor vevő gyakrabban indul bevásárló körútra, s többet is költ el az üzletekben. Ez a gyakoribb vásárlás felhívja a figyelmet a naprakész árukészlet és a dekoráció fontosságára. Az innovatív vevők unalmasnak találhatják a bolt árukészletét, ha az nem változott legutóbbi látogatásuk óta.

A tömegkommunikációhoz való viszonyukban az innovatívak nagyobb, célirányos érdeklődést mutattak: az innovatív csoport egyrészt könnyen elérhető a fenti eszközökkel, másrészt célszerű, ha a tömegkommunikációban elhangzó reklámok és hirdetések is céltartoznak nekik.

Az újítók számára fontosabb a divat a praktikumnál, s a divatos darabokat könnyebben beillesztik meglévő ruháruhárukba. Kiskereskedelmi szempont-

ból ennek sok stratégiai következménye van. A teljes kollekciók eljeshetnek az újító vásárlót, aki szívesebben alakítja maga a külsejét. A divatosság preferálása a praktikussággal szemben a feltűnés fontosságára utal.

A divatbeli újító a jelek szerint előszeretettel hagyatkozik a boltok által rendezett akciókra, gyakran látogat divatbemutatókat, s szívesen meg is vásárolja a látott termékeket. A boltban, kirakatban kiállított darabokat is ennek figyelembe vételével célszerű elrendezni. A próbababák viseljük a legújabb modelleket, a tradicionálisabb darabok pedig a polcokon vagy fogasokon kapjanak helyet, a későbbi vásárlók ott is megtalálják.

Végül, de nem utolsósorban, ha egy bolt az újítók szegmensét akarja meghódítani, akkor nagyon ügyeljen az eladók által nyújtott szolgáltatás átlagot meghaladó színvonalára. A késői vásárlók szeretnek maguk körülnézni, az újítók viszont szakértői tanácsra és segítségre vágnak egy jól képzett és barátságos eladótól.

Az elméletkészítésben és azok tesztelésében érdekelt kutatók számára is hatékony módszert kínál a fenti elemzés. Egyértelmű innovációs pontszámokat kapunk; a kutatók számára lehetőség nyílik az innovációs készség és más jellemzők (pl. véleményformálási befolyás, érintettség) összefüggéseinek megállapítására. A skála alapján mérhető a marketingmix különböző elemeinek befolyása az innovatív fogyasztóra.

# A meghálált minőség

– Marketing Journal, 1995/1. –

A minőség mindig az első számú versenytényező marad. Minthogy maguk a termékek – különösen a tömegcikkok – a minőség tekintetében egyre inkább hasonlónak válnak, ezért a verseny egyre inkább áttevéődik a fogyasztóval való kapcsolat minőségére. Annak a költsége, hogy elveszítünk egy vevőt, mert rosszul szólítottunk meg, legalább olyan nagy, mint egy új vevő megnyerésének a költsége.

## A minőség kapcsolat a vevőhöz

Néhány példa segít az átfogó minőségfogalom megértéséhez:

- Egy vállalat célja, hogy azokat a termékeket és szolgáltatásokat ajánlja, amelyek a fogyasztók igényeinek a legjobban megfelelnek. Csak így tud a vevő szempontjából olyan optimális minőséget nyújtani, amellyel elkerüli a csalódást és kizárja a reklamációt.
- A logisztikai költségek egyre nőnek. Az áru termelőtől fogyasztóig vezető útján a megkövetelt és megígért normától való minden eltérés, több munkát, több költséget okoz. Ez leginkább az ipari vevőknél van így, akikhez az árunak „just in time” kellene megérkeznie. A jó minőség a logisztikában ebben az esetben pontosságot és felhasználókész állapotot jelent.
- A vevőszolgálat minőségének kulcsszerepe van a fogyasztóval való kapcsolatban. Ez a vásárlást kísérő szerviztől (tipikus belső szolgáltatás) egészen a vásárlás utáni szolgáltatásokig (a javítás a klasszikus feladat) tart. Hogy mennyire fontossá vált a szerviz, azt az a tapasztalat is mutatja. A szolgáltatással elégedetlen fogyasztók átlag 9–10 személynek me-

sélik el tapasztalataikat, másrészt pedig minden megoldott panaszt öt további személynek újságolnak el. A kiengesztelt panasztevők csaknem 70%-a tartós vevővé válik, ha pedig gyorsítják a reakciót, ez a részarány akár 95%-ra is emelkedhet.

Sok komponens együttes hatása kell ahhoz, hogy a szállító/vevő kapcsolatban végül a vevők által elvárt minőséget lehessen nyújtani. A legtöbb közülük szoros összefüggésben áll egymással, kölcsönösen feltételezik egymást; a termékminőség megmaradt a középpontban, de körülötte új minőség-komponensek képződtek, amelyeknek egyre nő a jelentőségük a tartós vevőkapcsolatok kialakításában.

## A szolgáltatás minősége

„A munkatársak szolgáltatásainak minősége nélkül az Önök termékminősége csak feleannyit ér.” – írta W. Disch már tíz éve. Az eladás kiszolgálás, a szó klasszikus értelmében. És csak az tud jól kiszolgálni, akiben van hajlandóság a szolgálatra.

### A vezetés minősége

Bár a munkanélküliek serege arra utal, hogy a munkatársak helyettesíthetősége igen nagy, az üzemek vezetői mégis újra és újra arra a megállapításra jutnak, hogy nagyon nehéz első osztályú eladókat találni. A működés jó minősége megköveteli a magasan kvalifikált személyzetet. Ez a magasan kvalifikált személyzet pedig elvárja a kitűnő vezetést. A munkahelyválasztás szabadsága és a vállalati szabad munkahelyek számának növekedése a jó munkaerőnek elegendő lehetőséget kínál. Meg kell őket nyerni, és meg kell őket tartani.

### A munkatársak minősége

A vezetés minőségét bizonyos mértékben tükrözi a munkatársak minősége. Az igazi tulajdonos úgy kezeli az alkalmazottait, mint a vevőit. Vezetési stílusa segítségével gondoskodik a minőségi munkatársak kiválasztásáról, kiképzéséről és a céghez való kötődéséről, amelyek nélkül nincs minőségi munka.

### A szervezés minősége

Itt tehető fel az a kérdés, hogyan szervezték meg az üzemen belüli üzlet folyamatokat? A válasz egész biztosan a munkahelytől, a munkamódszertől és -eszközöktől, valamint az üzem felszereltségétől függ. Példák arra, hogy egy kereskedelmi szervezetben mi segíti elő, illetve hátráltathatja a minőségi munkát:

- Pontos munkaköri leírást kell készíteni és világosan kell definiálni a felelősségi köröket;
- Pontos megállapodásra van szükség a vezető és a munkatárs között arról, hogy mely vevőket kell felkeresni (és kiket nem);
- Reális és realizálható munkacélok;
- Működő információs rendszer visszacsatolással (kívülről befelé és bentől kifelé);
- Vevőkarakterisztikák, minták, kínálati album stb. a technikai lehetőségek legújabb szintjén.

### A kapcsolatrendszerek minősége

A vállalatnál nemcsak adott területek minősége létezik, hanem a partnerekkel folytatott interaktív folyamatok minősége is. A vezetőknek többet kell foglalkozniuk (1) a vevők és az eladók közötti, (2) az eladók és a belső szolgáltatások munkatársai közötti, (3) a vevők egymás közötti, (4) az eladók egymás közötti, (5) a vezetők és az eladók közötti folyamatok pozitív alakításával.

## 12 ötlet a minőségi offenzívára

Egy cégnél a sok minőségi komponens miatt a minőségi offenzívának sokmindenhez kell illeszkednie. A minőség összességében csak szívós munkával

változtatható meg és csak akkor, ha a minőségi programot párhuzamosan, egyszerre több helyről indítják meg.

### 1. Első az elemzés

A minőséget megbízhatóan csak az ítélni lehet meg, aki maga is tapasztalja. Kérdezze meg fogyasztóit! Miért nem kérdezi meg a szállítások után, hogy elégedettek voltak-e? Kérdezze meg munkatársait (azokat mindenképpen, akiket ki akar rúgni)! Ha rendszeresen elbeszélget vevőivel, érzékeny marad problémáik iránt és kölcsönösen segíteni fognak egymásnak azok megoldásában.

### 2. Milyen minőséget sugallnak munkatársai a vevőkapcsolataikban

Gondoskodjon róla, hogy cége a legjobb képet mutassa a vevők felé. Lásna el minden, a vevőkkel kapcsolatban álló munkatársát a legjobb felszereléssel! Érezzék, hogy mindig a legújabb technikával dolgoznak. Figyeljen oda a munkaeszközök minőségére! Mennyire pontosak a vevői adatok, hogy néz ki az ajánlatokat tartalmazó mappa, a példakosár és azok a kommunikációs eszközök, amelyeket a munkatársai használnak? Ne feledje a vevőszolgálatot, a szervizt, a javítóüzemet és a raktárt!

### 3. Ajánlatának sugározni kell a minőséget

Érzékeltesse nap mint nap személyesen is környezetével, hogy milyen kitűnő minőséget kínál! Gondoljon valamennyi kommunikációs pontra, ahol cége érintkezésbe kerül a külvilággal: a csomagolásra, a reklámra, a használati utasításra, az árra és egyéb szerződéses feltételekre, a telefonközpontra, a szállításra, a járművekre, a nyilvántartásra és a személyzeti osztályra (és mindenre, amit most kifejtettem)!

### 4. Kompetens munkatársak foglalkozzanak a reklamációkkal

Járjon utána személyesen minden kívülről érkező kritikának! Tekintse személyes ügyének a minőséget vagy bizson meg egy „minőségfelelőst”, aki személyesen Önnek van alárendelve. Emelje a minőséget a cég központi ügyévé!

### 5. A minőségi garanciát nem szabad csak költségszempontból szemlélni

Növelje a visszavétel és a csere iránti készséget! Ezzel az is kiderül, hogy hol és mi nem felelt meg a vevők minőségi elvárásainak. Egy vevő se távozzék csendben úgy, hogy mérgét majd a barátoknál és az ismerősöknél fújja ki. A visszavétel és a csere iránti készséggel jelezni tudja vevőjének, hogy az Ön célja az ő elégedettsége. Számítsa ki, mennyibe kerülne egy minőségi garancia meghosszabbítása. Ha Ön az első a piacon, akkor versenyelőnyhöz juthat, ha viszont a versenytársak lépnek, Önnek akkor is követnie kell őket, de a versenyelőnyről le kell mondania.

### 6. Tegye mérhetővé a minőséget

A minőség mérhető és annak is kell lennie! Határozzon meg minden területre objektívan mérhető minőségi követelményeket! Ne mondja: „Célunk a telefonközpont minőségének javítása”, hanem: „A harmadik csöngés után fel kell venni a telefont!” Ne azt mondja, hogy „Igyekszünk gyorsan reagálni”, hanem: „A vevőnek még aznap választ kell kapnia!” Ne mondja: „Olyan gyorsan szállítunk, ahogy tudunk”, hanem: „A szállításokat pontos időbeosztás alapján teljesítjük, eltérés esetén a vevőt kárpótoljuk.” Csak a mérhető minőségi kritériumokat lehet ellenőrizni.

### 7. Tegye világossá vevői számára, hogy mit nyernek a minőség révén

Vevőinek tudniuk kell, hogy a minőség csak látszólag drágább. Értesse meg velük, hogy a kitűnő minőség magasabb áron sokkal kifizetődőbb számunkra, mint olcsón a gyenge minőség. Készítse fel munkatársait is arra, hogy legyenek ezirányú érveik. Éppen a kiváló minőség esetén kell az egész vállalatnak abszolút biztosnak lennie ebben az ár/haszon kérdésben.

### 8. „Csak az tud másokat lánggra lobbantani, aki maga is lángol”

Teremtsen közösségi érzést a csapatában, különösen azoknál a munkatársainál, akik kapcsolatban állnak a vevőkkel: nemcsak az eladóknál, hanem a vevőszolgálati munkatársaknál, a telefontnál, a kiszállításnál, a raktárban stb. Tudja minden munkatársra, hogy csak

egy igazi főnököt van és ez a vevő? Tudja minden munkatársra, hogy miért kell a vevőknek nála, illetve a cégnél vásárolni? Ők is a cégnél vásárolnak?

### 9. Gondoskodjon rugalmas díjazási rendszerről

Figyeljen arra, hogy a munkatársak díjazási rendszere a minőséget és ne csak a mennyiséget honorálja! Aki csak a mennyiséget jutalmazza, ne csodálkozzon, ha a minőség romlik. Ne forduljon elő, hogy az Ön cégénél bárki is azt mondassa: „teljesíteni a tervet mindenáron”, „szúrjuk ki valamivel a vevő szemét”.

### 10. Teremtsen mozgásteret munkatársai számára

Vizsgálja felül külszolgálatának irányítását. Mit ígér Ön: „szolgálat előírás szerint”, látogatási kvóták, felülmúlt túratervek, a napi kapcsolatszámok betartása?

Teremtsen inkább szabad mozgásteret! Adjon lehetőséget munkatársainak, hogy fejlesszék a vevőkre irányuló kreativitásukat! Engedje, hogy mindenben, amiben csak lehet, decentralizáltan döntsenek, és csak akkora legyen a centralizáció, amekkora feltétlenül szükséges. Gondoskodjon azonban arról is (jó controlling-tevékenységgel), hogy mindez a cég céljainak megfelelő irányba menjen.

### 11. Tesztvásárlók figyeljenek a minőségi szabványok betartására

Alkalmazzon tesztvevőket, akik folyamatos tájékoztatást adnak tapasztalataikról. Informálja eladóit a tesztvásárlók létezéséről anélkül, hogy megmondaná a nevüket. A tesztvevők jelentéseit információként és irányítási eszközként használja, de mindig munkatársai érdekében és ne ellene.

### 12. A minőségénél is a kis különbség dönt

Tegyen a minőség érdekében mindig egy kicsit többet, mint amennyit a vevő elvár. De gondoskodjon arról is, hogy a vevő ezt a többletet mindig észrevegye, tudatában legyen és értékelje is. Egy regisztrált és a vevő által honorált többletköltség nem felesleges kiadás. A piac meghálálja.

Demeter Anikó



# **Marketing & MENEDZSMENT**

– melléklet –

## ***Privatizáció az egészségügyben***

Szerkesztette  
és a szerzővel nem jelzett írásokat készítette  
Dr. ERŐSS LÁSZLÓ

---

Az orvosok nagy részén enyhe nyugtalanság vesz erőt, amikor a marketing fogalomrendszerében fogalmazzuk újjá aktuális gondjaikat. Sokan nem ismerik el, hogy a kórház – egyfajta üzem; hogy a járóbetegellátás – sajátos szolgáltatás is; hogy az egészségügy önmagában a piaci folyamatok része; hogy létrejöttek a versenyhelyzet feltételei. És hogy itt is szükség volna költségcsökkentő szervezési formákra, hatékonyabb információrendszerekre, az egészségügyi csúcstechnológia, újfajta gyógyszerek, gyógy módok, komplex kezelési formák, orvosi műszerek, gyógyászati segédeszközök vonzóbb ismertetésére. Marketing után kiált a szakma.

Csak hogy akik még nem pontosan tudják, hogy mi is a marketing (bár járatosak az egészségügy működésének rejtett mechanizmusában), illetve még nem pontosan tudják, mit kínál az egészségügy a marketing-szakmának (bár pontosan tudják, hogy a piaci folyamatok menedzselőiként milyen varázserő van a birtokukban) – nos e két főszereplőnek most illik bemutatkozni egymásnak.

Találkozójuk nyilvános: helyszíne a **MARKETING & Menedzsment** melléklete.

---

Elsőként azt mutatjuk be, miként vélekedik az orvostársadalom a privatizáció fontosságáról és esélyeiről, de mindenekelőtt saját helyzetéről, biztonságáról – ha vállalkozik.

Az MC-Országos Piackutató Intézet egy vizsgálata 1995. I. félévének végén alkalmat kínált arra, hogy megkérdezzünk 1000 orvost – szemészt, fülészt, nőgyógyászt, neurológust, belgyógyászt és háziorvost.

A minta nem reprezentatív, mert csak a felsorolt szakmákra és csak a megyeszékhelyekre korlátozódott a kiválasztás. (Egy ilyen megkérdezés költségeit lapunk nem tudta volna vállalni; de csatlakozhattunk egy a jelzett körben folyó kutatáshoz.) A kérdéstől függően 50-70%-os válaszarány több mint félezer orvos véleményét tükrözi. Ezt az alapvető kérdések szempontjából feltétlenül figyelemre méltónak tekinthetjük – s mindezek előrebocsátásával bemutatjuk.

1. Véleménye szerint – saját egzisztenciája szempontjából – mennyire lehet biztonságos ma egészségügyi vállalkozónak lenni Magyarországon?

Megoszlási tábla, 100 %-= összes válaszadó

Megnevezés		teljesen bizonytalan	bizonytalan	közepesen biztonságos	majdnem teljesen biztonságos	teljesen biztonságos	Összesen
szakterület	neurológus, pszichiáter	13	56	27	3	0	100
	belgyógyász	16	49	27	4	1	100
	háziorvos	9	38	41	8	1	100
	szemész	9	56	34	0	0	100
	fül-orr-gégész	17	51	30	0	0	100
	nőgyógyász	24	54	15	4	1	100
Átlagosan		14	48	30	5	1	100

A válaszokat a megkérdezettek egy ötfokozatú skálán rögzítették – a teljesen biztonságostól a teljesen bizonytalanig terjedő véleményükkel.

Eszerint teljes biztonságban szinte senki nem érzi magát, az 1%-os válaszarány nem biztató. A következő „biztonsági fokozat”, a maga 5%-ával ezt a megítélést nem sokban javítja, s a közepes helyzetet is csak 30%-ban vélnék látni a válaszolók. A domináló válaszarány, csaknem minden második válaszoló szerint (48%) a bizonytalanságra utal, 14% pedig abszolút bizonytalan saját egzisztenciáját, esélyeit tekintve. Az átlagtól való eltérésekből – a hiányos reprezentáció és a ma még embrionális állapotú privatizáció következtében – további következtetések levonására nem lenne indokolt vállalkozni!

2. Milyen szakmák és milyen típusú egészségügyi intézmények kerüljenek elsősorban magántulajdonba Ön szerint, és milyen arányokat tart optimálisnak a különböző szakterületeken?

(válaszmegoszlás százalékban)

Megnevezés	Állami (TB-i) tulajdonban	Önkormányzati tulajdonban	Magántulajdonban	Összesen
Belgyógyász	45	23	32	100
Háziorvos	14	21	66	100
Nőgyógyász	33	19	48	100
Pszichiáter	36	16	48	100
Fogorvos	18	14	68	100
Kórházi diagnosztika	64	20	16	100
Kórházi terápia	60	22	18	100
Gyógyszerész	19	12	69	100

- Magántulajdonban célszerű működtetni, illetve juttatni a legtöbbször (66-69%)
- a gyógyszerárakat,
  - a fogorvoslást,
  - a házi orvosokat.

A nőgyógyászattal és pszichiátriával kapcsolatban legfeljebb a válaszolók fele vélekedik ugyanígy (48-48%). Az állami és önkormányzati tulajdon domináljon viszont változatlanul a kórházi diagnosztika (64+20%), valamint a kórházi terápia (60+22%) esetében, a válaszolók több mint négyötöde szerint. Ezek tehát a folyamat, a privatizáció kezdetén jónak tartott arányok, amelyek a további válaszok szerint 1996-ra, illetve 2001-re a 3. tábla szerint alakulhatnak.

3. Véleménye szerint 1996. végén és 2001-ben milyen arányok alakulnak ki az állami, az önkormányzati és a magántulajdonban lévő intézmények között?

(válasz megoszlás százalékban)

Megnevezés	1996			
	Állami (TB)	Önkormányzati	Magán	Összesen
	tulajdonban lehet			
Belgyógyász	55	27	18	100
Házi orvos	20	25	55	100
Nőgyógyász	45	24	31	100
Pszichiáter	51	23	26	100
Fogorvos	24	17	59	100
Kórházi diagnosztika	67	23	10	100
Kórházi terápia	65	24	11	100
Gyógyszerész	29	20	51	100

Megnevezés	2001			
	Állami (TB)	Önkormányzati	Magán	Összesen
	tulajdonban lehet			
Belgyógyász	40	22	38	100
Házi orvos	13	14	73	100
Nőgyógyász	29	18	53	100
Pszichiáter	35	16	49	100
Fogorvos	13	11	76	100
Kórházi diagnosztika	55	21	24	100
Kórházi terápia	53	21	26	100
Gyógyszerész	14	11	75	100

A privatizáció eredménye 1996-ban várhatóan még meg sem közelíti azt az állapotot, amit a vélemények szerint meg kellene célozni: a jó kétharmados jelzett hányaddal szemben a három legfontosabbnak ítélt szakterületen (lásd: kiemelés a 2. táblából) 60% alatt marad. A fogorvoslás a legnagyobb (59%), a gyógyszerári privatizáció a legkisebb (51%) esély - hangsúlyozva: az elsősorban privatizálásra megérett szakterület közül. (További részleteket – bár táblánk utal ezekre –, az említett okok miatt nem emelünk ki.)

Az átalakulásnak a jövő évezred elejére valószínűsített eredményét pedig ma még nagyon sok tényező teszi bizonytalanná.

Az átalakulás lehetséges kimeneteléről, feltételrendszeréről most következő cikkeink szólnak.

# Krízisállapotban a magyar egészségügy

– A privatizáció talán megmentheti –

## Végvonaglás vagy csak szülési fájdalmak?

### A siker anatómiája

A napi hírek 1995 derekán nem azt mutatják, hogy gyógyulófélben lenne a magyar egészségügy: kórházak tucatjai jutottak a csőd szélére; fel-felhangzik a sztrájk üres jelszava, miközben mindenki tudja, hogy ez is reménytelen. Kórházi ágyak ezreit kell megszüntetni, elapadnak a források, mindenki harcol mindenki ellen az irányítás felső szintjein. A tb-nek fél év után lett csak költségvetése, de az is minek: belső ellentmondások feszítik szinte minden mondatát. Kitámolyoghat még, agyon-injekciózva, az intenzív szobából Hippokratész?

És látjuk a gyönyörű magánklinikákat. Márvány, szökökút, légkondicionált várószalon, halk relaxzenével fogad a manöken szépségű asszisztens, ránk villantja mosolyát Brinkmann professzor, élénk sietve perzsaszőnyegén... így is lehet. Ha így lenne, mindannyian tíz évvel tovább élnénk. De nem fogunk. Az egészségügy csak látszólag betegebb, mint mi magunk: olyan betegség ez, amelyikbe mindig mások halnak bele. Nincs pénzünk fogtömésre, gyógyszerre, szanatóriumra. Még jó, hogy temetésre se.

Az országos méretű, rosszul berendezett szülőszobában azonban születik valami: a kapitalizmus, vagy legalábbis az eredeti tőkefelhalmozás kelet-európai észak-balkáni karikatúrája. Ezt még a mi nemzedékünknek kell megszülnie, ha halálosan fáradtak vagyunk is már. Nézzünk rá szeretettel – fo-

gantatásában végül is mindannyiunknak része volt, és akkor tetszett is a dolog! Nem volt csekélység 1989-90-ben, aztán talán még 1994 tavaszán is eljutni a szabadság orgazmusáig! Ilyen fáradt, öreg, beteg, szegény szülőknak...most pedig nem akar a bébi megszületni, de bennmaradni sem. Suttogjuk el a varázsszót végre, amitől legalább az egészségügy gyógyulni kezd majd, talán nem sokára – először latinul, az orvosok nyelvén, aztán magyarul is, csak úgy elég sután hangzik: ez a varázsige pedig nem más, mint a *privatizáció*. Magánosítás.

*Drága* egészségünk válságtünetei enyhülni látszanak, és körvonalaiiban felsejlik a jövő: az egészségügy idén a „piacra lépett” és megkezdte hosszú menetelését a privatizációig.

A medicina piaci szemlélete, sajátos menedzser-szemléletmódja forradalmi változásokat hozott a XX. század végén az orvos-beteg viszonyban, az orvosi tevékenység társadalmi rangjában, mondhatjuk, hogy világszerte, de a posztkommunista országokban mindenképpen. A privatizáció eszméje ezen a szemléletváltozáson át tört utat magának.

A „teljesen szabad”, vagy éppen a korlátozott, „irányított piaci szemlélet” ugyanis nem áll meg a kereskedelemben, az áruk világában, a reklám és a PR határvidékein, hanem a szolgáltatási szférában is kezdi átszöni a mindennapokat – sőt, most már végre, az orvos-beteg viszonyt is sikeres marketing-kúrának vetik alá.

Ez a megállapítás, jónéhány magánbeszélgetésünk során, vihart

kavart orvos-körökben. Közgazdászok között talán nem annyira, bár még ők sem figyeltek fel eléggé arra, hogy az orvos, napi gyógyító-megelőző munkája közben a fejlett országokban a nemzeti jövedelem 6-12 százalékát használja fel!

Ennél kisebb iparágak is izgatottá szokták tenni a közgazdasági gurukat.

Az orvosok nagy részén enyhe nyugtalanság vesz erőt, amikor a marketing, a menedzsment, a gazdaságelmélet, a PR fogalomrendszerében fogalmazzuk újjá aktuális gondjainkat. Sokan nem ismerik el, hogy a kórház – egyfajta *üzem*; hogy a járóbetegellátás – sajátos *szolgáltatás* is; hogy az egészségügy önmagában is a *piaci folyamatok* része; hogy létrejöttek a *versenyhelyzet* feltételei.

És hogy itt is szükség volna költségcsökkentő szervezési formákra, hatékonyabb információrendszerekre; az egészségügyi csúcstechnológia, az újfajta gyógyszerek, komplex kezelési formák vonzóbb ismertetésére.

A piaci folyamatok menedzselőiként is varázserő van az orvosok birtokában. Csak fel kell tárnunk az egészségügy működésének rejtett mechanizmusait.

Láthatatlan szociológiai háló fonja át az orvosok és betegek viszonyát, ebben érdemes lesz megkapaszkodni, mielőtt erőt venne az egészségügyön a privatizációs trauma, a szabadpiaci sokk, a menedzsment-szédület, a magánosítási váltóláz.

Mert 1997 végéig egymásra talál a pénz, profit és humanizmus az orvos-beteg viszonyban, és ez már életünk új minőségét jelzi.

A napi rutin sodrában máris behatolt a piacgazdasági szemlélet minden kórházba, minden orvosi rendelőbe, minden patikába, láthatatlanul ott rezeg a high tech orvosi műszerekben, a body building szalonokban, a szexológiai segédanyagok piacán, a fogyókúrás receptekben, a természetgyógyászat kódos birodalmában, a cigarettásdobozokon.

Vitatémánk a privatizáció uralkodó trendje és a klasszikus medicina nagy találkozása. Egymásra simulnak-e diszkréten kinyúló, majd tűnődve becsukódó mondatokban?

## A „Bátrak csapata”

*Sajátos stresszhatás alatt a magánvállalkozó orvosok?*

1902-ben – gondolják meg! 93 éve! – egy bizonyos Dr. Torday Ferencz kiadott egy könyvet 2 koronáért a következő címen:

Az egészség közgazdasági jelentőségéről. Röpirat a közegészségügy államosítása érdekében. „jövendele az Országos Orvosszövetség segély- és nyugdíjintézetét illeti meg”

Ezt írja a végén: „Az ország lakossága roskadoz már a közterhek alig elviselhető nagy súlya alatt. Többet már nem lehet reá róni... Az ország közérdeke, a közgazdasági viszonyok kívánják meg azt, hogy jobbra forduljanak a közegészségügyi állapotok... Adja az Ég, hogy már ne soká várakozzunk!”

Nem adta az Ég: kilencvenhárom éve várakozunk. És közben kipróbáltuk a lelkes szerző korabeli nagy ötletét is: államosítottuk az egészségügyet. Ő már nem érte meg, hogy ez micsoda hosszú, tekerős zsákutcának bizonyult... most inkább visszaprivatizálnánk az egészet, ha lehetne.

No de lehet-e?

„Adja az Ég”, hogy bebizonyítsuk: nemcsak lehet. Kell is. Vagy legalábbis: kellene.

Most, alig 1500 nappal az ezredforduló, a XXI. század beköszönte előtt vajon mi a magyar egészségügy jövőképe, és ebben a mozgalmas 1995. évben mit ígér és mivel fenyeget a hazai orvoslás privatizációja?

Minden kényes kérdésre választ kerestünk. Úgy találtuk, el tudjuk kísérni az újjászülető hazai medicinát posztmodern korszakába.

Túl a bizonytalanságokon, az átalakulás ideges ritmusán, aritmiáin, a szorongató forráshiányon, és az

orvosok tekintélyes részének jogos és természetes idegenkedésén, amikor üzletről, gazdasági törvényszerűségekről, profiról, szabadpiaci viszonyokról hallanak a diagnosztika és terápia ősi latin varázsszavai helyett...

A privatizáció felszabadítja azt az alkotó szellemet, amelyben az orvos és a menedzser-szemléletű piacgazdaság egybeolvadó érdeklődést mutat majd az igazi főszereplő: az egészségért küzdő ember, a beteg iránt.

És azért, hogy ne is legyen beteg; s ne halljon meg tíz évvel hamarabb, mint amennyi átlagéletkor „jár” minden férfinak és nőnek a fejlett piacgazdaság országaiban. (Ezért csak nyomjuk, nyomjuk tovább: ki kell jönnie annak a kis szerelemgyerekeknek, a kis Kapitalizmusnak, ha fogóműtéttel is...)

Találkoztunk már sikerszorikkal. Itt az ideje, hogy túllendüljön a gyógyítás és egészségmegőrzés ügye a mindenkor költségetési megszorításokon, a forráshiányon...

Viszont eddigi kutatómunkánk során azt tapasztaltuk, hogy eléggé bizonytalan érzés ma, Magyarországon, orvos-vállalkozónak lenni. Maga a rendszerváltozás azért mégiscsak erre az útra vezetett és ne hullassunk könnyeket az évekért, amikor egy „koraszülött jóléti állam” illúzióját kergettük az állami, ingyenes orvosi ellátással (is) – főleg a kölcsönkapott dollármilliárdokért.

Nem mintha nem élt volna át minden orvos és minden beteg valamiféle csalódást, amikor világsá vált, hogy az egészségügy váltságát nem lehet választási jelszavakkal gyógyítani.

Ámde mit szólnak a magánosításhoz a kórházi orvosok, a nővérek, az asszisztensek, a többi, százezernyi, egészségügyi dolgozó? Ki és hogyan képviselje a betegek csoportérdekeit, alkotmányos jogait a magánosítási hullámban fuldokolva? Ismeri-e minden érdekelt a túlélési technikákat?

Még a banki hitelfelvelelek konstrukciója sem készült el. Még nem szektorsemleges a tb. Még

nem tud mindenért fizetni az elszegényedő lakosság. Még nem tudjuk, hogyan kell a gondok elől előremenedülni. Ilyen körülmények között helytállni egy magánorvosnak: rangot ad.

Korunk hőse ő?

Mindenki érzi, hogy a magyar egészségügy struktúrája egyelőre még inkább csak tűri, mintsem támogatná a magánorvosi intézményeket, akár egyszemélyes vállalkozásról, üzemorvosi rendelőről van szó, akár magánklinikáról.

Mégis, az orvos-vállalkozó, vállalkozói minőségben is inkább orvos: nehezen mondaná ki, hogy ha például magánosított művese-állomást tart fenn és dialízist végez, bármikor is a finanszírozási nehézségek és a bürokratikus ellenerők, hogy „ezentúl nem végzek dialízist, túl kicsi a profitráta, haljon meg a beteg...”

Pedig még csak mazochistának sem kell lennie annak a bankárnak, aki az egészség pénzügyeit részben hajlandó magára vállalni: az ágazat tevékenységének iránya, a gyógyítás, az élet minőségének szolgálata és a pénzalapok kezelése nyugodtan és biztonságosan egymásra találhatnának egy kevésbé idegbeteg gazdasági helyzetben.

Helyzetfelmérő munkánk során több száz orvossal beszélünk, részt vettünk vitafórumokon és végül olyan érzés keríti hatalmába az embert, mintha a hosszan-hosszan ecsetelt gondok, nehézségek, bajok és reménytelenségek sem tudnák megbénítani a magánosítást, és mintha csupa maharadzsa lenne Magyarországon orvosvállalkozó, aki apósa vagyonát herdálja el, elegánsan, az adóhivatal, a bankamat-teher meg a likviditás Bermuda-háromszögében.

Lappang itt valami titok... A helyzetük reménytelen, de nem súlyos. Valami trükkje kell hogy legyen a túléléshez annak, akit a tb nem finanszíroz. Annak talán még több, akit igen. De végül is: orvosok és betegek találkozását a magánosítás menetében csak egy objektív mérték minősítheti: a halálozási statisztika.

# Kritikus elágazási pontok az egészségügyi privatizációban

## Helyzetértékelő beszélgetés dr. Szolnoki Andreával

– *Hogyan látja az ország kormányzásáért felelősséget vállaló párt országgyűlési képviselője? Hogyan látja Budapest (egészségügyéért is felelős) helyettes főpolgármestere? Hogyan látja a politikus? E három kérdést egyetlen érdekes személyiség hozhatja csak szintézisbe: egy dinamikus fiatal orvosnő, Szolnoki Andrea, aki az egészségpolitika talán legismertebb alakja a mai Magyarországon. Mi tehát a személyes véleménye a privatizáció pillanatnyi helyzetéről?*

– A sommás véleményem az – amit remélem módomban lesz még kifejteni –, hogy *nagy késésben vagyunk.*

Valami nagyon kevés elindult, ami elsősorban az alapellátást érinti. Ezen belül is csak a háziorvosi ellátást, meg talán a gyermekellátást – a szakorvosi ellátásban alig léptünk még előre, azt is túl óvatosan... A fogorvosi ellátásban most fog valami megmozdulni, a kórházi ellátás privatizációja tekintetében pedig alig tettünk valamit! Nem akarom az elmúlt egy év tétlenkedését mentegetni, az előző négy éves kormányzási ciklus bizonytalanságait, belső ellentmondásait sem: tény, hogy sok minden gátolta Magyarországon a privatizációt. Szinte csak akadályai voltak. Egyrészt az, hogy nem voltak egységes játékszabályok. A másik ok az, hogy az amortizáció nem volt beépítve a társadalombiztosítás rendszerébe. Nem teremtő-

dött amortizációs alap, amely a privát vállalkozásokat ösztönözhetne volna. Nem voltak egyértelmű jogszabályok.

A társadalombiztosítás, amelynek a működési költségeket kellett volna finanszíroznia évről-évre változtatta a finanszírozási feltételeit.

Nem volt előre kiszámítható a feltételrendszer. Kevés a működő tőke is Magyarországon. Az egészségügyi privatizációba alig vonult be a hazai vagy nemzetközi tőke. És talán mi, orvosok is egy kicsit gyámoltalanok vagyunk a privatizációban. Nem tanultuk meg a privatizáció technikáját. Nem tanultunk számvitelt.

Mintha jobban éreztük volna magunkat az állami egészségügy itt-ott lyukas ernyője alatt; tulajdonképpen féltünk a nagy ugrást megtenni a magánosítás felé – túl sok belső és külső akadályt, ellentmondást, ősi szorongást kellene leküzdeni hozzá...

Rossz bérért dolgoztunk államhátsó védnöksége alatt, de magas paraszolvenciáért. Elkényelmeledtünk. Ki tudunk bújni az adórendszer szorításától. Talán, ha nagyon őszinték vagyunk, még akár azt is elmondhatjuk: nem voltunk mi mostanáig igazán érdekeltek a privatizációban...

És van még egy nagy politikai probléma az egészségügyi privatizáció gyorsításának útjában: az, hogy maga a szó is rosszul cseng Magyarországon. Az a képzetársí-

tás kapcsolódik hozzá, hogy privatizáció = burkolt korrupció; az az előítélet rögzült, hogy aki privatizál, az olyan politikai összefonódások titkos útjait járja be, ahol gazdasági játékszabály a lopás, a hazudozás, a csalás, az adótrükk, a megvesztegetés, a maffiastílus... Már 1988-ban is sokan meg tudtak gazdagodni a privatizáció kiskapuin átlopakodva az eredeti tőkefelhalmozás vadkeleti kapitalizmusába, az ezt követő évek az ügyeskedést sajátos művészetévé fejlesztették... Az ügyetlenebbeket meg tulajdonképpen csődbe vitte a privatizáció, amelyben reményeik mellett a családi vagyon is elúszott.

Akinek van szőr a hátán tanúsíthatja, hogy *felborzolódik*, ha csak a szót meghallja... Mi, egészségügyben dolgozók, félünk tőle. Pontosabban: megosztottak vagyunk véleményünkben. Minden pártban, a jelenlegi koalíció pártjaiban is vannak csoportok, amelyek szeretnék felgyorsítani a privatizációt, fel tudják oszlatni a félelmek és előítéletek ködfüggönyét, el tudnak igazodni a legális technikák bonyolult útvesztőiben, megtalálják a jogi aknazárakon átvezető ösvényeket – mások bizonyos privatizációs területeken otthonosan mozognak és elszántak, de más területen elvesztik privatizációs lendületüket és kirakják az ingoványos talaj közepén a stoptáblát. (A kórházi privatizáció mindennek talán a legklasszikusabb példája és terpe.)

Így lett politikai vízvázlatzó is az a kérdés, hogy mi a vélemény a privatizációról, különös tekintettel az egészségügyi ágazatokra...

Én egyértelműen privatizációpárti vagyok, és teljes mértékben optimista: a magánérdekeltség elve győzedelmeskedni fog, mert enélkül a rendszer nem működik. Még az állami, illetve önkormányzati tulajdonban lévő intézmények is a magánosítás különböző formáiban találják meg a kitörési pontot. Ez olyan elv, ami egyszerre politikai és gazdasági, sőt egészségpolitikai hitvallás is.

A másik felismerésünk így hangzik: tőkebevonás nélkül elképzelhetetlen az egészségügy talpraállása!

A gyógyítás és betegségmegelőzés költségei hatalmas mértékben, és egyre gyorsulóbb ütemben emelkednek. Sem az állami költségvetés, sem az önkormányzat pénze nem elegendő ahhoz, hogy finanszírozza az egészségügyet, eleget tegyen növekvő forrásigényének. Külső tőkeinjekció nélkül meghal az egészségügy, ha már annyira beteg, mint a miénk.

A tőke pedig csak akkor vonul be a gyógyítás sokmilliárdos „nagyüzemébe”, ha biztosak a tisztességes profitszerzés jogi feltételei.

Van az USA-ban, Nyugat-Európában érdeklődés a magyarországi befektetések iránt – kötelességünk, hogy megteremtjük igazi érdekeltiségünket a magunk szűkebb mozgásterén, az egészségügyben (is.) Parlamenti munkánkban egy pillanatra sem felejtjük el, hogy a szabad tőke mozgás peremfeltételeit törvényi szinten nekünk kell megteremteni; választási ígéret volt és meg is valósítjuk: az egészségügyi privatizáció 1998-ig minőségileg új, magasabb szintre lép. Ám ez többlépcsős, bonyolult folyamat – magunkra vállaljuk a motor szerepét. (Ez a beszélgetésünk is, szimbolikusan, túllép saját diagnosztikus értékein – magában hordozza a vállalt terápia főirányait is.)

Üzletről, és annak törvényi feltételeiről van szó. Értelmetlen len-

ne a részletek „tervszámairól” beszélni – nem nagyon tetszett az 1996-os költségvetési irányelvekben az a gondolat, hogy meg kell határozni az állami és a magántulajdon kívánatos arányait, előre – ezt majd a piac szépen meghatározza, menet közben. Komoly esélyt látok az áttérésre.

A biztosítást illetően álláspontom ez: többlépcsős biztosításra van szükség, kötelező alapt biztosításon túl kiegészítő biztosítások alakulnak majd ki, privátbiztosítások rendszere épül a differenciált igényekre. Mindez csak akkor válthatja fel a jelenlegi nehézkes struktúrákat, ha radikálisan csökken a tb-járulék!

Valóban drasztikus csökkentés kell a kötelező járulékfizetésben: ez szerintem 8-10 százalékpontot kell, hogy elérjen már jövőre – az így felszabadult pénz a kiegészítő biztosításokra jut, és beléphet végre az igényes magánbiztosítások rendszere. Ez végre „helyzetbe hozza” az egészségügyi magánosítást. Bízom benne, hogy végig tudjuk harcolni partnereinkkel ezt a harcot...

– *Mit tanácsol orvostársainak a privatizációra?*

– Egyrészt azt tanácsolom, hogy legyenek kevésbé félnékek. A házi felnőtt- és házi gyermekellátás, beleértve a fogászati alapellátást is, már elég visszajelzést adott arra, hogy biztosra vehetjük: aki ezen a területen belevág a privatizációba, nem fog csalatkozni! Tanulmányozzák a példákat, s döntsenek bátran: részesítsék előnyben a magántulajdont. A gyógyszerárakat illetően is csak magángyógyszertárt tudok elképzelni! Az év végéig remélem nemcsak Budapesten, de országsszerte is a gyógyszerárak magánosítási filozófiánk sikerét.

Van ezzel szemben egy terület, ahol óvatosságra intenék. Ez pedig a járóbeteg szakellátás. A jelenlegi pontrendszer szerinti finanszírozás nem a privatizáció felé hat: itt a tb-nek kellene lépnie.

Ami pedig a kórházakat illeti, először is azt a félreértést szüntetném meg, amely szerint „kórházat privatizálni annyit jelent, mint megvenni egy kórházat.” A kórházak döntő többsége nem is eladó, meg aztán nincs is senkinek ennyi pénze. Közhasznú társaságok alakulhatnak inkább a kórházak működtetésére, nonprofit alapítványi formák... És egy nagyon rokonszenves lehetőség a hatékonyabb működtetésre: a *menedzsment privatizálása!* A kórház irányításának ez az új érdekeltségi rendszere komoly tőkét hozna be a magyar egészségügybe.

Nem gondolom, hogy minden kórházi menedzsmentet ugyanaz a tőkecsoport vegye át, a lényeg inkább az, hogy olyan szerződéseket kell kötnie a tulajdonos önkormányzatnak, amellyel érdekeltté tehető a vállalkozás: övé marad a kórház mint tulajdon, de a *működtetés* korszerűbbé, olcsóbbá, hatékonyabbá válik – legjobban a beteg jár. Rosszul viszont senki. Végül is preferálni tudnánk a kórházak *részprivatizációját* is: a diagnosztikus részeket – hallatlanul tőkeigényesek! –, a laboratóriumokat, a röntgent, az infrastrukturális részlegeket, kertészetet, mosatást, élelmezést, egyes terápiás részlegeket is, jó szerződések rendszerébe vonva; de a tulajdonformák tovább színesedhetnek azzal, ha bevonjuk az előbb felsoroltak körébe a profitorientált és a nonprofitorientált magántulajdont, az állami és önkormányzati tulajdon részprivatizált formáit, az egyházi tulajdont, a karitatív szervezetek által fenntartott intézményeket, részvénytársaságokat, orvosszövetkezeteket, civil szervezeteket... Képzeletünk szabad szárnyalása és napi egészségpolitikai munkánk egy irányba hat.

Kétezerig felgyorsítjuk az egészségügyi privatizációt, javulni fog a gyógyítás, gazdagabbá válik a betegségmegelőzés eszközrendszere – az élet minőségét, a magunk mikrokozmoszában, leginkább ezzel szolgálhatjuk.

# Ahogy az elnök látja

## Dr. Sándor Lászlóval, az Egészségbiztosítási Önkormányzat elnökével beszélgetünk a privatizációról

– *Hogyan alakult az egészségbiztosítási önkormányzat alásponjtja az egészségügyi privatizáció stratégiai kérdéseit illetően? Volt-e valami íve, sajátos logikája a területi vélemény formálásának?*

– Azzal kezdem, hogy az egészségügy szereplői közül nem az Egészségbiztosító az az intézmény, amely a *leginkább* kompetens lenne a privatizációs ügyek megítélésében. Bár hozzáteszem, hogy számos ponton a privatizáció előrehaladása és minősége rendkívül fontos kérdéseket tesz fel nekünk is: hiszen lényeges tényező lehet, hogy milyen szolgáltatásokat tudunk nyújtani a most formálódó reformfolyamatok kereteiben. Ezért elsősorban egészségpolitikai tényezőként kezelem a privatizációt, de élénk érdeklődésem eziránt szakmai szempontból is egészen nyilvánvaló. Tényleg fontosak a biztosításpolitikai vetületei. Ebből fakadóan azt hiszem, először azt a kérdést kell megválaszolni, hogy az egészségügyben a piacosítást szabad-e úgy értelmezni, hogy amilyen mértékben a termelő szférában mindez hasznos és beválik, úgy kell-e gyorsítanunk itt is? Tudniillik itt azért egy nagyon speciális piacról van szó, hiszen a „rendelést”, a „vásárlást”, a szolgáltatások igénybevitelét nem a „vevő”, a beteg dönti el elsősorban – itt az orvos szerepe gyökeresen eltér attól, amit „szolgáltatási szerepnek” mondanánk egy tisztán piaci helyzetben. A kínálati oldalon helyet foglaló jelentős befolyással tud lenni a „vevő” magatartására, döntésére. Ezért én azt hiszem, hogy az egészségügyben tartósan is csak „kvázi-piacról” tudunk beszélni! Korlátozott keretek között működő

piacról. Az igazán nagy kérdés, hogy hol vannak az egészségügynek azok a területei, ahol az egész privatizációnak komolyabb, sőt döntő szerep jut? Ha tudatosan vállaljuk ezt az óvatos megközelítést, akkor tudjuk pontosan meghatározni az egészségbiztosító álláspontját.

Mi azt mondjuk: a jelenleg kialakult családorvosi szisztéma rendkívül alkalmas lehet arra, hogy az alapellátásban – és én most az alapellátásba sorolnám a sokat vitatott fogászati ellátás jelentős részét is – a privatizáció fokát a jelenleginél is nagyobb arányban tartjuk kívánatosnak, akár a száz százalék közelébe is elmennék! Jelzem, hogy jelenlegi ismereteim szerint a családorvosoknak már mintegy 60 százaléka privatizált formában végzi a munkáját; ez majdnem négyezer orvost jelent, a hatezer hétszáz praktizáló családorvosból. Itt tehát további lehetőségek vannak a privatizációra. De már itt is nemcsak mennyiségileg kellene előrelépni, hanem minőségileg is...

Kifejezetten kívánatosnak tartanám tehát, hogy ahol csak lehet, a családorvosok csoport-praxist alakítsanak ki. Egyfajta szakmai munkamegosztásban is dolgozhatnának; ha úgy tetszik, még afféle mini-méretű konzíliumokat is folytathatnak, hogy jó diagnózis alapján alakíthassák ki az optimális terápiát.

Egyre nyilvánvalóbb az is, hogy a biztosítónak a jelenleginél hatékonyabb finanszírozási konstrukciókat kell kialakítania. Ösztönözni kellene, anyagi értelemben is ösztönözni ezt a csoport-praxist; ebben nagy esélyt látok!

Ez tehát az egyik lehetőség. És azt hiszem, hogy a családorvosi

magánpraxis – és annak csoportos formája – lesz az a terület, ahol a privatizáció gyorsan, látványosan előre fog haladni a közeljövőben.

Ami viszont a járóbeteg szakellátást illeti: itt vita folyik, hogy a privatizációnak milyen útját járjuk. Két, markánsan elkülönülő véleménnyel lehet találkozni.

Modellkísérletekben kell a legközelebbi jövőben ezt a két irányt ütköztetni, valamelyiket kísérleti úton verifikálni. Van egy vélemény, amely szerint a járóbeteg szakrendeléseket komplex módon kellene privatizálni. És majd a privatizációt követően az új tulajdonos alakíthatja ki a számára előnyös struktúrát az adott körülmények között. Ezek akár a valós igényekhez, a beteg érdekében is jobban alkalmazkodnának, mint jelenleg. A szakágazatok jelentős változtatásával járna mindez, átrendeződnének a sorok, a súlypontok; de vajon ez lenne a megoldás?

A másik út az, hogy egy-egy szakmát privatizálunk. Itt a kurrens szakmák részéről van felfokozott igény.

Például egy járóbeteg szakellátó intézményből a szemészet akár mindenekelőtt magánpraxisra berendezkedni. A fogorvosoknál a tb-finanszírozás változása is kikényszeríti az átvándorlást a privát-szférába.

Más a helyzet viszont a kórházakkal. Az uralkodó vélemény az, hogy a fekvőbeteg-intézmények, klinikák magánosítása jelenleg nem lenne kívánatos. A biztosító sem, a tulajdonosok sem támogatnák ezt a túl merész fordulatot. Abban viszont szintén teljes az egyetértés, hogy a jelenleginél sokkal színesebb tulajdonformáknak kellene létrejönniük ebben a szférá-



ban! Mert jelenleg mi a jellemző a fekvőbeteg-intézmények tulajdonviszonyaiban? Vagy állami tulajdon, vagy a települési önkormányzat tulajdona a kórház. Nagyon minimális az egyházi, még minimálisabb az egyéb konstrukció – néhány magánklinika például –, nos ebben a helyzetben én kifejezetten támogatnám, hogy közhasznú társaságok, közalapítványok formájában színesítsük, gazdagítsuk a tulajdonformákat. Ez a strukturaváltás sok kórház esetében módfelett előnyös lenne. Elősegítené azt is, hogy a szakmai színvonal meredeken emelkedne, és túl lehetne lépni különböző csoportérdekeken. Talán a legfontosabb probléma most a következő: a diagnosztikához ma már a világon mindenütt a high tech fogalma kapcsolódik – ez a fejlesztés a kórházak nagy része számára elviselhetetlen anyagi terhet jelent. Elkerülhetetlen, hogy a magyar egészségügybe külföldi tőke áramoljon. A diagnosztikai központok helyzete azt jelzi, hogy a high tech diagnosztikában a piaci viszonyokhoz leginkább hasonlatos szektorra akadtunk. A valódi piacot utánzó versenyhelyzet jöhet itt létre, és meg kell mondanom, hogy ebben a biztosító is érdekelt! Minél jobb a diagnosztika, annál gyorsabb a beteg gyógyulása – az összefüggés finanszírozási szempontból is nyilvánvaló.

De van még egy területe az egészségügynek, az egyedi szolgáltatási terület. Szintén nagy az eszközigénye; szívesen látom itt is akár a magyar orvos-vállalkozók jelentkezését, akár a külföldi tőke érdeklődését is: aki meg tudja fizetni, kapjon lényegesen többet a betegellátásban. A szűk kapacitás miatt ezt nem lehet a magyarországi betegellátás egészére kiterjeszteni. Ahol nagyon jó technológiát, a magyarországi állapotokhoz képest új know-how-t tudnának behozni, ott mindenképpen üdvözlöm a külföldi befektetőt, még ha egy adott kórházban bizonyos feszültségekhez is vezethet ez – hiszen bebizonyítaná, hogy a jó felszerelés, a

jó szakembergárda nagyon nagy mértékben le tudja rövidíteni a gyógyulás folyamatát! Ez még a költség szintre is jó hatással lenne – példaértékű megoldásokat tapasztalhatnánk, és ennek már a referencia-értéke is óriási.

Kérdésének másik fele az volt, hogy változott-e valamennyire a véleményünk a privatizációval kapcsolatban? Nos, alapjaiban ezt a szemléletet mi egy-másfél évvel ezelőtt kialakítottuk és meghirdettük. Ezek az elvek az ezredfordulóig érvényesek lesznek. Az idő folyamatosan igazolja modernizációs programunkat.

– *Főleg azért, mert modelleket javasolt és a modellek szabadon versenyeznek...*

– Igen. Soha nem mondtuk, hogy ez a mi saját koncepciónk lenne, de modellértékeit felismertük és a gyakorlat próbája alá vetettük. Az állami egészségpolitikával szinkronban vagyunk. Ez a privatizációs felfogás, amit ebben a beszélgetésben ismertetni tudtam, több, mint az egészségbiztosítási önkormányzat véleménye: ez modellkísérleteink és mindennapi munkánk szép találkozása a magyar egészségpolitikában.

– *Véleménye szerint az ezredfordulóig milyen arányban lesz az egészségügyben magánpraxis/magántulajdon, állami és önkormányzati tulajdon szektoronként?*

– Nos, a családorvosi szolgálat teljes mértékben privatizálódik. Ez persze a vállalkozókedvtől és az anyagi viszonyoktól is függ. Ezt a szektort illetően optimista vagyok, és a folyamat további gyorsulását várom, már a jövő év végéig.

Viszont a járóbeteg szakellátásban az eddigi privatizációs ütem gyorsulását várom ugyan, de ennek arányait most még nem láthatjuk tisztán: itt a modellkísérletek még éppen csak elkezdődtek. A fekvőbetegellátó intézményeknél dinamikus magántulajdon-növekedés nem lesz. A színesebb tulaj-

donformákat viszont teljes magabiztossággal ajánlom, ám ez nem teljesértékű privatizáció. A diagnosztikában szinte szabad pályája van a magánosításnak, a dialízisről például már többéves tapasztalati anyagunk van. Amire itt vigyázni kellene, az az, hogy az egy-egy cég nevével fémjelzett szolgáltatás piaci részesedése ne legyen többségi. Ne a szolgáltató cég diktálja az árakat, ne tudjanak zsarolni. A szolgáltatási biztonság, a betegek és a társadalom egésze iránti felelősség ezt kívánja tőlünk.

A finanszírozási forma viszonylag független a tulajdonviszonyoktól. A következő években az igények sokkal strukturáltabbak lesznek, mint amihez eddig, évtizedek óta hozzászoktunk. Megjelennek majd olyan igények, hogy egy gyógy módhoz színvonalas hotel-szolgáltatás járuljon. És ha a kötelező biztosítási rendszerre ráépülnek és országos szinten elterjednek a kiegészítő biztosítások, akkor könnyen elképzelhető az, hogy a biztosító által fedezett ellátási színvonal feletti igények jelentkeznek. Egyágyas kórterem, televízió, fax, közvetlen telefonvonal – követnünk kell ezt a várható igénymódosulást és kórházról-kórházra meg kellene teremteni ennek feltételeit. Az extra-szolgáltatás kiegészítő biztosításért járna csak. A közép- és alacsony jövedelmű lakosság térítését pótolhatják a kiegészítő biztosítások. Mi az önkéntes kiegészítő biztosítópénztárak rendszerét preferálnánk. A profit alapon szerveződő biztosítóknak is meglesz a maguk helye – jó irányú mozgást tapasztalunk tevékenységünknek e mélyrétegeiben.

– *Köszönöm az interjút. Természetesen nyomdába adás előtt faxon elküldjük a szöveget...*

– Erre nincs szükség. Mindig megbíztam az újságírókban – nekem a sajtóval soha, soha nem volt a legkisebb problémám se!

– *És megismerve elnök urat, mint pszichológus azt mondhatom, hogy soha nem is lesz...*

# Hogyan lehetne meggyógyítani a magyar egészségügyet?

*Mikrofonnál a szakember,*

akit az orvosok túlságosan jó menedzsernek, a menedzserek túlságosan jó orvosnak tartanak, de menedzser-szemléletével az ország legnagyobb állami kórházát, orvos-szemléletével a fővárosi közgyűlés legnagyobb politikai frakcióját igazgatja: **Dr. Ajkay Zoltán** vallomása orvosról, pénzürről, betegről – az egészségügy privatizációjáról.

– 1995 május elsejétől az Országos Korányi Intézet igazgató főorvosa. Gratulációnk nem marad el – most mégsem ebben a minőségben kerestük meg, hanem mert híre megelőzte: van személyesen megérlelt mondanivalója lapunk olvasóinak, orvosnak és menedzsernek egyaránt. Kezdő kérdésünk tehát ez: milyen formában, szemlélete fejlődésének melyik kritikus pontján jelent meg életében a felismerés, hogy a menedzsment és a medicina világát, e két teljesen eltérő szakterületet (személyében) egységes szemléleti keretbe fogja? És mi lett a szellemi hozadéka, haszna ennek?

– A tüdőgyógyászatban, szűkebb orvosi szakterületemen kívül fiatal koromban a szociológiába is beleszerettem. 1990-ben elvégezhettem az EHMA (European Health Management Association) féléves angol nyelvű tanfolyamát, ahol Trainer of the Trainers típusú végzettségem lett és nagy élvezettel oktatgatok a Kanadai Menedzserképzőben, bár erre túlságosan kevés jut a szorító időből. Az orvostudomány, a szociológia és a menedzsment határvidékéről egybegyűjtött mondanivalóm már a kormányprogramban is tükröződhetett: azóta a fővárosi MSZP-frakcióban dolgozom (annak vezetője – a szerk.) és a Magyar Kórházszövetség titkáráként is részt vehetek, ha nem is a döntéshozatalban, de háttéranyagok készítésében mindenesetre.

Kórházi munkám adja mégis a legfőbb impulzusokat. Az osztályvezetésen kívül öt évig igazgatóhelyettes is voltam és a politikai szervezeteknél tapasztalt problémákhoz hasonlóan itt is minden felismerés egyenes úton vitt a menedzsment-szemléletig!

Mindenütt azt tapasztaltam, hogy a hazai vezetési technikák elsősorban a hierarchiakon, kliensi rendszeren alapulnak, erre építenek és ha valahol érintkezésbe kerülnek a gazdasággal, csődöt mondanak, mert képtelenek egyeztetni szakmai önérzetüket a kényszerű gazdaságossággal.

Mindennek mélyebb felderítéséhez szükségem volt a szociológiára is, hogy megismerjem a betegeskedő (orvos)társadalom valóságát, a diagnózisát. Világossá vált, hogy mi a bajok lényeges forrása: a piacgazdasági értékek és felismerések makacs kívül tartása, kirekesztése a magyar egészségügyből. Kerestem tehát a jó diagnózishoz a jó terápiát: a 80-as években megismertem a jól működő vezetésméleti modelleket és tettekész voltam, amikor a rendszerváltás lehetővé tette végre, hogy itthon is alkalmazzuk mindazt, ami a modernizációhoz kell. Az első menedzserképző oktatásra már 250-en jelentkezünk, ebből összesen 25 embert, közülük is csak 11 orvost vettek fel; köztük lehettem és végre megnyílt az út a gyógyulás felé. A pánikszerű tüneti kezelések helyett „betegünk”, a magyar egészségügy

gyökerekig ható gyógyítása megkezdődhetett – ennek egyértelműen része a széles körű privatizáció.

Hozadéka pedig számomra mindennek az, hogy elmondhatom: most már sok minden könnyebb. Használok a „time management” technikáját: mintha kétszer annyit időm lenne mindenre, holott kétszer annyit dolgozom. Gazdálkodni tudok az idővel. Jobban lehet így, menedzser-szemlélettel megerősödve, együttműködni a társadalmi környezettel, jobban lehet megszervezni az egészségügy modern eszközét, a technikai hátteret. És tudatosabban ismerem fel a döntéshozók vagy döntés-halगतók motivációit ott, ahol még az empátia is kevés. Jól érzékelhető visszajelzés lett a betegek elégedettsége és a kórházamról kialakult kép is.

– Aki most, a körülmények nyomására fordul a menedzsment, a PR és a marketing – széles értelemben a gazdasági – kérdések felé az orvostársadalomból, azok számára mik az ajánlásai, őszintén feltárva a szemléleti váltás lehetőségeit és korlátait az orvosi hivatás gyakorlatában?

– Nyilvánvaló, hogy a most tapasztalt nagyfokú érdeklődést, amelynek egyik bizonyítéka éppen az Önök lapjának ez a melléklete is, nos mindent a gazdaság kényszere váltotta ki. Ez az ágazat a kemény megszorítások éveit éli és gyökeres átrendezések következtek be az egészségügyi ágazatban. Válságmenedzselésről van szó pillanatnyilag.

Hogyan lehet lavírozni az egészségügyben a szakmailag feltétlenül szükséges, de gazdaságilag még megengedhető keskeny ösvényen? Egy szemlélet, bármilyen modern

vagy akár posztmodern is, önmagában pénzügyi forrásokat nem pótol. Adósságmilliárdokat csak menedzseléssel áthidalni, bármilyen jó modellben elméleti zárójelbe tenni nem lehet. Ezt a leglelkesebb menedzsment-szakértőknek is meg kell érteniük.

A marketingmunkának is az lehet az alapja, hogy megbízható, ellenőrzött szolgáltatást nyújtunk a lakosságnak. Bizonytalan szolgáltatási helyzetben nehéz vállalkozni arra, hogy optimális megoldást hirdethessen bárki. Most a privatizációval és a marketing-technikákkal is baj van! Nézzük ezt közelebbről, mert hallatlanul fontos.

Az egészségügy „szolgáltatásának” területén sehol sem lehet tisztán piaci viszonyokra áttérni! A 90-es rendszerváltás idején a túlbuzgó elméleti szakemberek egy része meghirdette az orvoslás „Piaci modelljét”. Ez nem válhat be, ez nonszensz. Az USA-ban most vitatott Clinton-program már ezzel ellentétes tendenciát képvisel.

Az egészségügyben ugyanis nem tiszta, hanem szabályozott piac lehet csak – itt saját orvosi folyamatok jelennek meg piacon-külső tényezőként. Aki ezt nem veszi észre, megbukik.

Ráadásul a marketinget általában nem szeretik, vagy legalábbis gyanakvással fogadják az orvosok. A marketing egyik alapvető jellegzetessége az, hogy a „saját terméket” a másik elé helyezi, vagy szeretné helyezni. Ez a marketing-stratégia lelke. A hagyományos medicinaiban nevelkedettek számára ez kimondott és megfogalmazott formában taszító! Az „orvos-céh” alapvető szabálya, hogy a beteg „átcsábítása” érdekében sem mondunk a kollégáról rosszat – nem úgy, mint ahogy a „hagyományos mosópor” hiányosságairól beszél az Ariel „marketing-stratégia” a tv-ben. A gesztusok nyelvén persze megjelenhet ez, de arról még az orvos maga sem tehet – az a lelke mélyéről érkező üzenet, és inkább freudista elemzést igényel, mint-

sem piaci terápiát. Erre, *jogosan* nagyon érzékeny a szakma! Jól megfigyelhető ez még egyes gyógyszergyárak vagy orvosi műszergyárak agresszív üzletpolitikájának megvetésében is. A piac, a marketing-világ már csak ezért is korlátozottan terjed majd az orvosi közegben – de ahol az orvosi etikát nem sérti, ott a privatizált rendelők fel fogják majd hívni magukra a figyelmet. Mindenesetre érdekes folyamat lesz. Izgalmas lesz benne élni.

– *Hol fogja első nagy sikereit aratni az egészségügyi privatizáció?*

– A kórházak üzemszerű mozgató-számban. Gondoljunk a komplex energetikai rendszerek, a kórházi infrastruktúra, a mosodák, a gyógyítást kiszolgáló részlegek kívánatos privatizációjára – ez nemcsak költségkímélő lesz, hanem áttörést ígér a szervezőmunkában is. Ezzel együtt maga a folyamat is feltöltöheti lemerült optimizmus-tartalékainkat.

## ***A kokainbárók pesti ellenfele: egy szenvedélyes kábítószer-nemfogyasztó***

Valamivel több mint egy fél éve egy nyílt tekintetű, mindig mosolyra kész fiatalember drog-referensként dolgozik, főállásban – a kábítószer elleni küzdelem frontembereként! – Budapest szívében, a főpolgármesteri hivatalban. Első kérdésünk csak az lehet:

– *Miért választotta a korábbi sikeres politikai karrier helyett a heroin, kokain, LSD és marihuána divattá-válásával szembeálló hős nem túl hálás szerepét Dr. Arató Géza, hajdanvolt országgyűlési képviselő?*

– Neurológus, pszichiáter és addiktológiából is vizsgázott szakorvos vagyok, és már tizenkét éve gyakoroltam az elmeorvos-szakmát egy vidéki kórházban, amikor egyre inkább megismertem a betegek társadalmán túl a társadalom betegségeit is. Ez vitt 1990 tavaszán a politika mélyvívébe...

– *Választói, gondolom, megérezték a szerénység mögötti erőt, és a politikai erő viszonylagosságát felismerő szerénységet viselkedésében, választási be-*

*szédeiben – hiszen ekkor, az első szabad választások előtti eufóriában hitelük volt azoknak, akik a környezetvédelmet, a szabad kezdeményezések szépségét, és főleg a társadalom betegségeinek hatékony kezelését együtt remélték képviselője-lőitjükkel...*

– Így van, mindannak megvalósulásában hittem, amiért korábban szembefordultam a puha diktatúrával – ily módon mintha a társadalom bajainak gyógyításával sima átmenetet találtam volna szakmám és a

nagypolitika kihívásai között. De valami azért tényleg megvalósult ebből a reményből – semmit sincs okom megbánni abból, hogy eldöntöttem: országgyűlési képviselő leszek. Korábbi életem így gyökeresen megváltozott négy évre – jó irányban változott, annak ellenére mondom ezt, hogy a már 1992-ben, képviselőségem közepidejében eldöntöttem: 94-ben, ha mandátumom lejár, visszatérek igazi szakmámhoz.

Ez történt. Közben elmondhatom néhány – azt hiszem hatásos – beszédet a parlamentben, szociálpolitikai témákban, és mellékesen valahogy mintha én lettem volna a kilencven tagú frakciónk házi-pszichológusa is... Ez persze félig vicc, de csak félig az: a pszichiáter képviselőként is pszichiáter marad, viszont a képviselő a pszichológusi rendelésben gyógyulásra váró betegé szelődül...

A lényeg az, hogy közben sikerült a mentálhigiénét, ennek részeként a drogellenes küzdelmet a nagypolitika rangjára emelni. Veszélyeztetett, sőt inkább halmozottan hátrányos helyzetű társadalmunkban, ahol a stresszek, az alkohol, a dohányzás, a nyugtató és izgatószeres mértéktelenség látványos fogyasztása miatt is tíz évvel rövidebb ideig él az átlagember, mint szerencsésebb, gazdagabb országokban...

És ott is „nyomul” az új ellenség, a drogfogyasztás; az egészségvédelem „elitosztagai” ott is most kezdik meg végre a nagy ellentámadást. Így lettem inkább a kábítószer elleni küzdelem harcosa, mint „egyszerű parlamenti képviselő”. És igazán csak örülni lehet annak, hogy a nagyon veszélyeztetett, kétmillió Budapesti idén január eleje óta van lehetőségem aktívan részt venni ebben a csatában. A vénákba dőfött egyre nagyobb heroinadagok, az izgatottan felszipantott kokain, a diszkóban lenyelt Extasy-k tartós örülete nehezen hagyja nyugodni azt, aki egészséges társadalmat szeretne látni, még az életében...

– *Alig múlik el nap, hogy ne olvasnánk a napilapokban híreket arról: kilószámra foglalnak le a határon a gyilkos fehér porból, a kokainból dollármilliókat érő szállítmányokat, a tv filmkínálataiban szinte rutinból szippant a főhős annyi kokaint, amennyi csak a két orrlyukába elfér, a heroin injekciótűinek nyoma már túl sok fiatal lány és fiú karján hogy nyomot – mit tud tenni Budapesten egy drog-referens? Ugyanakkor más szenvedélybetegségek is hódítanak elbizonytalanodott, többszörösen csalódott, munkanélküliséggel és elszegényedéssel küszködő társadalmunkban. Mik az előrejelzéseid? Hogyan alakul a XXI. század fordulójáig az egészségügy „alvilága”, amelyet az alkoholizmus, a kábítószerdivat, a szerencsejáték-szenvedély, a lelki-szellemi összeomlás réme jellemez? Van-e a drogreferensnek jövőképe?*

– Nem ígérünk egészséget mindenkinek 2000-re, de annyi biztos, hogy nálunk felkopik majd a koka-

inbárók, a nepperek, a kábszerárusok állja: Budapesten megállítjuk a járványos drogfogyasztást. Nálunk soha nem lesz divat a drogfogyasztó alvilághoz tartozni. Szakmailag inkább előremenekülünk, a szabadság birodalmába: ez a tiltások helyett a primer prevenciót ígéri. Hiszen aki a drogtól függ, az nem lehet szabad – és aki nem szabad, az nem tud eljutni soha a testi, szellemi, társadalmi jólét állapotába.

Egyébként jelenleg Budapesten háromszor annyi a drogfogyasztók között a fiú, mint a lány, ez meg egyezik az európai átlaggal. Viszont nálunk jó néhány hónappal előbb kezdődik a kemény drogokkal való fertőzöttség, s aki már drogfüggő, a világtágnál gyakrabban választja az olcsóbb megoldásokat, a szerek kombinációit.

Mégis: egyre nehezebbé válik a kábítószerárusok élete. Ők azok, akiket a legnagyobb liberalizmussal szívemben – nem nagyon fogok sajnálni. Egy hullámhosszon vagyok az addiktológusokkal. Egyet-érték azok jövőképeivel.

**A HUNGEXPO Rt.  
1995. novemberi programja  
a Budapesti Nemzetközi Vásárcsoporthoz tartozó területén**

*November 9–12.*

**HÓ-SHOW '95**

5. Találkozó a téli sport szerelmeseinek

*November 14–17.*

**C+D '95**

2. Közép-európai védelmi felszerelés és repülési szakkiállítás

**HUNGEXPO**

1441 Budapest, Pf. 44.

Telefon: 263-6000. Telefax: 263-6090.

# Ők mondták...

Sose nevezd az orvosod galádnak. Hív támasza ő otthon a családnak! Mi néked betegség, néki: KASSZA! Csak nem kívánod, hogy apassza? (Goethe)

Ahhoz, hogy az ember folyton betegek közt éljen, ha nem pénzért teszi, ahhoz vagy öröklött hülyeség, vagy az isteni kegyelem állapotának egy fajtája szükséges. (Malraux)

Egyetlen orvos – még akkor is, ha a legszerényebb eszközök állnak rendelkezésére –, túlélő betegek életének éveiben számolva több száz, vagy több ezer évnyi életet tud megmenteni! Cselekedetei így sokkal többet érnek, mint mindaz, amit saját rövidke életéből a betegekre áldoz. (Albert Schweizer)

Ha még egyszer meglátok egy színes orvosi reklámot, amelyen egy jóindulatúan mosolygó, harmincéves doktor, csillogó aranykeretes szemüveggel, vakító fehér jelmezében, nyakában sztetoszkóppal egy pufók, vidáman haldokló kisgyerek fölé hajol, akinek hollywoodi mosolyú anyukája bizalommal néz egyik szemével gyermekére, a másikkal meg az orvosra (még ha örökös kancsalságot szerez is be ettől), és ha az orvosnak mind a hatvanhárom villogóan hófehér foga tölti be a horizontot, azonnali csodás gyógyulást ígérve – nos akkor döntenek fogok: inkább a halál, mint hogy ez a giccses idióta bájgúnár vegyen kezelésbe napi nyolcszáz dollárért. (Woody Allen)

A betegséggel párosult butaságnál nincsen szomorúbb a világon. (Thomas Mann)

Aki mindig egészséges volt, végzettszerűen hülye marad. (Martin du Gard)

Orvos, próbálj meg magadon segíteni! Így talán majd egyszer a betegek is segíthetsz. (Nietzsche)

Orvosával ne próbáljon barátilag érintkezni az, akinek lelkét valami titok súlya nyomja. (Hawthorne)

Legtöbbször, ha azt hisszük, betegek vagyunk, tulajdonképpen éppen csak kezdünk meghülyülni. (Wolfe)

Az orvos is csak akkor tud gyógyítani, ha betegét és annak betegségét egyetlen egységben látja, és nem osztja gyógyszereit meg gondolatlanul. (Euripidész)

A spórolós beteg kegyetlenné teszi az orvost. (Publilius Syrus)

Vedd eszedbe, hogy a föld legveszedelmesebb teremtménye egy orvos, ha úgy igazából méregbe gurítod. (Molière)

Semmi sem akadályozza úgy a gyógyulást, mint az orvosok és gyógyszerek sűrű váltogatása. Légy hű évekig házi orvosodhoz – meglátod, könnyebb szívvel fogsz rövidesen meghalni. (Seneca)

Mielőtt rászánod magad egy műtetre, zárd le minden függőben maradt dolgodat. Lehet ugyanis, hogy életben maradsz. (Bierce)

Minden értelmes nőgyógyász tudja, hogy távol a szülőszobától is milyen jót tesz tekintélyének és pénztárcájának a nők vágyakozó pillantása. Én kevés olyan szülésorvossal találkoztam, akit ne evett volna a fene azért, hogy imádják őt a nők, akár levetkőznek előtte, akár kiöltöznek a kedvéért. (Balzac)

Isten gyógyít meg, de az orvos nyújtja be érte a számlát. (Benjamin Franklin)

Az egészségügy rendszere nem írható le csupán azzal, hogy „küzd a betegségek ellen” – túl sok közgazdász teszi ehhez hozzá, hogy egyike a leegészségesebb, üzleti szempontból viszonylag a legnagyobb profitot termelő ágazatoknak. Össze kell csak hasonlítani

egy orvos adóbevallását a takarékbetétkönyvével. (B. J. Ehrenreich)

„Fiatal és igen agresszív magánorvosok vagyunk, kórházunk épül Georgiában, Kaliforniában és Floridában. Üzleti politikánk, vagy inkább orvosi hitvallásunk: gyógyítani, ápolni, szolgálni betegeinket... Szívbeteg szponzorokat, alapítványi támogatókat, gazdag pácienseket, hitelajánlatokat keresünk „Álomprofit” jeligré.” (Hirdetés az Advertising Age-ben, 1995)

Lengyelországban a betegek maguk veszik meg a fecskendőket, az injekciós tűket, a vattát; külföldön szerzik be a gyógyszereket, s persze komoly pénzeket fizetnek a kezeléseikért... Orvos és beteg egyaránt csak mosolyog az egészségügyi miniszter azon tervén, hogy korrupcióellenes plakátokkal ragasztja tele a kórházak és rendelőintézetek falait... (Beszélő, 1995. április 27.)

A magyarországi kórházak szervezete még a közelmúltban is erősen bürokratikus, hierarchikusan struktúrált volt, és intenzíven befolyásolta az az orvosi hatalom, amely elsősorban a tekintélyelvűségen alapult. Ez a szervezet évtizedekig alkalmas lehetett a túlcentralizált társadalmi-gazdasági környezet által támasztott igények kielégítésére, de... a rendszerváltás igényeinek megfelelni már nem tudott, egyre nyilvánvalóbbá váltak fogyatékoságai.” (Ajkey Zoltán)

Talán a nem túl távoli jövőben a kórházaknak is versengeniük kell a betegekért, fizetett hirdetésekben kell maguk felé fordítani az egészségügyi problémákkal küzdő polgárokat... (Kárpé, 1995. március 30.)

„...kapkodjuk a fejünket, jönnek a telefonok, aggódunk...” (Mikola István, a Magyar Kórházszövetség elnöke)

# Ápolás, mint üzlet

## Beszélgetés Németh Sándorral, az Aranykereszt Közhasznú Társaság ügyvezetőjével

*Milyen közös vállalkozásba kezdhet egy mentőtiszt és egy ügyvéd? Dr. Szaszko Bogár Erzsébet ügyvéd és Németh Sándor mentőtiszt például megalapították az Aranykereszt Ápoló Kórház és Otthon Közhasznú Társaságot. A profil – hiszen egészségügyi – az ügyvezető, Németh úr esetében mondhatjuk, szakmába vágó. A jogi pallérozottság pedig olyasvalami, ami csak javára válhat bármilyen vállalkozásnak. Amint a marketing is. Ez utóbbi területet ugyan az Aranykeresztnél egyelőre nem szakdiplomás felelős „viszi”, ám mint az a Németh Sándorral folytatott beszélgetésből kiderült, a tulajdonosok profi módon érzékenyek a környezetre, melyben szolgáltatásaikat nyújtják.*

– Még manapság is több a kérdőjel mint a bizonyosság arra nézvést, hogy egyáltalán „ráereszthető-e” a vállalkozói szféra az egészségügyre, s ha igen, milyen mértékben. Önök azonban, úgy tűnik, ezt megválaszolták maguknak. Dinamikusan növekednek. szilárd lábakon állnak. De hogyan kezdődött? – Fordulok Németh Sándorhoz, az Aranykereszt Ápoló Kórház és Otthon Közhasznú Társaság ügyvezetőjéhez. Mielőtt átadnám neki a szót, engedtessek meg egy kis helyszínrajz. Angyalföldön vagyunk, a volt 2. számú ÁÉV munkásszállójában. Itt működik a vállalkozás ápoló kórház része, s amint az a helyszínből is sejthető, nem luxus körülmények között. Ám tisztaság van, rend, békés, barátságos a légkör az idős, állandó felügyeletre, ápolásra szoruló emberek körül. Itt van a két tulajdonos irodája is, melyek már-már túlzottan is puritánok. És egyiküket sem várja a ház előtt luxusautó. A kosztot azonban az ápoltak dicsérik. Nos, hogyan is kezdődött?

– 1991-ben társammal vállalkozásban átvettük egy szociális otthon működtetését. Első magánvállalkozók voltunk e korábban – közvetve vagy közvetlenül – kizárólag az állam által üzemeltetett területen. Az

elnevezéssel azonban bajban voltunk. Az állami gondozó intézményekben ugyanis a gondozott által fizetett gondozási díjból, az állami támogatásból és az önkormányzatok pénzéből fedezik a költségeket. Mi azonban az utóbbira nem számíthattunk-számíthatunk, nekünk ezt a részt is a gondozási díjban kellett kérnünk. Így azonban már nem nevezhettük a mi otthonunkat „szociális”-nak. Az ápoló- és gondozó otthon kifejezés mellett kötötünk ki. Megjegyzem, hogy az új szociális törvény – melynek előkészítésekor őszinte örömeinkre kikerítették a tanácsunkat – már ugyancsak ezt az elnevezést használja.

– Rokon vállalkozásokról azért lehetett hallani. Az idősek és betegek saját otthonukban való ápolására gondolok, amire több magánkezdeményezés is volt, már évekkel ezelőtt.

– Kezdetben mi is próbálkoztunk ezzel, de mint az emlegetett kezdeményezések is, kudarcot vallottunk. Mi sem vettük figyelembe, hogy a házi betegápolás nyugaton is csak a rendkívül gazdagok kiváltsága. Amit ugyanis ezzel a szolgáltatással meg lehet spórolni, az csak a hotel szolgáltatás. És ezt is kell koordinálni, vezetni, kell hozzá valamiféle apparátus. A házi beteg-

ápoló napi öt-hat páciensnél többet nem tud felkeresni. Egy kórházban-otthonban egy ápoló ennél sokkal több ápoltat tud színvonalasan ellátni. És az idősek életrendje berögződik, szeretik mindig ugyanabban az időben kapni az ebédet, vacsorát. Ezt igen nehéz elérni egy ilyen hálózatnál. Jelenleg is folynak ugyan kísérletek a házi betegápolásra, de mi a jóval szélesebb kör számára elérhető jövőt az idősothonokban látjuk. Hamar feladtuk tehát a házi betegápolást, és elindítottuk ápoló otthonunkat, akkor még napi 550-600 forint gondozási díj mellett.

– *Eredmény?*

– Óriási érdeklődés, gyorsan gyarapodó előjegyzési lista. Ezért aztán egy idő után bérbe vettük Nagykovácsiban a Rozmaring Tsz. panzióknak épült, de kihasználatlan épületét, s ide fokozott gondoskodást igénylőket vettünk fel, olyanokat, akiknek az agyérelmeszesedése már igen előrehaladott. Ezt követően a korábban munkásszállókat üzemeltető ERAVISZ egyik kőbányai épületében alakítottunk ki egy hetvenöt ágyas részt. Nem sokáig tartott az otlétünk, mert a szomszédos kínai piaccal nem lehetett együtt élni. Azután a Nyírő Gyula Kórház krónikus belosztályát vettük ki bérbe, s most itt, a volt munkásszállóban úgy tűnik, már hosszabb távra sikerült berendezkednünk ápoló kórházunkkal.

– *Az ápoló kórház név is az önök leleménye?*

– Mentős és szociális otthoni igazgatói múltamból ismertem jól az egészségügyet, jártam jónéhány úgynevezett elfekvőben – a krónikus belosztályokat nevezik így –, tudtam, hol kell változtatni, jobbíta-

ni, tudtam, hogy az éjjel-nappali ügyeleti rendszeren túl az ápolás minősége a döntő. Az ápoló kórház kifejezést valóban mi ötlöttük ki. Sok utánjárás eredménye, hogy hivatalosan is használhatjuk ezt az elnevezést, bár jogszabályban még nem fordul elő. A nevet egyébként nagyon fontosnak tartjuk, mert nekünk el kell tudnunk adni az intézményünk nyújtotta szolgáltatásokat. Fontos tehát, hogy a név pontosan fedje azt, amit kínálunk, ugyanakkor bizalmat keltsen, ne legyen pejoratív.

– *Nyilván az Aranykereszt név is ilyen megfontolásokat tükröz. Vallásos tartalma is van?*

– Ezt sokan megkérdézik, de nincs, bár minden magyarországi felekezet papja bejár ápolójainkhoz. Mi a kereszt egészségügyi jelkép-voltára gondoltunk – gondoljon csak a vörös, a zöld vagy a kék keresztre –, az arany pedig az értéket, a megbízhatóságot jelképezi. Szerintünk az is fontos, hogy a nevünk magyar, mindeki számára érthető, nem úgy, mint néhány jól hangzó, de latin vagy görög eredetű cégnév az egészségügy területén.

– *Kérem, beszéljen a finanszírozásról! Hogyan teremtik elő a működés és a fejlesztés költségeit?*

– Az ápoló otthonban egy összegű befizetést kérünk a felvételkor. Ezen kívül a bentlakók nyugdíjuk meghatározott százalékát adják át az otthon céljaira. Ezen felül kapunk bizonyos normatív állami támogatást is. Ápoló kórházunkban napi ezer forintot fizetnek a betegek. Ötszázötven forint az egy napra, egy főre eső normatív állami támogatás és négyszáz forint a társadalombiztosítás támogatása, amit nem pénzben kapunk, hanem kedvezmény formájában a gyógyszeres, egészségügyi eszközök vásárlásakor.

– *Mire elegendő mindez?*

– Ez a finanszírozási konstrukció nullszaldós működést tesz lehetővé. A továbblépés, fejlesztés feltételeit magunknak kell kigazdálkod-

nunk. Például úgy, hogy konyhánkat nem a közhasznú társaság, hanem az Aranykereszt Bt. üzemelteti, amelynek étterme is van, ezzel hasznot hajt, de a közhasznú társaságnak önköltségi áron nyújt szolgáltatást. A betéti társaság nyeresége is a közhasznú társaság céljait szolgálja. Ugyanez a betéti társaság – miután tarthatatlan volt, hogy havi hat-hétszáz ezer forintot fizetünk ki mosatásért – mosodát is létesített, és szabad kapacitása terhére bérmosást vállalhat, például szállodáknak.

– *A mosodát átvették valakitől?*

– Nem, újonnan létesítettük, vadozatúj Elektrolux gépekkel szereltük fel.

– *Ezt már nyilván nem lehetett megtenni hitelfelvétel nélkül...*

– Valóban kellett hitel, s érdemes pár szót szólni a felvétel körülményeiről is, amelyek szinte felüldülés számba mentek.

– *Melyik bankunknak szól a dicséret?*

– Sajnos nem magyar bankról van szó. Egy svájciról. Ők nem kérték biztosítékul a felvett összeg két és fél-, háromszorosát. És ők jöttek el hozzám, a kelet-európai marketing igazgatójuk keresett fel. Körülnézett nálunk, majd nem több, mint háromnegyed órai beszélgetés után elmondta a feltételeiket, s azt, hogy hazatérte után átfaxolják a szerződést, amin javasolhatunk változtatásokat, ha valamit túl keménynek tartanánk. A gépeket lízingeljük. A lízingdíj térítése negyedévenként történik. A német márkában felvett hitel kamata tizenkét százalék, és a törlesztés elkezdéséig négyhónapos türelmi időt kaptunk.

– *Mint a névválasztással kapcsolatban megjegyezte, önöknek el kell adniuk szolgáltatásaikat. Milyen úton-módon szereznek tudomást az emberek az Aranykeresztről?*

– Erről pontos képünk van, mert januárban kértünk egy átvilágítást egy PR-cégtől. Megállapították, hogy a legtöbb, hozzánk forduló ember valaki mástól hallott rólunk.

Második helyen a rólunk szóló cikkek, híradások szerepelnek, és a legkevésbé hatékonyak a kimondottan reklámjellegű megjelenések bizonyultak. Érdekes – bár nyilván nem véletlen, ha az itthon maradt idős hozzátartozókra gondolunk –, hogy a nyugati magyarok körében igen nagy az ismertségünk, pedig kimondottan ennek érdekében alig tettünk valamit.

– *Milyen társadalmi-jövedelmi rétegből kerülnek ki ápolójaink, gondozottjaink?*

– Rossz szociális helyzetben lévőek sajnos nem tudnak hozzánk fordulni. De azt a luxust sem nyújtjuk, amit a leggazdagabbak várnának. Marad tehát a közép- és felső középosztály.

– *Hogyan képzelik el a jövőt, miként fejlesztik tovább vállalkozásukat?*

– Több irányban is szélesítjük az Aranykereszt kínálatát. Egy új törvény értelmében minden munkáltatónak igénybe kell vennie a foglalkozás-egészségügyi szolgálatot. Az ehhez szükséges éves vizsgálatokat nálunk is meg lehet rendelni, erre van szakképzett orvosunk. Tulajdonostársam jogi ismereteit is szeretnénk intenzívebben hasznosítani: szociális tanácsadás formájában vagy induló egészségügyi vállalkozások útjának egyengetésében. És van egy egészen eltérő jellegű vállalkozásunk – bár ez sem nélkülözi az egészségügyi vonatkozást –, amelynek remélhető hasznát szintén visszaforgatjuk alaptevékenységünkbe. Ugyancsak a fővárossal egyeztünk meg abban, hogy városszerte rámpákat építünk a járdaszegélyek mellé a mozgássérültek közlekedésének megkönnyítése érdekében. Ezt mi ingyenesen tennénk, annak fejében, hogy a rámpákon reklámfelületet képezhetünk ki. A Vígszínház előtt már látható a mintapéldány. Csúszásmentes üveggel fedett, megvilágított szelvényben helyezhető el a reklámszöveg. A szervezésre-kivitelezésre Irampanel néven kft-t alapítottunk.

Balázs István

## Törésvonalak

# Válságmenedzselés, vagy magánosítás?

Jelenleg túl nagy anyagi teher nehezedik a betegre, ha magánorvosi kezelést igényel. Kétszeresen is meg kell fizetnie gyógyulása árát. A tb-járulessal, ami önmagában is túl magas, és a magyar átlagjövedelemhez képest ugyancsak magas – bár, ismerjük el, általában reális! – magánorvosi díjtételekkel.

Másfelől, túl minden finanszírozási nehézségen, az a tapasztalatunk, hogy aki elszánta magát a magánorvoslásra, az nem száll ki többé ebből a rendszerből; megtalálja szerény profitját, talál fizetőképes keresletet vállalkozóvá átlényegült szakismeretére. Itt nincsenek csődök, legfeljebb trükkös túlélési technikák. Még gyakrabban: látványos sikerek. A „magyar csoda” ezen a területen is érvényesül, s gondolkodóba ejt: mintha mindenki anyagi összeomlás előtt állna, és a bankoktól az adóhivatalig, az elszegényedő betegektől a lopós munkatársakig, a forráshiánytól a lassító-enzimektől felfúvódott bürokráciáig minden és mindenki szegény magánorvos életére tör, mégis beszerzi valahogy a high tech műszereket, bővíti rendelőjét, dolgozik, keres és Mercedesre cseréli a Nissan Bluebird-jét. A két-három éve megindult és napjainkban még nem is tetőzött folyamat, a magánosítási hullám a magyar medicinában korunk hősvé teszi a magánorvost. Büszkén feszítenek a csoportképeken a magánklinikák orvos-varázslói.

Ennek tényleg lehet örülni, még a csalódottság évtizedében is.

A vállalkozó orvos, a ránehezedő pénzügyi nyomás elől, megpróbál előre menekülni.

Az egészségbiztosítási önkormányzat, illetve Pénztár orvosokra, betegekre és betegségekre lebontott finanszírozási struktúrákon dolgozik. Az önkormányzatok a kórházi járóbetegellátásban, és persze az alapellátásban tulajdonosként gyakran jelenlevő választott testületek mintha végre felgyorsítanak legalább a válságmenedzselés ritmusát. Látunk ígéretes mozgást a vállalkozásfejlesztési alapítványoknál, a Phare hitelkonstrukciója valamivel kedvezőbb, mint privatizációra váró bankoké. Van kivezető út az egészségügy válságából, és ebben a bonyolult folyamatban mintha a magánvállalkozó orvosok vennék legszebben az éles kanyarokat.

Mégis, még a született optimisták is érzékelik, hogy a magyar egészségügy struktúrája inkább még csak túri, mintsem támogatná a magánorvosi intézményeket, akár egyszemélyes vállalkozásról van szó, akár magánklinikáról.

Az 1995. április 30-ikán tartott egészségügyi fórumon megállapították a privatizációs folyamat láthatóan minden tehetetlenségi erővel szemben előrehalad az egészségügyben (is).

Itt hangzott el az a klasszikus mondat, hogy az orvos-vállalkozó vállalkozói minőségében is inkább orvos: ha valaki magánosított művese-állomást tart fenn és dialízist végez, bármekkora is a finanszírozási nehézségek és a bürokratikus ellenerők, sohasem fogja azt mondani, hogy ezentúl nem végzek dialízist, mert nem hoz elég profitot, nyugodtan haljon meg a beteg.

Az lehet, hogy a magánorvosi hitelkonstrukciókhoz külföldi bankot kell

majd igénybevenni, ha a magyarországi pénzügyintézetek ennyire lemaradtak az orvos-vállalkozásokban rejlő hitelüzet felismerése terén; ott legalább a kamatterhek is elviselhetőbbek. Pedig még mazochistának sem kell lennie annak a bankárnak, aki az egészségügy pénzügyeit részben hajlandó lenne magára vállalni: az ágazat tevékenysége – a gyógyítás, az életminőségének szolgálata – és a pénzalapok kezelése biztonságosan egymásra található egy kevésbé idegbeteg gazdasági helyzetben.

A hazai sajtó élénk érdeklődést mutat a privatizáció folyamatairól az egészségügyben, és szinte csak a lapok tartalomelemzéséből is tetten érhetjük a lehetőségeket, a korlátokat, az ellentmondásokat és a mégiscsak diadalmaskodó privatizációs trendek mozgásirányát, ritmusát. A Kápe így foglalta össze idén, a nyár elején tapasztalható helyzetet „Híd-főállások az orvosvállalkozás felé. Az egészségügyet nem lehet teljesen privatizálni” című cikkében: „A társadalombiztosítást több oldalról szorongatja az általános gazdasági recesszió. Túl magas a munkavállalókat és a munkaadókat egyaránt sújtó társadalombiztosítási járulék.

Az 54 százalékot már nem lehet emelni. Egyre fogy az a réteg, amelyik megtermeli a tb-járulessal, nő viszont a csak felhasználók száma. A járulékokból befolyó pénzből egyre kevésbé fedezhető az egészségügy kiadásai. A tb-t az összeomlás veszélye fenyegeti. Ezt próbálja elkerülni azzal, hogy bizonyos szolgáltatásoktól megszabadul, kiengedi a vállalkozói szférába.



...Legalább két évre van szükség a teljes egészségügyi struktúra átalakításához. Az alapvető biztosítási formákat a tb a későbbiekben is vállalná. A vállalkozói alapon működő ellátás finanszírozására több lehetőség van. Az ellátás egy részét fedezhetné a tb. Más elképzelés szerint egy részét, vagy az egész alternatív biztosító fedezné, ami többszolgáltatás, tehát a biztosítás is többbe kerülne. Végül pedig az ellátás egy részéért a beteg készpénzzel fizetne."

És a cikk látnoki befejezése: „Hosszú távon az egészségügy finanszírozásának problémájára a szélesebb piacosítás, és ezzel együtt az alternatív biztosítók jelenének a megoldást.

Ez csak akkor lesz lehetséges, ha csökken az 54 százalékos tb-járulék."

A Beszélő élesebb hangot üt meg: „Omladozó épületek, alulfizetett orvosok, lestrapált ápolónők, mind elégedetlenebb betegek: vizsaly és pánik – átalakulóban az egészségügy, ezen belül a kórházügy. Az érdekelték nagyobbik része az állam és az önkormányzatok felelősségét emlegeti, a kisebbik inkább tőke után áhítozik. A magánvállalkozók érdeklődést már igen, de pénzt még nem mutattak."

A gyógyításra felesküdtött orvos és a minden másra (gazdasági folyamatokra, adóra, felelősségbiztosításra, amortizációra és BT-alapításra, bankhitelre és járulékokra) figyelő menedzser között szinte áthidalhatatlannak tűnik a szakadék. „Fontoljuk meg: ahelyett, hogy botcsinálta vállalkozókat nevelünk orvosainkból, nem lenne-e helyesebb az egészségügy kapuit szélesebbre tárni a profi vállalkozók előtt? Mert jó orvosokkal, korszerű műszerezettséggel, megfelelő ápolási és kezelési lehetőségekkel kitűnő eredményeket lehet elérni. Ez kifizetődő befektetés." (Idézet egy olvasói levélből.)

Ami stratégiai kihívás a nem-orvos végzettségű, de az egészségügyből tisztességes profitot jogsosan váró vállalkozó címére.

# Mentálhigiéné

## – ma és holnap

**Exkluzív interjúnk Dr. Veér Andrással, az Országos Pszichiátriai és Neurológiai Intézet főigazgatójával és egy hallatlanul nehéz szakterület miniszteri biztosával készült; ő irányítja, egyéb munkái mellett, a mentálhigiéné magyarországi programját.**

– *Főigazgató úr, az Ön tevékenységétől mindenekelőtt a mentálhigiéné magyarországi megerősödését várjuk, azt, hogy megszakadjon a tragikusan hibás, önsorsrontó életvezetési modellek ördögi köre; hogy végre ne mi vezessük az öngyilkossági és válási statisztikákat, az alkohol, dohányzás, kábítószer, gyógyszerfüggőség miatt bekövetkező betegségi és halálozási mutatókat. Hogy ne sülyedjen 63 év alá a magyar férfiak átlagéletkora (holott az orvostudomány haladása és a társadalmi-anyagi-szellemi jólét együtt, a fejlettebb országokban, 75-80-85 éves átlagéletkort ígér). Lapunk privatizációs mellékletében ennek a kérdésnek egy ritkábban hallott vetületéről beszélünk. Mi az Ön véleménye, programját segítené-e az egészségügyi privatizáció, ha végre lendületbe jönne?*

– A pszichiátriát illetően a privatizációnak nem igazán nagy a mozgástere. A kórházprivatizáció kérdése nem nagyon érinti a mi szakmánkat. A pszichiátriai ellátás szinte mindenütt a világon általami feladat, többek között azért is, mert számtalan olyan jogi, személyiségi jogokat mélyen érintő

kérdés vetődik föl, amelyek állami-társadalmi kontrollja megkerülhetetlen.

Van azonban egy érdekes területe a privatizációnak még a szorosán vett szakmában is: ez pedig a pszichoterápia. Itt magántulajdonban lévő egészségügyi intézmények is teljesíteni tudnák a szakmai és társadalmi igényeket. Ez még a fekvőbeteg-ellátásban is enyhítené bizonyos fokig gondjainkat.

Fontosabb a járóbeteg-ellátás egy részének privatizációja!

Nagy híve vagyok annak, hogy a pszichiátriai gondozók is vállalkozó orvosok égjsze alatt fejlődjenek tovább. Maradjanak meg azok a gondozási funkciók, amelyeket a jelenlegi gondozókban folytatnak, de legyen meg a betegnek az a joga, hogy ahhoz a pszichiáterhez fordulhasson, akihez akar, akiben megbízik, akitől gyógyulást remél. Létre lehetne hozni megfelelő gondozási központokat, ahol a magánorvos jól együttműködhetne a gondozókkal. Magánrendelőkből is kiválónan elláthatnák azokat a feladatokat, amelyek az emberi lélek egészségvédelmét jelentik, s a mentálhigiéné csak nyerhetne ezen; előtérbe kerülhetnének a betegségmegelőzés szempontjai.

Mindezekhez azonban kellene egy-két olyan kormányzati döntés, vagy az egészségbiztosítási önkormányzat olyan újszerű, régóta várt kezdeményezése, hogy a magánosított járóbetegellátó intézmények pszichiátereivel „üzleti” szempontból is korrekt finanszírozási kapcsolat jöhessen létre. A privatizálás során ne emelkedjék a betegek anyagi terhe annyira, hogy megfizethetlenné váljon számukra a magánrendelés. Akár a tb, akár más, esetleg magánbiztosító térítene azokat a megnövekedett költségeket, amelyek egy igazán magas színvonalú betegellátás velejárói lesznek a privatizáció után.

– *Különbön nem mennének el a betegek, bármennyire is csábítók a pszichoterápia magánosítása nyomán felkínálható ajánlatok orvosi, szakmai szempontból is; és mert a magánorvosi rendelő kellemesebb környezetet, kevesebb várakozást, kulturáltabb körülményeket ígér, ennek azonban ára van...*

– Pontosan erről van szó. Már ma is megfizethetetlen a betegek óriási többsége számára a magánorvos, a magánklinika, a pszichoterápia meg különösen költségigényes! Az emberi munka ebben a szakmában (is) nagyon drága. A biztosításon keresztül valósul majd meg az arányosabb, harmonikusabb és rugalmasabb finanszírozás.

Egy-két éven belül megismerjük a magánorvosi ellátás új finanszírozási struktúráit, kialakul az életképes modell.

Az orvosok többségének érdekesebb lesz magánrendelőt fenntartani! Páciensekkel el lenne látva, szaktudását kellően kamatoztathatná, a betegek mindennek csak a jó oldalát éreznék, hiszen annyi terhet vállalna mindenki – biztosítóján keresztül – a kitűnő orvosi ellátásért, amennyit életkörülményei megengednek számára. A tb is jól járna: csökkenne a kórházak igénybevételével rá nehezedő nyomás. Csak a források átcsoportosítása kell mindehhez. A folyamat

mintha kezdene megindulni – optimista vagyok az elkövetkező éveket illetően. A pszichoterápia felfutó ágban van, a magánosítása újabb lendületet ígér.

– *Tíz évet vesznek el az életünkől a szenvedélybetegségek és mindaz, amivel a mentálhigiéné miniszteri biztosának szembe kell néznie programalkotása és annak megvalósítása közben. Játsszunk el a gondolattal: olyan magánrendelőket segítenénk létrehozni, amelyek mintául szolgálhatnak a mentálhigiéné szemléletének és terápiás gyakorlatának áttörő sikeréhez Magyarországon.*

*Mit tanácsol Főigazgató Úr annak a pszichiáternek, pszichológusnak, aki ma belevágná egy ilyen vállalkozásba? Mitől lehetnének büszkébbek alkotó munkájukra?*

– Én a mentálhigiénét szélesebb értelemben gondolom el, mint ameddig a magánrendelők határai érnek, de szeretnék valóban a kérdésre válaszolni. Nagy jelentőségűnek tartanám, ha orvosok, pszichológusok és más szakemberek vállalkoznának új utak keresésére, akár a gyógyításban, akár a betegségek megelőzésében, és mindezt a privatizációs szférában, a magánszférában tennék. A lakosság önismeretét fejleszteni kellene. Pszichiáterhez, pszichológushoz járni nem szégyen.

Az egészséges életvezetés olyan készségeket igényel, amelyeket egyszerűen meg kellene tanulni, és ezt csak a pszichoterápiás munka révén várhatjuk el.

Minden kezdeményezést, ami a lakosság önismeretét, a mentálhigiéné iránti nyitottságát fejleszti, maximálisan támogatnék. De megint hozzá kell tenni: újabb anyagi terhet a lakosság már nem visel el. Az egészségügy privatizálása nem lehet szinonimája annak, hogy „drágább lesz egészségünk.”

Visszont a most is igen magas tb-járulék – az a bizonyos 54 szá-

zalékos teher – sokkal jobban is elosztható lesz, ha kialakulnak a magánbiztosítók, és ha rugalmasabb lesz az egészségbiztosítás egész rendszere. Tehát: a családok védelmére, a lelki egészségvédelemre, a harmonikus életvezetésre, a szenvedélybetegségek enyhítésére minden privatizációs forma rendkívül ígéretes.

Az a gondolatmenet tetszik nekem a legjobban, amelyik ezt mondja: „Én, mint magánvállalkozó orvos, pszichológus, szakismeretemet a betegségek gyógyítására, megelőzésére akarom fordítani, de nem szeretném, ha betegeimet anyagilag tönkretenné a gyógyulás, ezért az egészségbiztosítástól várok újszerű finanszírozási ajánlatokat.”

Még nem mértük fel, hogy a fogászati ellátás új rendszere milyen károkat okoz majd fogaink állapotában, és ez a gondolat elvezet a probléma gyökereihez: jelenleg az egészségügyben nagyon kétségbeesett tűzoltás folyik.

Szakszerűtlenül készítenek elő programokat, amelyek a folyamatos meghátrálás miatt még csak ki sem bontakozhatnak. A politikai vezetés, a döntéshozó testületek nem elég bátrak. Félnék a lakosság ellenállásától, a reformok elvesztették lendületüket.

A lyukak betömése nem elég. Az egészségbiztosítás rendszerét nem kellően finanszírozzák. Önmagukat túlél, merev struktúrákkal, félmegoldásokkal küszködik, de emögött a politikai döntéshozatal lassúsága és az ebből fakadó időnkénti ideges kapkodása áll. Ez mentálhigiénésen elemezhető, kóros állapot. Ebben vagyunk nyakig, és az elhatározások ellenére ezért kevés az áttörés. Ez a fekvőbeteg-ellátásban jelenti a legnagyobb gondot; a válságjelek itt mutatkoznak meg a leglátványosabban. A megelőzés helyzete most jobb, mentálhigiéné egyre igényesebb pozíciókat foglal el. Izgalmas éveket élünk és szó sincs arról, hogy bármit is feladjunk.

MIKOLA ISTVÁN

# ***A privatizációról, különös tekintettel a szabad szellemi foglalkozású szakorvosi lét lehetőségeire***

A *Lege Artis Medicinae* című folyóirat idén májusban közölte dr. Mikola Istvánnak, a Magyar Kórházszövetség elnökének, a Nemzeti Kórházszövetség alelnökének gondolatébresztő és egyben alkotó vitákat megindító előadását, illetve annak szerkesztett szövegét. Tekintettel azonban arra, hogy lapunk és a kitűnő orvos-szakmai folyóirat, a *Lege Artis Medicinae* olvasói eltérő szakterületeket képviselnek és olvasmányaik ritkán fedik egymást, úgy gondoltuk, érdemes másodközlésben, de teljes terjedelemben közreadnunk – az egészségügyi privatizációval foglalkozó mellékletünk teljesebb tételéért – ezt az írást. Élőszóban az 1994-es PRAXIS konferencián hangzott el.

Új demokrácia nem létezhet piacgazdaság nélkül. Érthető, hogy az utóbbi években a magyar reformfolyamatok során, a piacgazdaság kiépítését is jelentő átmenetben az egészségügyben is felerősödtek a *privatizációval* kapcsolatos elvárások. Nyilvánvaló, hogy privatizáció nélkül nincs gazdasági szerkezetátalakítás, nem nőhet a hatékonyság, egyáltalán tőkebevonás nélkül nem végezhető el a szükséges korszerűsítés. Valószínűsíthető, hogy a magánosítás a jövedelemviszonyok rendezése szempontjából is kulcskérdés.

Az egészségügyben, melyben korlátozott piaci viszonyok érvényesülnek, a privatizáció nyilván javíthatja a szolgáltatások hozzáférhetőségét, ugyanakkor fokozza azok igénybevételét, hatására nő az ellátóhelyek száma, a nyújtott szolgáltatás mennyisége és minősége. Általában megfigyelhető, hogy azokban az országokban,

ahol a privat egészségügynek és ezen belül a profitorientációnak utat engedtek, óriási költségnövekedés, esetenként költségrobbanás következett be. A kérdéskör átgondolásakor azt is tudni kell, hogy az egészségügyben a magánszféra mindig drágább, mint a társadalombiztosítási alapon szerveződő, mert árképzése az egyéni ráfordításból indul ki és valós árat kalkulál, szemben a társadalombiztosítási forráselosztási rendszerekkel. Magyarországon az utóbbi években olyan ágazati szakmapolitika formálódik, mely népegészségügyi adatokból táplálkozik, morbiditási trendekre épül. Ebben már-már felsejlenek a fő stratégiai irányvonalak, amelyek mentén konszenzus teremthető az egészségügy három főszereplője: az ágazatvezetés, vagyis a *Népjóléti Minisztérium*, az intézményrendszer működtetését járulékbévételekből finanszírozó *Országos Egészségbiztosítási Pénztár*

és a fejlesztési-beruházási költségvetési pénzeszközökkel rendelkező tulajdonosok – döntően a *települési önkormányzatok* – között. Ebből az is következik, hogy a dualisztikus egészségügyi finanszírozás különböző pénzforrásai a stratégiai erővonalak mentén összehangoltan felhasználva a leghatékonyabbak.

Fontos hangsúlyozni, hogy Magyarországon működtetési pénzeszközökben nincs tőkehányad, így a tőkemegtérülésnek valójában nincs esélye. A tulajdont is magába foglaló privatizáció ma nem reális lehetőség. Félő, hogy szabadjára engedve életképtelen beruházások sokasága jönne létre. Mégis – tekintettel a nagy társadalmi elvárásra – meg kell vizsgálni annak lehetőségét, hogy a magánkezdeményezéseknek, a vállalkozói ambícióknak teret adva, a tevékenységnek mint funkciónak a privatizálására milyen lehetőségek adódnak. Nyilvánvaló, hogy hazánkban a közkiadások – a közfinanszírozás – túlsúlyát biztosítani kell azért, hogy korlátok között tarthassuk a ráfordítások növekedését. Az egészségügy legnagyobb konfliktusát az egész világon, így nálunk is, az „orvosilag lehetséges és gazdaságilag megengedhető” ellentmondása jelenti. Kezelése különösen nehéz egy olyan társadalmi helyzetben, ahol az orvosi lehetőségek messze

meghaladják a nemzetgazdaság teherbíró képességét.

A *tevékenységprivatizáció*, amely magának a funkciónak a magánosítása – amikor meglévő kapacitás működtetését vesz át vállalkozó –, úgy tűnik, követhető, kidolgozandó mozgásteret jelent. A tevékenységprivatizáció biztosan hozzájárul a gazdaságosság javításához, meglévő folyamatok racionalizálásához; így a fajlagos költségek csökkentését eredményezheti és mindezek révén magasabb színvonalú, minőségi ellátást szülhet.

A tevékenységprivatizáció mellett szóló érv az egészségügyi ágazatban ma uralkodó közalkalmazotti munkavállalói viszony „fellazítási” igénye is. Mint tudjuk, a magyarországi alap- és szakellátás területén az elmúlt évben új, immár teljesítményelemeket is figyelembe vevő finanszírozási rendszert vezetünk be, melyben normatív elemek dominálnak. Az egészségügyi szolgáltató intézmények az általuk ellátott esetek száma és a szolgáltatás igényessége alapján jutnak bevételhez. Ez olyan összebevétel, melyet az intézményen belül egy elosztási rendszerben többek között bérekre kell kifizetni. Nagyon nehéz, szinte lehetetlen makroszinten teljesítményorientált dotációs szisztémát működtetni, ha az endofinanszírozási rendszeren belül nem tudjuk biztosítani annak lehetőségét, hogy ahol többet teljesítettek, oda több bér jellegű kifizetés történjék. Az érvényben lévő Közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény, amelyben minden alkalmazott kategóriákba sorolhatók, megakadályozza az egész rendszer legfontosabb motivációját jelentő *közvetlen dolgozói anyagi érdekelttség* érvényesítését.

A kórházi teljesítmények szempontjából legmeghatározóbb személy a *szakorvos*. A szolgáltató intézmény összebevétele szempontjából az ő tevékenységük kulcsfontosságú. Több országban tanulmányoztunk olyan rendszereket, melyekben a kórházi szakorvosok mint szabad *szellemi foglalkozású*

értelmiségiek végzik a fekvőbeteg- és járóbeteg intézmények szakorvosi szolgáltatásait (Kanada, Hollandia). Ők szerződéses viszonyban állnak egyfelől azzal a kórházzal, járóbeteg illetve fekvőbeteg intézménnyel, amelyben és amelyet használva végzik a szakorvosi feladatokat, másfelől az általános biztosítóval, mely „fee for service” elszámolás alapján kifizeti a szakorvosi szolgáltatásért járó díjat.

Nagyon érdekes ezekben a rendszerekben maguknak a szerződéseknek a tartalma, valamint az intézmény számára tevékenységet végző szabad szakorvoscsoporthoz való belüli szabályozás. Ennek a rendszernek érdemes áttekinteni néhány, nálunk is megszívlelendő, fontosabb előnyét és hátrányát. A szabad szellemi foglalkozású szakorvosok használják a szolgáltató intézményt, annak épületeit, a beépített technológiákat és igénybe veszik a szakdolgozói tevékenységet. Ebben a rendszerben alapvető kritérium, hogy a szakorvos a szakképesítés megszerzésével egyidőben önálló munkára alkalmas szakember legyen. Nagy kihívás ez a jelenlegi szakorvosképzéssel szemben. Felértékelődik a szaktudás, hiszen a kórházak jól megfogják gondolni, hogy milyen felkészültségű szakorvossal kötnék szerződést, hiszen az intézményi összebevétel – mely a működőképesség fenntartásának legfontosabb összetevője – ez nagy mértékben befolyásolja. A rendszer hátrányaként (vagy előnyeként?) kell tekinteni a jelenlegi szakorvosi létszám racionalizálás irányába történő befolyásolását, hiszen az intézmények nyilván nem fognak több szakorvossal szerződést kötni, mint ahány el tudja látni a feladatokat. Valószínű, hogy ez Magyarországon bizonyos térségben – így a fővárosban – átmeneti orvos munkanélküliséget indukálna.

Érdekes megfigyelés, hogy ilyen rendszerekben a szakorvosok általában támogatják – és nem opponálnak – a managementet, hiszen az utóbbi teremti meg számukra azt

a cselekvési teret, amely bevételeket jelent. A nem szakorvosok, mint rezidensek közalkalmazottként tevékenykednek abban a motivációs rendszerben, amely számkra egyértelműen a szakorvosválasztás irányába hat. Meg kell jegyezni azt is, hogy a szakorvosok anyagilag közvetlenül érdekeltek a jó minőségű és a beteg számára kedvező, minél gyorsabb ellátásban, költségérzékenységük kifejlődik. Bár hazánkban az elszámolási és adórendszerek szinte folyamatosan és alig kiszámíthatóan változnak, mégis valószínűsíthető, hogy a vállalkozó szakorvos adózási előnyöket is élvez (továbbképzések, szakanyagok vásárlása költségelszámolás keretében stb.).

A „fee for service” tételes elszámolás nagy lépés a szektorsemlegesség irányába, hiszen a pénz a beteggel mozog, a szabad orvos és intézményválasztás keretében az egészségügyben is működő piac kereslet-kínálati relációja kiteljesedik. Kétségtelen, hogy mint minden tételes elszámolás, túlkézelés, polipragmázia irányába ösztönöz, ma vannak lehetőségek a biztosító kezében ennek ellenőrzésére. Anélkül, hogy kitérnék részletesen a kontrolltechnológiákra, megemlítem, hogy ilyenek az elszámolási kvótarendszerek, az időnormatíva módszerek, a lebegőpontos degresszió, a copyment alkalmazásának rendszere és folytathatnám.

Nagyon érdekes a szolgáltató intézmény és a szabad szellemi foglalkozású szakorvos közötti szerződés tartalma, amely tulajdonképpen egy utólagos tételes számlaelszámolási rendet ír körül. Az egyik ilyen hollandiai szerződésrendszert áttanulmányozva láttuk, hogy ebben a szakorvos kötelezi magát arra, hogy ellátja a kórházba került betegeket, a szakorvosi kezelést személyes felelősségre végzi, így természetesen önálló felelősségbiztosítással rendelkezik. A szerződésekben általában az intézmények kikötik, hogy a szakorvos máshol beteget nem kezelhet, a kórházi technológiáért és a sze-

mélyzet igénybevételeért díjat fizet. A szerződés aláírásakor a szakorvos az „orvosi kar” tagja lesz, elfogadja a karon belüli szabályozást, tudomásul veszi, hogy nem vállalhat mellékfoglalkozást, hogy közreműködik a kórházi személyzet továbbképzésében, „check up” vizsgálatokat vállal. Helyenként még azt is kikötik, hogy állandó lakása a kórház közelében kell legyen. Maga gondoskodik a nyugdíj- és egészségbiztosításáról, helyettesítését megszervezi és fizeti. A kórház a szakorvos részére helyiséget és berendezést biztosít, vállalja szerződésben, hogy a technológiát karbantartja, hogy kórlap kezelési rendszert biztosít.

Az orvoskar, vagyis az egy intézményhez tartozó szabad szellemi foglalkozású szakorvosok csoportjának belső szabályozása kiter az orvosi munka minőségi kontrollálására, szakmai fórumok (referáló ülések, klinikopathológiai konferenciák, tudományos ülések) tartásá-

ra, szigorú előírásokat tartalmaz az orvostikai szabályok betartására vonatkozóan, kidolgozza a főbb diagnosztikus és terápiás eljárásrendeket, protokollokat, standardokat, kórlap managementet alkalmaz, az orvoscsoporthoz tartozó orvosi munkájáról szakmai jelentéseket készít, segíti az intézményt az orvos-technológiai fejlesztések, kezdeményezések előkészítésében. Végül egy nagyon szimpatikus és fontos kompetenciája a szakorvoscsoporthoz tartozó, hogy kvázis munkáltatóként maga dönt az új szakorvosok felvétele és elbocsátása kérdésében. Tehát nem a kórház-igazgató veszi fel és alkalmazza a szakorvost, hanem maguk a szakorvosok fogadják be, illetve zárják ki maguk közül.

Úgy gondolom, hogy hazánkban megérett a helyzet arra, hogy a mi viszonyainkhoz alkalmazott, szabad szellemi foglalkozású szakorvosi lét feltételrendszerét kimunkáljuk és a közeljövőben néhány

egészségügyi intézményben, mint modellt, bevezessük. Szakmai megbeszélések során úgy tűnik, hogy a Népjóléti Minisztérium és az Országos Egészségbiztosítási Pénztár a Magyar Kórházszövetség közreműködésével támogatna egy ilyen programot, együttműködné a részletek kidolgozásában. Hangsúlyozom, hogy ebben a rendszerben is kezelhető az egészségügy igazi nagy konfliktusa, nevezetesen az, hogy lehet az orvosilag lehetségest a gazdaságilag megengedhetővel folyamatosan egyensúlyban tartani.

Az új rendszer bevezetése nem feltétlenül jár többletköltséggel. Egy ilyen rövid előadás keretében nincs mód mélyen a részletekbe menni, de talán valamit sikerül felmutatni a reformfolyamat újabb jezeitől, a tevékenységprivatizáció és ezen belül is a szabad szellemi foglalkozású szakorvosi lét tervezett, kimunkálás alatt álló programjából.



*Vállaljuk szállodák, panziók, irodák  
belsőépítészeti tervezését,  
kivitelezését, helyszíni szerelését.*

Referenciamunkáink:

BIÓ PANZIÓ – Csöde  
HOTEL IBIS – AERO – Budapest  
MAGÁN PANZIÓ – Balatonalmádi  
KÖGÁZ IRODAHÁZ – Zalaegerszeg  
FŐÜGYÉSZI TÁRGYALÓ – Zalaegerszeg  
HOTEL FAMÍLIA – Zamárdi  
HOTEL LUCKY – Budapest



ZALA BÚTORGYÁR RT. Vállalkozási Divízió  
8900 Zalaegerszeg, Malom u. 2.  
Tel.: 06 (92) 314-250/137  
Fax: 06 (92) 312-063

# Néhány gyakorlati ötlet kezdő orvosvállalkozóknak

Lapunk következő számaiban is rendszeresen vissza fogunk térni az egészségügy privatizációjának izgalmas, ellentmondásos, kezdetben talán nehéz, de igazi sikerstorikat is egyre inkább felmutató témáira. Egy jogász-munkatársunk már az új tb-költségvetés és törvénymódosítások ismeretében bemutatja majd, hogy lépésről lépésre haladva hogyan lehet valakiből, aki eddig leginkább „csak” orvos volt, még az idén, vagy jövőre sikeres vállalkozó... Most a *pillanatnyi* helyzet ismeretében – hiszen lapzártakor egészségügyünknek ez a metszete még túlságosan bizonytalan, forrongó – mégis megkockáztatjuk, hogy nyomon kísérjük a folyamatokat. Ötlettől a megvalósulásig. Összefoglalónk elsősorban a magánosodó *házi orvosok*, családi orvosok számára készült, de más érdeklődő is használni tudja talán.

Érdekes könyv van előttünk, Dr. Belső László 1992-ben kiadott könyve: Elméleti és gyakorlati tanácsok orvosvállalkozóknak címen, több mint hétszáz oldalon. Ő már évekket ezelőtt, könyve első mondataiban a *mai* gondjainkat – lehetőségeinket és korlátainkat – előre vetítve fogalmazott, amikor ezt írta:

*„A társadalmi-gazdasági változások elérték az egészségügyi rendszert is. Annak legfőbb szereplője az orvos is új helyzetbe került-kerül. Megváltozik-megváltozott helyzete az állami-önkormányzati egészségügyi intézményben és vállalkozóvá válhat, vagy vállalkozó alkalmazottja lehet, vagy marad a jelenlegi struktúrában. Feltételezem, hogy az egyre nagyobb számban szerveződő szakorvosi vállalkozások tulajdonosai, tagjai is használható információkhoz jutnak.”*

Valóban előrehaladt közben – három év alatt – a magánosodás, legalábbis a házi orvosok körében? Igen. Sőt!

Az alapellátás szinte forradalmi változásokat élt át 1992, az új struktúra kezdő éve óta. A házi orvosok fele már vállalkozóként gyakorolja az orvoslás művészetét – és ez a folyamat megállíthatatlan. (Igaz, senki nem is akarja megállítani.) Dr. Belső László realista jósnak bizonyult.

Gondot jelent ugyanakkor, hogy elbizonytalanodott a csoportosan praktizáló szakorvosok helyzete a tb-juttatások és finanszírozási ellentmondások miatt. A fekvőbeteg-intézmények problémái is inkább súlyosbodtak azóta, a kórházi ágyak előirányzott csökkentése és más tényezők hatására; nehezen áttekinthető a privatizációhoz illeszkedő bankrendszer, hitelfeltételek, adóproblémák, de a magánbiztosítók rendszere, s az egészségügy „fogyasztási piaca” is teljes egészében labilis.

Nos, lehet ilyen körülmények között lendületesen „privatizálódni”?

Lehet. Végig kell azonban gondolni a buktatókat. És azután érdemes lesz csatlakozni, egyre több orvosnak, a „bátrak csapatához”.

Most kilencpontonban foglaljuk össze, hogy mi mindenre kell gondolnia egy óvatos orvosvállalkozónak.

1. Végiggondolja, hogy elég erős-e szakmailag, anyagilag, pszichológiailag, hogy eleget tegyen egy ilyen hatalmas kihívásnak. Egész eddigi életmódja az állami-önkormányzati, ál- ingyenes betegellátás rutinjára, hierarchiájára épült. Most a bevétele is nagyobb lesz, de a felelősség még kiugróbban növekszik!

2. Végiggondolja, hogy van-e, lesz-e, lehet-e a kezdéshez elég pénze? Nem fojtja-e meg a forráshiány? A szinte „büntető” mértékű kamattehher?

3. Hozzáférhet-e a közeli kórházhoz, lesz-e kórházi háttere?

4. Mi jellemzi a kiválasztott községben, városban, kerületben a majdani betegek szociális helyzetét, kor-összetételét, foglalkozását, az orvosi ellátásuk eddigi szintjét és várható alakulását?

5. Van-e a közelben gyógyszertár; szakmai konzultációra – konzíliumra – felkérhető nagytekintélyű orvos, méghozzá minél több szakterületen?

6. Lehet-e találni megfelelő számban és minőségben egészségügyi szakdolgozókat, már amennyit alkalmazni kell, és *mi az ideális módja az együtt-dolgozóknak a magánosodó orvosvilágban?*

7. Hogyan biztosítható a továbbképzés, és lehet-e kiegészítő jövedelemhez jutni abban a közegben, ahol rendelője nyílik?

8. Egyéni vagy társasvállalkozásra készül? Kft., Bt, közkereseti társaság, vagy magánvállalkozó lesz-e? *Jogász nélkül* ilyen kezdeti alapkérdésekben egy lépést sem érdemes tenni.

9. Mire lehet megkapni, és mire nem a tb, a helyi önkormányzat, vagy valamilyen alapítvány támogatását?

És ez még csak a kezdet. A gondolat érlelődésének fázisa. Lapunk jellege miatt nem állom meg, hogy át ne adjam a szót Dr. Belső Lászlónak. Említett könyvéből egy fejezetet éppen a marketingnek szentel. Íme: Számos módszer alkalmazható ahhoz, hogy vállalkozása a környék orvosai, egészségügyi intézményei és a lakosok körében közismertté váljon. Az első hónapban erre igazán szüksége van.

Javasolhatók az alábbiak:

1. Vállalkozása megindítása előtt néhány héttel tegye közzé hirdetését a helyi lapokban. A hirdetés

szövege ki is nyomtatható, és mintegy 10 nappal a rendelés megkezdése előtt küldje el a környék valamennyi orvosának, egészségügyi intézményének, patikáknak, de a barátoknak, ismerősöknek is.

A címlisták elkészítéséhez felhasználhatja a telefonkönyv adatait is, vagy az orvosi társaságoktól, egyesületektől, kamarától megkért adatokat.

Eljárása előtt kérje ki az orvosi kamara helyi szervezetének a véleményét.

2. Kezdeményezzen bemutató beszélgetéseket a helyi orvosokkal, orvosi társaságokkal, a közeli kórház orvosi karával és a nővérekkel.

Bemutatózása legyen rövid (10-15 percnél nem hosszabb), hagyjon időt kérdésekre is.

Ezeknek a beszélgetéseknek az a célja, hogy tudjanak meg az érdekeltek – akiknek a tartós, jó együttműködését várja – minél többet személyéről, vállalkozásáról.

3. Látogassa meg a környék idősebb, tapasztaltabb orvosait. Beszélgessen néhány percet az orvosok munkatársaival is. Mutassa be magát olyan új orvosként, aki készséggel küld betegeket, de ő is készen áll az együttműködésre.

4. Lászon vendégül kisebb orvoscsoportokat, elsősorban azok közül akiktől a jövőben betegeket kaphat.

5. Feltétlenül keresse azoknak a kollégáknak a kapcsolatát, akik szakterületén tevékenykednek. Mutasson készséget arra, hogy különösen az első időkben gyakrabban vesz részt készenléti, sürgősségi ügyekben.

6. Teremtse kapcsolat azokkal, akik szervezik a környék orvosi rehabilitációs munkáját. Ajánlja fel közreműködését.

7. Jó dolog, ha feladatot tud vállalni a közelben működő egészségügyi oktatási intézményben.

8. Keressen kapcsolatot a környéken működő életbiztosítási, betegség-, balesetbiztosítási társasággal.

Jelentse be, hogy új orvos, aki most kezdett el dolgozni a környé-

ken, és készen áll arra, hogy megvizsgálja a biztosítást kötni szándékozókat a biztosító intézetek felkérésére.

9. Keresse fel azokat a helyben működő szervezeteket, intézményeket, szolgálatokat, amelyekkel szorosabb kapcsolatot kíván kialakítani, vagy amelyeknek tagja kíván lenni (egyház, kamara, klub, egyesület stb.)

10. Kiemelkedő szakmai udvariaság, ha betegét elküldi másik orvoshoz, küld vele egy bemutató levelet is önmagáról, vállalkozásáról.

Természetesen ennél sokkal fontosabb, hogy mutassa be részletesen betegét. Írja le részletesen azokat a problémákat, amelyek szükségessé teszik a konzultációs tanács megkérését. Mellékeljen kivonatot betege eddigi kórtörténetéből és leleteiből. A kórtörténeti összefoglalások megküldésével sok időt és esetenként pénzt is megtakaríthat betegeinek, de ami sokkal fontosabb, megtakaríthatja a különböző vizsgálati eljárások megismétlését. Ezáltal felesleges izgalmaktól, fájdalomtól is megkímélheti betegeit. A kórtörténeti kivonatok másik orvosnak történő megküldése előtt kérje meg betege hozzájárulását. Amennyiben viszont kap beteget másik kollégától konzultációs véleménykérés céljából, vagy kiegészítő vizsgálatra, a vélemény elkészítése után küldje vissza a beteget a kezelő orvosához, további folyamatos kezelésre.

Kollégái jó néven veszik, ha „nem tartja meg” a konzultációra küldött beteget folyamatos kezelésre. Véleményét, esetleg az eddigi terápiával kapcsolatos észrevételeit udvarias formában foglalja össze, és úgy küldje el a konzultációs véleményt kérőnek.

11. Vállalkozásának, orvosi gyakorlatának legjobb építője, a vállalkozási marketing leghatásosabb eszköze a gondos, kedves, magas színvonalú ellátás.

Az ilyen ellátást az egyik beteg a másiknak fogja ajánlani, ezáltal

növekszik betegeinek száma a legbiztosabban.

*Mindent* persze nem lehet néhány oldalon összefoglalni abból, ami még *ezen kívül* kell. Akinek azonban ez az „Ajánlások, dilemmák, marketing, menedzsment” alcímű, hétszáz oldalas kézikönyv (és ennek hihetetlenül sok melléklete, közreadott jogszabály-gyűjteménye, hivatkozott de persze folyamatosan módosuló törvénytárcikkelye és egyéb gondos szaktanácsa) nem veszi el a kedvét attól, hogy vállalkozó háziorvos legyen, az megérdemli, hogy *tényleg azzá váljon* még 1997, a magánosítási folyamat *egyik* megjelölt végállomása előtt... Most már csak az van hátra, hogy ismertessük a tennivalókat, amely világos, tiszta folyamat a hétszáz oldal néhány mondatra karcsúsítva:

A vállalkozó háziorvossá válás mozzanatai: 1. Döntés arról, hogy vállalkozó háziorvos leszek. 2. A vállalkozás típusának megválasztása (magánorvos, Bt., Kft., Szövetkezet). 3. A vállalkozás menedzsment csapatának összeállítása. 4. Eldönteni, hogy hol, milyen rendelőben fogadom a betegeimet. 5. Szándéknyilatkozat az önkormányzat felé (esetleg előszerződés, megállapodás-tervezet). 6. Engedélykérés a megyei (fővárosi) tisztifőorvoshoz egészségügyi vállalkozás indításához. 7. A vállalkozás megalapítása:

- a) alapító okirat elkészítése
- b) közjegyzői hitelesítés
- c) APEH szám kérés, bejelentés
- d) cégbírósági bejegyzési kérelem
- e) bankszámla nyitása
- f) TB bejelentés, nyilvántartási szám megkérése

8. Szerződéskötés az önkormányzattal. 9. A rendelői irányelvek kézikönyvének elkészítése. 10. Szerződéskötés az alkalmazottakkal. 11. Szerződéskötés az MTBI-al. 12. A rendelő működési ügyrendjének elkészítése. 13. A vállalkozás beindítása, működtetése.

Igen ez, az utolsó szó. Ezen múlik minden. A *működtetésen*. Legálábbis ezen múlik a betegek élete. Vagy halála.

Dr. VANICSEK MÁRIA

# ***Gyógyszer kiskereskedelem: az állami tulajdon utolsó érintetlen végvára***

**A címben jelzett jelenségnek több oka van. Az egyik ok mindenképpen az, hogy a gyógyszerkereskedelemnek amellet, hogy számos vonásában hasonlít az egyéb kiskereskedelmi tevékenységre – vannak olyan speciális vonásai is, ami miatt eltérő módon kell kezelni az élelmiszerkereskedelmet, vagy a rövidárut. Ez a sajátosság az, hogy a gyógyszerellátás politikai kérdés is, hiszen legmélyebben érinti a lakosság közérzetét. Igen fontos tehát, hogy a tulajdonosváltás közben és utána a lakosság gyógyszerellátásának szintje változatlan maradjon. Ez a központi gondolata és a specialitása a gyógyszerertári privatizációnak. E sajátosságnak megfelelően kell megtalálni a privatizáció azon formáit, amelyek garantálják a gyógyszerellátás színvonalát.**

A privatizáció elhúzóadásának mindenképpen oka az a vagyoni vita, ami az állam és az önkormányzatok között kialakult a gyógyszerertári központok tulajdonjogáról. A pontatlan törvényi szabályozás, az eltérő jogértelmezések négyéves huzavonát, nagyon sok felesleges költséget idéztek elő és azt „eredményezték”, hogy most éppen ott állunk, ahol az elindulásakor, a folyamat elején, csakhogy a külső környezet időközben kedvezőtlen irányba változott. A beinduló és szaporodó magángyógyszerertárok elnehezítették a privatizálandó gyógyszerertárok piaci helyzetét, az emelkedő gyógyszerertárok visszaszorították a fizetőképes keresletet.

## **A kiinduló állapot**

Az államosítások során a gyógyszerertárok a Népjóléti Minisztérium felügyelete alá kerültek. 1950-ben alakultak meg a megyei gyógyszerertári központok. 1957-ben az Egészségügyi Minisztérium a felügyeleti jogosítványokat a fővárosi, illetve a megyei tanácsokra ruházta át: ezek nevezték ki a gyógyszerertári központok vezetőit, helyetteseit és határozták meg a prémium feladataikat. 1984-ben a gyógyszerertári központokat közszolgáltató vállalatokká nyilvánították. Ezek a változtatások azonban csak a megyék alapító okirataiban szerepelnek. 1990-ben az Önkormányzati Törvény a patiká-

kat – mint tanácsi alapítású közüzemi vállalatokat – az önkormányzatokhoz rendelte, „a tanácsok kezelésében, illetőleg tulajdonosi irányítása alatt álló oktatási, kulturális, egészségügyi, szociális sport és egyéb intézmények vagyona” az állam tulajdonából az önkormányzatokéba kerül. (107§)

1992-ben a Parlament kivonta a gyógyszerertári központokat az önkormányzati felügyelet alól. Mivel a javaslatot nem kétharmados többség szavazta meg ekkor, ezért a fővárosi közgyűlés ezt a döntést nem fogadta el. Ezzel kezdetét vette az állam és az önkormányzatok közötti vagyoni vita.

A magyar gyógyszerkereskedelem szervezetét 40 éven át egycsatornás és kétszintű elosztási rendszer jellemezte.

A hazai gyógyszergyártás által megtermelt, illetve az importból behozott gyógyszer mennyiséget a gyógyszer nagykereskedelmi vállalat, a Gyógyért (Hungaropharma) forgalmazta a megyei, illetve a fővárosi gyógyszerertári központoknak. A gyógyszerertári központok pedig szétszórták a hozzájuk tartozó patikák között. A Gyógyért monopolhelyzetű nagykereskedelmi ág volt, a megyei gyógyszerertári központok nagykereskedelmi (elosztó) és kiskereskedelmi funkciót láttak el, amellet, hogy bizonyos körben gyógyszerelállítással is



foglalkoztak (Galenusi laboratóriumok). E funkciók közül fő tevékenységük a gyógyszerek területi elosztása volt.

A gyógyszerári központok a két-szintű nagykereskedelem alsó szintjén álltak, a budapestivel együtt szám szerint húszan; egy a fővárosban, a többi a megyeszékhelyeken. Velük egy gazdasági egységben voltak a patikák; 1990-ben 1500 patikát tartottak számon. A patikákban közel 10 ezer embert foglalkoztattak, akik közül kb. 4000 gyógyszerész volt. Az egy patikára jutó átlagos lakosságszám viszonylag kiegyenlített volt. Megyéenként átlagosan 4500–6000 között ingadozik az egy gyógyszerárra jutó lakosok száma. Ez alól kivétel Budapest, a jóval nagyobb népsűrűségével, itt ez az érték meghaladja a 9000 főt. A gyógyszerári központok mintegy 20-30 milliárd forint vagyonnal rendelkeznek, amelynek egyes becslések szerint 10–15% a patikák vagyona. A felsorolt adatok közül ez utóbbi a legbizonytalanabb. A vagyoni adatok az állami vállalati formában működő gyógyszerári központok könyv szerinti értékei, amelyeket az átalakulás, illetve a privatizáció során elvégzendő vagyonértékelések még jelentősen változtathatnak.

A gyógyszerek árai jelentős elemei voltak annak az intézményrendszernek, amit gyógyszerellátásnak nevezünk. A kétlépcsős elosztási rendszer idején a Gyógyért termelői áron vette a gyógyszert a gyáraktól, ehhez adta hozzá a nagykereskedelmi árrést, és térítési díjon adta tovább a gyógyszerári központoknak. A nagykereskedelmi és a térítési díj különbségét a költségvetéstől kapta meg.

A gyógyszerári központok költségeit az ún. árréspótló árkiegészítés fedezte, amelynek három kategóriája volt: a speciális gyógyszerek árkiegészítése, a magisztrális készítmények kiegészítése, valamint a kórházak részére nagy tételben szállított gyógyszerekre számítható árréspótló árkiegészítés.

A Gyógyért és a gyógyszerári központok is 100–100 napos készletet tartottak, az előbbi nagykereskedelmi áron, az utóbbi térítési díjon.

A gyógyszerárak ebben a rendszerben nem töltöttek be árorientáló szerepet. A termelés, a kereskedelem és a fogyasztás egyaránt érzéketlen volt az árakra.

A szociális ellátás fontos részét képezték a szinte ingyenes gyógyszerárak és ezzel nem korlátozták a gyógyszerfogyasztást. A rendszer mindaddig működőképes volt, ameddig a társadalombiztosítás és mögötte a költségvetés állta a számlát.

A költségvetés azonban egyre kevésbé tud és hajlandó nagyvonalú lenni. Eleinte a társadalombiztosítás a hónap elején a teljes támogatás becsült összegét átutalta a gyógyszerári központoknak (az ún. forgalmi terv alapján), amit a hónap végén a tényleges forgalom adataival korrigáltak. Ez a rendszer előnyös volt a gyógyszerári központoknak, mert javított szűkös likviditási helyzetükön. 1992 végéig annyiban módosították ezt a visszatérítési rendszert, hogy a társadalombiztosítás a hónap elején nem a becsült támogatás teljes összegét, hanem csak annak 50%-át előlegezte meg, majd a hó közepén további 25%-ot, és csak a következő hónap közepén fizették ki a fennmaradó 25%-ot. Ha a gyógyszerári központok túltervezték a forgalmat, kamatot fizettek a társadalombiztosításnak. 1993 januárjától a társadalombiztosítás 3 naponként fizet a gyógyszerári központok számára.

A piacgazdaság kialakulásával a gyógyszerkereskedelem elosztó szerepének helyére a nyereségorientált tevékenység kerül, amelynek – sajátos vonásként – fennmarad az ellátási kötelezettsége. Az árviszonyok azonban átalakultak piaci árrendszerré. A nyereségorientált kereskedelem, a piaci árak és az ellátási kötelezettség közötti ellentmondást a társadalombiztosítás-

nak kellene áthidalnia. Annak a társadalombiztosításnak, amely amellett, hogy maga is fedezethiánnyal küzd és jelenleg átalakulóban–leválóban van az állami költségvetés köldökzsinórjáról.

A gyógyszerkereskedelem privatizációja mellett tehát egy jelentős szervezeti átalakulásnak is végre kell mennie, amelynek végeredménye egy új, a piaci viszonyoknak megfelelő, hatékony gyógyszerkereskedelmi mechanizmus és szervezeti rendszer. Ennek felel meg az árrendszer; az import-liberalizálást ellensúlyozó vámrendszer viszonyai között a fejlett hazai reklám- és marketing-tevékenységgel képes arra, hogy a világszínvonalat megközelítő gyógyszeriparunknak megfelelő hazai piacot teremtsen.

## Az átalakulás első lépései

A gyógyszerkereskedelem átalakulása a nagykereskedelmi monopólium megszűnésével kezdődött. Megszűnt a Gyógyért monopolhelyezete, a Gyógyértből és a gyógyszerári központokból egymás mellé rendelt nagykereskedelmi cégek alakulnak ki. A Népjóléti Minisztériumtól nemcsak a korábbi gyógyszerári központok kapták meg a nagykereskedelmi tevékenységhez szükséges engedélyt, hanem más gyógyszergyártók, köztük külföldi cégek is (pl. Medimpex Kereskedelmi Rt., EGIS Gyógyszer-gyártó Rt., GLAXO Gyógyszerészeti Termelő és Kereskedelmi Kft., POSSSCH és Társai Kft., Hungaropharma, Pharmafontana stb.) Eddig közel 40 nagykereskedelmi engedélyt adtak ki, ami irreálisan sok az ország méretéhez viszonyítva.

A gyógyszerkereskedelem átalakításának központilag kidolgozott tervei szerint, a területi monopólium megszüntetése érdekében, 3 tömörülést hoztak volna létre a gyógyszerári központok:

– a Hungaropharmát, amelyhez a Gyógyért és 8 megyei gyógyszerári központ,

– a Fuziopharmát, amelyhez Budapest és további 7 megye, valamint

– a Regiopharmát, amely a német Schulze cég 50%-os részesedésével és 4 megyei gyógyszerári központtal vegyesvállalatot képezett volna.

Mindez a gyógyszerári vagyion önkormányzatívá válásával megvalósíthatatlanná vált.

Bár törvény szerint nincs Magyarországon a gyógyszerekre vonatkozó teljes körű import liberalizálás, a gyakorlatban a behozatali engedélyek kiadása szinte automatikusan megy végbe. Ennek következtében a gyógyszerkínálat jelentősen kibővült. 1990-ben 1600 féle gyógyszert, 1992-ben 2100 gyógyszerféléseget kínáltak a gyógyszertárak. Sok esetben a külföldi és a hazai gyógyszerek között verseny alakul ki, amelyet döntően befolyásol, hogy a társadalombiztosítás melyik gyógyszert milyen mértékben támogatja.

## A magángyógyszertárak megjelenése

1990-ben miniszteri rendelet engedélyezte a magángyógyszerészeti tevékenységet. Ennek eredményeképpen 1991 végéig 113, 1993 közepéig mintegy 300 magánpatika működött. Magyarországon ma körülbelül 500 van, legtöbbször 40%, Budapesten. Területi elhelyezkedésük a várható nagyobb forgalomra épít és ott jelennek meg, ahol nagyobb a vállalkozókedv. A magángyógyszertáraktól tehát az várható, hogy ahol eddig is jó volt a gyógyszerellátás, ott még jobb lesz, de az nem, hogy pl. térségbeli, fejlettségbeli eltérések korrigálódnak általuk.

Az állami és a magánpatikák között egyre élesebb konfliktus van kialakulóban, elsősorban például a magánpatikákban elérhető magasabb bérek miatt. A magánpatikák kevesebb kötöttséggel, sokkal szabadabban mozoghatnak, pl. bármely nagykereskedelmi vállalatnál

rendelhetnek gyógyszert. Ha a gyógyszerári privatizáció sokáig késik, a magángyógyszerészeti tevékenység az állami patikák leértékelődéséhez vezet és megosztja a gyógyszerész társadalmat.

A piaccgazdaság kialakulása, amelynek következtében a korábbi szervezeti rendszer működési zavarai felerősödtek, a piaci árrendszer, valamint a magángyógyszerészeti tevékenység által teremtett versenyhelyzet nemcsak hogy időszzerűvé, hanem hovatovább halaszthatatlanná tette az állami tulajdonban lévő patikák privatizációját.

## A gyógyszerkiskereskedelem privatizációjának alapelve – a patika a patikusoké

A fenti elv szervesen következik abból a követelményből, hogy a gyógyszerellátás minőségének nem szabad romlania a tulajdonosváltás alatt és azt követően. A gyógyszertárak privatizációjával kapcsolatban sokféle elemző tanulmány született a privatizáció megoldási módozataival kapcsolatban. E viták során kristályosodott ki az a gondolat, amelyet végül is az e témával foglalkozó szakértők és a privatizációval kapcsolatban hozandó döntések várományosainak többsége elfogadott, miszerint gyógyszerész legyen a tulajdonos és a jelenleg alkalmazásban lévő gyógyszerészeknek prioritást kell kapniuk a privatizáció során.

A gyógyszerészek privatizációban való részvételének alapja a személyi jog lett.

A nemzetközi gyakorlatban két alapelv alapján létesülnek patikák: a reáljog és a személyi jog alapján.

A reáljog lényege, hogy szakmai megkötéstől függetlenül bárki létesíthet gyógyszertárat. Ha a tulajdonos nem gyógyszerész, akkor alkalmazottjának kell szakképesítéssel rendelkeznie. Az így működtetett gyógyszertárak jövedelmező-

ségét javítja az a lehetősége, hogy a kereskedelmi tevékenység profíljára megkötés nélkül szélesíthető. Ezzel viszont sokszor veszélybe kerül a gyógyszerári tevékenység, kevésbé érvényesíthető az ellátási felelősség és nehezebb a tevékenység ellenőrzése is.

A személyi jog gyakorlata Európában honos. Magyarországon is ez a rendszer működött 1945-ig. Eszerint csak gyógyszerész vezethet patikát, ami lehet a sajátja vagy koncesszióban működtetheti. Ha az engedély birtokosa beszünteti a tevékenységet, a működtetés joga visszaszáll az államra. Az állam ezután újra felkínálhatja a lehetőséget, de ismét csak patikusnak.

A személyi jog alkalmazásának általános előnye a gyógyszerekkel való ellátás biztosítása, a megfelelő szakértelem garanciája, az egészségügyi irányítás és ellenőrzés szempontjainak könnyebb érvényesíthetősége.

A kevésbé jövedelmező vagy ráfizetéses patikák fenntartása ebben a rendszerben külön intézkedést igényel.

Problémát okozhat az is, hogy mivel a gyógyszertár nem örökölhető, ez a helyzet nem ösztönöz hosszú távú gondolkodásra és visszatartja a személyi jog birtokosát a lassabban megtérülő befektetésektől. Ebben a rendszerben a gyógyszerész a személyi jog visszavonhatósága miatt kiszolgáltatottabb, mint a reáljog alapján.

A személyi jog alkalmazása mellett azonban számos egyéb problémája van a privatizációnak, amelyekre különböző válaszok adhatók.

Ilyen többek között, hogy milyen finanszírozási formákkal lehet az alkalmazásban lévő gyógyszerészeket alkalmassá és érdekeltté tenni abban, hogy képesek és hajlandók legyenek részt venni a privatizációban.

Nyilvánvaló, hogy a preferált réteg nem tőkeerős és nem rendelkezik akkumulált, befektetésre szánt vagyonnal. Az elmúlt 40 év jórészt kiölte a gyógyszerészekből

a vállalkozó szellemet. A patika a patikusoké elv alkalmazása tehát egyben azt is jelenti, hogy a mai tulajdonos, az állam, lemond a bevétel jelentős részéről egy piaci típusú privatizációval szemben. Kedvezményeket teremt és halasztott fizetési módokat alakít ki. Ilyen lehet pl. az E-hitel alkalmazása, vagy a részletfizetési konstrukció.

El kell döntenünk, hogy mit is privatizáljunk. A gyógyszerkereskedelem jogát, a patika épületét, a berendezését (amely nemritkán védett és műemlék jellegű), vagy a benne lévő gyógyszerkészletet. Ahhoz, hogy a gyógyszertárat rendeltetés-szerűen működtetni lehessen, mind a négyre szükség van.

Ezek közül az egyik fő probléma, hogy nagyon sok gyógyszertár bérletként működik, önkormányzati tulajdonú épületekben.

Az új helyiséggazdálkodásról szóló, 1993. évi LXXVII. törvény szerint a bérleti jog értékesítéséhez az ingatlan tulajdonosának beleegyezése is szükséges.

Mindaddig, amíg a vagyoni vita tartott az állam és az önkormányzatok között, a bérleti jog privatizálásának problémája szinte megoldhatatlannak látszott, hiszen a vagyonszerzésében érdekelt önkormányzatok, amelyek az állammal perben álltak, nemigen adták beleegyezésüket a bérleti jog értékesítéshez. A helyzetet a megyei és a települési önkormányzatok között tovább bonyolította, hogy hiába írt alá az ÁVÜ megállapodást a megyei önkormányzatok a gyógyszertári központ feletti tulajdonjogról való lemondás tárgyában, azokban a helyiségekben, ahol a gyógyszertár bérlettel ingatlanon működik, egyesével kellett volna a települési önkormányzatokkal tárgyalni a bérleti jogról. Mára a helyzet legalábbis a fővárosban – rendeződni látszik.

A bérleti jogú gyógyszertárak privatizációjánál a privatizáció kedvezményes finanszírozása is problémát jelentett volna, hiszen a bankok nem valószínű, hogy a bérleti jog fedezeteként E-hitelt folyósítottak volna. Ez az előprivatizáció ese-

tében is csak úgy volt megoldható, hogy az ÁVÜ kezességet vállalt a bérleti jog értékesítése során felvett E-hitel fedezetére.

A műemlék patikák privatizálásának nehézsége a vagyonszerzés rendeződése után is fennmarad. Az esetenként több mint száz éves berendezési tárgyak és patikaedények nemcsak a szakma, de nemzeti kultúránk része. Két csoportot célszerű képezni a műemlék gyógyszertárakból: a fokozottan védett gyógyszertárakat, valamint a korlátozott felhasználással eladható gyógyszertárakat, amelyekben a későbbi tulajdonos nem sértheti a műemlék jellegét.

Amennyiben a privatizáció során a gyógyszertárban található árukészletet is privatizálni kívánjuk, az jelentősen megnövelné a vételárat, illetve amennyiben E-hitel kerül alkalmazásra, az E-hitel önerő szükségletét. A készletek értékének átlagos aránya kb. 40% a gyógyszertárak eszközértékéhez viszonyítva. Az árukészletet a gyógyszertári központok értékesíthetnék a gyógyszertárak részére. A gyógyszerkészlet értékesítése során természetesen figyelemmel kell lenni a gyógyszertár teherviselő képességére. Ez egyfajta érdekharmonizálást tesz szükségessé a patikát eladó tulajdonos és a készletet eladó nagykereskedő között, hiszen róka – azaz patika – csak egy van.

Ugyancsak eldöntendő kérdés, hogy hogyan is menjen végbe a patika-privatizáció. Törvény rendelkezik arról, hogy a privatizációt követően önállóknak kell lenniük a patikáknak, bár az önkormányzatok közül ezt néhányan vitatják és meg szeretnék változtatni. Kérdés ugyanakkor, hogy ki folytassa le a privatizációt, ami az elvi kérdések mellett olyan aprómunkából is áll, mint a vagyonszerzés elvégzése, a tulajdoni lapok kikérése, készletek becslése stb. Ebben a megbízást a volt anyavállalatok, a gyógyszertári központok kapják-e, vagy a decentralizációt a privatizációt megelőzően hajtják végre

## A vagyonszerzés alakulása

A patika-privatizáció nagy üzlet. Erre vezethető vissza a vita, ami az állam és az önkormányzatok között kialakult és éveken át hátráltatta a gyógyszerkereskedelem magánkézbe adásának megkezdődését.

Mint már említettük, az 1990. évi Önkormányzati Törvény a gyógyszerügyi központokat, mint közüzemi vállalatokat, a tanácsok felügyelete alá helyezte és az önkormányzati vagyonszerzésévé tette, majd 1992-ben egy törvénymódosítás deklarálta, hogy a gyógyszerügyi központok nem tartoznak a közüzemi vállalatok közé. Miután e törvénymódosítás nem kétharmados szavazás eredményeként született, több önkormányzat vitatta ennek jogszerűségét.

1992-ben a Privatizációs Törvény, a törvény hatályát kiterjesztette, nevesítette a gyógyszerügyi központokra.

Az Állami Vagyonügynökség ezen jogszabály alapján megkezdte a gyógyszerügyi privatizáció előkészítését. Az első privatizációs terv az volt, hogy az ÁVÜ a privatizációból származó bevétel 20%-át a megyei önkormányzatok részére átutalja, a bevétel 50%-át pedig alapítványi célra.

- 1992 szeptemberében az ÁVÜ Igazgatótanácsa határozott a gyógyszerügyi központok decentralizált privatizációjáról, az egyes gyógyszertárak nyilvános pályázat útján történő értékesítéséről.
- 1992 novemberén határozott a gyógyszerügyi központok átalakításának módjáról és a privatizációs program felfüggesztése tárgyában, az önkormányzatok által kezdeményezett perek hatására.
- 1993 szeptemberében vállalati biztosokat nevezett ki a gyógyszerügyi központok élére.
- 1994 márciusában ismét határozott a gyógyszerügyi központok részvénytársasággá történő átalakításáról.

• 1994 áprilisában ütemterv születik az átalakulás és a privatizáció lebonyolításával kapcsolatban.

1994 májusában a Legfelsőbb Bíróság ítélete az önkormányzati tulajdonba adás mellett foglalt állást a Békés megyei Önkormányzat által kezdeményezett perben.

1994 májusában a Jász-Nagykun-Szolnok megyei Bíróság is hasonlóan döntött, majd a Komárom-Esztergom megyében a Vagyonátadó Bizottságok visszavonják korábbi határozataikat és megállapítják, hogy a gyógyszerártéri központ vagyona önkormányzati tulajdonba adható.

Az ÁVÜ Igazgatótanácsa a Legfelsőbb Bíróság határozata ellen az Alkotmánybírósághoz fordult.

Az Alkotmánybíróság 1994. június 22-i döntése szerint az Önkormányzati Törvény 107§. 1. bek. b. pontjában feltüntetett gazdálkodó szervek tekintetében a törvényhozó az önkormányzatok javára szóló jövőbeni vagyonátadásról rendelkezett. Vita esetén annak a kérdésnek az eldöntése, hogy a törvényi rendelkezés alá milyen vagyoni körök, milyen gazdálkodó szervezetek tartoznak, ill. hogy konkrétan a gyógyszerártéri központok e jogszabály hatálya alá esnek, nem alkotmányossági kérdés, hanem jogalkalmazási gyakorlat. Az Alkotmánybírósági határozat legfontosabb elemei.

1. A gyógyszerártéri központok az időlegesen állami tulajdonban lévő vagyoni körbe tartoznak.
2. Nincs joguk az önkormányzatoknak arra, hogy a tulajdonszerzés feltételeit meghatározzák, ill. befolyásolják.
3. A törvényhozó döntése a jogalkalmazási gyakorlatra is nyilvánvalóan irányadó.

Ezt követően 1994 júniusában az ÁVÜ Igazgatótanácsa határozott a gyógyszerártéri privatizáció folytatásáról, és a vállalati privatizációs biztosok munkaszerződéseit a vállalatok átalakulásáig, legkésőbb 1994. december 31-ig meghosszabbította.

1994 júliusában a BM politikai államtitkára levélben kérte a privatizációs kormánybiztost, hogy ne tegyen olyan intézkedéseket, amelyek visszafordíthatatlan változásokat idéznek elő a gyógyszerártéri privatizáció területén. A legfelsőbb bírósági határozat és az Alkotmánybíróság döntése között fennálló ellentmondásra való tekintettel az ÁVÜ, a helyzet teljes tisztázásáig, tulajdonosi jogainak fenntartása mellett, felfüggesztette a privatizációt és a gyógyszerártéri központok részvénytársasággá történő átalakítását.

1994. szeptember 30-án az Országgyűlés elfogadta a helyi önkormányzatokról szóló 1994. évi LXIII. törvényt, amelynek 59.§.(1) bekezdése önkormányzati tulajdonba adta a gyógyszerártéri központok vagyonát. Ugyanezen paragrafus (2) bekezdése rögzítette, hogy az önkormányzatok tulajdoni igényüket a vagyonátadó bizottságnál (VÁB) 1995. május 31-ig terjeszthetik elő, e határidő lejáratát után az önkormányzatok tulajdoni igényüket bírósági eljárásban érvényesíthetik.

A Belügyminisztériumnak és az ÁVÜ-nek ezt követően az volt a feladata, hogy végrehajtsa az Országgyűlés által elfogadott törvényt. A TÖOSZ (Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége) levélben követelte, hogy az ÁVÜ hívja vissza a gyógyszerártéri központok élére kinevezett vállalati biztosokat. Az ÁVÜ a rábízott vagyon védelme érdekében átmeneitileg kivárt. Nem tisztázta ugyanis a törvény, hogy kinek is kellene átadni a vagyont, hiszen a törvény értelmében ez nem automatikus, hanem igényelhető, és a VÁB-ok döntenek a vagyonátadásról.

**A patika-privatizáció második félideje**

A VÁB-ok megkezdték működésüket. A gyógyszerártéri privatizáció álamilag vezérelt szakasza lezárult és elkezdődött az Önkormányzatok

által irányított privatizáció. Sok esetben megismételve azokat a lépéseket, amelyeket az ÁVÜ vagy tanácsadója már elvégzett. Ilyen volt pl. a vagyonértékelés. Az ÁVÜ tanácsadója, az OTP Ingatlan Rt. az 1442 patika 86%-ánál elvégezte a vagyonértékelést. Ezért az ÁVÜ, ha úgy tetszik az adófizetők pénzéből, 32 millió forintot kifizetett, és a munka most a tanácsadók pályáztatásával előlről kezdődik. Igaz, hogy közben eltelt több mint fél év és a vagyonértékeléseket aktualizálni kell, de ennek nem feltétlenül kellene a teljes eszközfelmérésben megismétlődni.

Az a tény, hogy az egy állami helyett a húsz megyei és további nagyon sok helyi önkormányzat vált a gyógyszerártéri központok és patikák tulajdonosává azt is eredményezheti, hogy a privatizáció az egységes elvek és törvények ellenére sokféleképpen fog lezajlani. Mindez csak abban az esetben elfogadható, ha nem veszélyezteti a gyógyszerellátás színvonalát.

A fővárosi közgyűlés 1995 márciusi és májusi közgyűlésén foglalkozott a Pharmafontana Budapest Gyógyszerellátó Vállalat helyzetével. Elsőként a vállalat – amely még mindig állami vállalati formában működött – státusával foglalkoztak. Megállapították, hogy nem működhet tovább állami vállalatként, hiszen már nem állami tulajdonú a vagyon, amivel gazdálkodik. Státusát önkormányzati vállalatként határozták meg és leszögezték, hogy a gyógyszerellátás hatékonyabbá tétele érdekében szükséges egyrészt a nagykereskedői gyártó funkció megerősítése, másrészt ezen tevékenység elválasztása a gyógyszerártéri hálózattól. Ennek megfelelően vagyonát két minőségben határozták meg: rábízott vagyonként (ezek a vállalat eszközei, a gyógyszerkészlet és a vállalkozási funkcióval bíró vagyoni elemek diplomatalakások, telkek stb.), és üzemeltetésbe adott vagyonként (ezek a patikák).

A patikákat ugyanis az önkormányzat elvonta a Pharmafontaná-

tól, de az üzemeltetési és fenntartói feladatok ellátásával a privatizáció lebonyolításáig megbizta a volt anyavállalatot. Az ingatlanokat, amelyekben a fővárosi patikák nagy része bérleményként működött, szintén kerületi önkormányzati tulajdonból fővárosiba vette át. Így végre legalábbis egyesült a patika és az ingatlan tulajdonosa. Ezzel komoly akadály hárult el a gyógyszer-tári privatizáció útjából.

A tervek szerint a gyógyszer-tárak és a központi telepek átalakítását és privatizálását két ütemben célszerű elvégezni.

A hatályos 1992. évi LV. törvény szerint a vállalat létesítő szerve 1996. december 31-ig köteles a vállalatot gazdasági társasággá alakítani. Az 1992-ben kidolgozott átalakulási koncepció alapján, a vállalat részvénytársasági formává alakítása látszik célszerűnek. Elsődleges lesz a termelő részleg értékesítése, míg az elképzelések szerint a nagykereskedelmi tevékenység tekintetében az önkormányzat többségi tulajdonának megőrzésére kívánnak törekedni.

A május 25-i Fővárosi Közgyűlés megtárgyalta a gyógyszer-tári hálózat magánosításának koncepcióját. Úgy határozott, hogy megindítja a 195 fővárosi gyógyszer-tár privatizációját. Az ingó vagyont a pályázatot nyert gyógyszerészek számára idegeníti el. Amennyiben a tulajdonjog értékesítésére kiírt pályázat eredménytelen lesz, akkor a bérleti jog értékesítésén alapuló nyílt, egyfordulós pályázatot kiírásra. A készlet értékesítésére a Pharmafontana szerződést köt a pályázatot nyertesével.

A patikavagyon eszközalapú értékelésével kezdődött meg a fővárosi gyógyszer-tárhálózat magánosítása. A vagyonértékelésre pályázatot írtak ki, amelyet a Tulajdonosi Bizottság bíralt el és kiválasztotta a vagyonértékelőt. A Pharmafontana feladatát képezi a privatizáció végrehajtása és a technikai, valamint a privatizációs költségek megelőlegezése. A főváros ugyanakkor, felterjesztési jogával élve, kéri

az Országgyűléstől a patika-privatizációval kapcsolatos határidő félévvel, 1996. június 30-ig történő meghosszabbítását.

A megyei önkormányzatok gyógyszer-tári privatizációval kapcsolatos álláspontjában két típusú megoldás tapintható ki.

Az egyik a fővárosihoz hasonló elképzelés, amely eredendően a korábbi ÁVÜ-elképzeléssel rokon. Ennek alapján a gyógyszer-tári központokat el kívánják választani a patikáktól, és a patikákat a személyi jog alapján értékesíteni. Ezekben az esetekben csak bizonyos apróbb, pl. értékelési eltérések alakultak ki.

A másik elgondolás, amelyet a TÖOSZ támogat: egyben tartani a patikákat és a gyógyszer-tári központokat. Így a gyógyszer-tári központok kiegyenlítő szerepet játszhatnak a nyereséges és veszteséges patikák között, a korábbi elosztó szerepük fennmaradna és a gyógyszer-tári központ önkormányzati vállalatként funkcionálhatna. Ezt az elképzelést a jelenlegi törvényi szabályozás hosszú távon nem támogatja, hiszen a törvény alapján 1995. december 31-ig üzemeltethetik a patikákat a gyógyszer-tári központok.

Paris almáját dobta a Parlament az Önkormányzatok közé akkor, amikor a patikákat önkormányzati tulajdonba adta, de nem mondta meg, hogy kiébe: a megyei önkormányzatokéba, a patikával rendelkező települési önkormányzatokéba, vagy minden önkormányzatéba. Márpedig a privatizáció csak akkor kezdődhet meg, akármilyen koncepció alapján, ha ezt a kérdést eldöntik.

Jelenleg a Vagyonátadó bizottságok döntenek a kérdésben, de csak akkor, ha és amennyiben a megye önkormányzatai konszenzusra jutnak a kérdésben. Ezt néhány önkormányzatnak sikerült elérnie, többek között Bács-Kiskun megyében, Somogy megyében, Hajdú-Bihar megyében; néhányak viszont nem, így Szabolcs-

Szatmár-Bereg megyében, Győr megyében.

A megegyezések alapja általában az, hogy a patikával rendelkező települési önkormányzatok megkapják a patikát, a megyék és a patikával nem rendelkező települések pedig a gyógyszer-tári központ vagyonán osztoznak.

A településeken is kérdésként merül fel az, hogy bérleti jogot értékesítsenek-e, vagy az ingatlant is. Ennek sok esetben a patika nyereségessége az akadálya, hiszen az 1 gyógyszerésszel működő kis patikák esetében az épület megvásárlása nagyon nagy terhet jelentene. A patikák 50%-a pedig ma ilyen. A bérleti jog értékesítése az önkormányzat számára ugyanakkor biztosítékot jelent a gyógyszer-tár helyben maradására és közvetlenebb irányítást tesz lehetővé, kiszolgáltatottabbá teszi viszont a patikust az önkormányzat esetleges mohó bérletidíj-emelésével szemben.

## Tanulság helyett

Elmondhatjuk, hogy bár második félidejéhez érkezett a patika-privatizáció, még közel sem látható tisztán a befejezés, és – hogy a hasonlatnál maradjunk – esetenként hosszabbítás is várható.

Bizonyos pontokon igazítani kell a szabályokon, a vagyoni kérdésekben pedig konszenzust kell kialakítani az érintettek között. Ezt követően dönteni kell a privatizáció módjáról és csak ez után kezdődhet meg ténylegesen a magánkézbe adás.

Diverzifikáció tapasztalható a megoldások módjában és a privatizáció várható ütemezésében is. Azok, akik nem vetették el teljesen az állami szervek által kidolgozott elképzeléseket, ma előbbre tartanak, akik új utakon akarnak járni, hátrébb. Egyet azonban nem szabad elfelejteni; az idő pénz, és a gyógyszer-tári privatizációra eddig nagyon sok idő és pénz ment el, mindannyiunk zsebéből.

Dr. RÁCZ TAMÁS

## A szakrendelések privatizációja

A háziorvosi praxisok „privatizációs boom-ja” után az egészségügyi privatizáció megtorpant. Ennek okai sokrétűek. De az egészségügy reformja nem lehet elégséges, ha csak a finanszírozás és a hozzáférés szabályozását reformálják. A tulajdonformák sokféleségének kialakulása, a verseny és a vállalkozások szabadsága nélkül nem várható, hogy az egészségügyi ellátás területén megvalósuljon a javak hatékony szétosztása és a közjó növekedése. Nem véletlen, hogy nemzetközi szervezetek is igyekeznek a folyamatot különféle programokkal előmozdítani.

Érdekes megvizsgálni, hogy vajon milyen okok gátolják a költségvetési intézmények (szakrendelők, kórházak) más, hatékonyabb formában történő átalakítását?

Elsődlegesen a hazai finanszírozási gyakorlat néhány speciális eleme felelős a nehézségekért. Jelenleg a világon egyedülálló módon három (illetve négy) csatornán zajlik az egészségügy finanszírozása. A működési költségeket az Egészségbiztosítási Alap fedezi, a fejlesztési pénzeszközöket (beleértve az amortizációt is) viszont a helyi önkormányzatok és a központi költségvetés biztosítja. A „negyedik csatorna” pedig sajátos jelenségként a hálapénz, ami külön fejezetet érdemelne, mint a rendszer tökéletesebb működését minden lényeges ponton bénító tényező.

Érdemes azonban végiggondolni, megéri-e azt a hatékonysági

veszteséget ez a finanszírozási rendszer, hogy költségvetési intézmény formájában üzemeltessünk olyan intézményeket, amelyek más (vállalkozási, alapítványi, közalapítványi, közhasznú társasági) formában sokkal hatékonyabban üzemelhethetnének.

A privatizáció lépései közül a következő lépés a már meglévő *szakrendelők privatizálása*, illetve a *privát szakrendelések piacralépése*, amihez „könnyen” megteremthetőek a szükséges feltételek és a folyamat így eljuthat egy átfogó kórházi privatizációhoz.

® R-Klinika

Budapest, Felsőzöldmáli út 13.

*Szűrőprogramok  
több szinten*

*Szakrendelések  
minden szakmában*

*Esztétikai sebészet*

Telefon: 250-3489, 250-1106

Ehhez az első lépések feltehetőleg az ún. *funkcionális privatizáció*, vagyis a szakrendelő működtetésének eladása irányába fognak mutatni, mert amíg az amortizációs költségek és az ÁFA-visszatérítés kérdése nem megoldott, a beruházási hajlandóság csekély lesz.

A megoldás, minden ellentmondásossága ellenére, jelentős áttöréssel kecsegtethet, ha ehhez a finanszírozási rendszer néhány pontjának reformja társul.

A főbb lépések:

- az *amortizáció* kérdésének megoldása (finanszírozásba beépítve),
- a *definitív terápia* irányába ható intézkedések, úgymint
  - az ún. „one day surgery” beavatkozások térítési körének növelése,
  - a lebegőpontos finanszírozás átalakítására (ambulated visitory group)

Amennyiben ezek a változtatások megvalósulnak – hacsak a finanszírozás nem teremt ellenérdekeltséget – a szakrendelők elemi érdeke lesz, hogy minél több beteget lássanak el abból a körből, amely jelenleg rendre kórházi bennfekvést igényel.

Ahhoz persze, hogy egy mai magyar átlagos szakrendelő képes legyen ezeket a feladatokat ellátni, jelentős beruházásokat igényel, itt nem kerülhető meg a költségvetés szerepe sem.

Az újonnan létesített *privát szakrendelések* piacralépéshez szükséges beruházási hajlandóságot (külső forrás) nagymértékben növelné az a szabályozás, amely a megfelelő minőségi mutatókkal rendelkező, definitív ellátást nyújtani képes intézményeket a társadalombiztosítás révén automatikusan befogadná a finanszírozási körbe. Itt nem kell finanszírozni robbanástól tartani, hiszem egy ilyen intézményt csak több százmillióس beruházással lehet létrehozni, és az intézmény nem tudja amortizációs költségeit állami önkormányzati for-

rásokból fedezni, nem is beszélve a beruházás megtérüléséről. A befogadási nyilatkozat biztonságot teremtené a beruházónak, hiszen ezzel legalább az elindulásának minimális feltételei megteremtődnek. A fent említett pénzügyi hátrányok miatt viszont a privát intézmények a legnagyobb költséghatékonyságú üzemeltetésre lesznek rákényszerülve, ami a legjobb módszer a „one day surgery” műtéti eljárások elterjedéséhez.

A finanszírozás technikájában a bázis/teljesítmény arány további eltolása a teljesítmény irányába pedig további forrásigény-csökkenést jelent a társadalombiztosítás számára.

Megfontolandó egy olyan jogszabályi változtatás, amely az új belépők számára nem biztosítana bázisfinanszírozást, hanem csak – arányosan megemelt – teljesítményfinanszírozásban részesülhetnének. Ez – mivel radikálisan csökkentené az új belépők finanszírozási többletköltségét – vélhetőleg még ilyen forráshiányos időszakban is megvalósítható lenne. A privát vállalkozások pedig a tőkebefektetéssel, az új eljárások elterjesztésével, a költséghatékony gyógyítással és a paraszolvencia kiküszöbölésével olyan jótékony hatást tudnának kifejteni az egészségügy egészére, amelynek előnyei messze meghaladnák a forrásigényből származó többletkiadásokat.

A privatizáció persze óhatatlanul konfliktusokat gerjeszt. A folyamat eredményességéhez szükséges számba venni a fő konfliktusokat és kidolgozni a megoldási technikákat.

Az alábbi fő konfliktusokra lehet számítani:

- Szakmai konfliktus (szakrendelő – kórház)
- Tulajdonosi konfliktus (szakrendelő – önkormányzat)
- Munkajogi konfliktus (a közalkalmazotti státus elvesztésével kapcsolatos problémák).

1. *Szakmai konfliktusok* abból származnak, ha a szakrendelőnek

sikerül tevékenységét eredményesen végeznie, és ezzel a kórháztól betegeket von el. Ez értelemszerűen azzal jár, hogy a kórháznak kapacitás-leépítéseket kell végrehajtania.

A konfliktus feloldásának lehetőségei a két fél együttműködés szándékában rejlik. A jó együttműködés mindkét fél számára a legjobb eredményre vezethet. A kórház fölös kapacitásainak egy részét megmentheti a leépítéstől, ha a szakrendelő bérlő azt. Végül a kórház számára kifejezetten nyereséges, ha a fekvőbeteg-ellátásra szorulókat kivizsgált állapotban kapja a szakrendelőtől.

2. *A tulajdonosi konfliktus* az önkormányzat, mint tulajdonos és a szakrendelő, mint cég között keletkezhet.

A konfliktus gyökere az a probléma, hogy a privatizációval az önkormányzat elveszti egy költségvetési intézményét, és helyette annak feladatát egy gazdasági társaság látja el. Ennek működésére az önkormányzatnak jóval kisebb a közvetlen befolyása, mint a költségvetési intézményére. A probléma feloldható, ha az önkormányzat egyrészt tulajdonostárs lesz a vállalkozásban, másrészt jogos igényeinek (ellátási kötelezettsége) érvényesítési technikáit a szerződésben rögzítik.

3. *A közalkalmazotti státusz elvesztése* a háziiorvosi privatizáció tapasztalatai alapján jelentős *munkajogi konfliktus* okoz.

A konfliktus gyökere, hogy a közalkalmazotti jogviszony előnyösebb feltételeket nyújt a dolgozó számára az egyszerű munkaviszonyban garantáltknál. Ezeket a problémákat az új munkaszerződések megkötésénél lehet orvosolni.

A fenti problémák kezelésén túl – mint azt a háziiorvosi privatizáció tapasztalatai mutatják – a privatizáció elterjedéséhez nagy segítséget jelent a megfelelő politikai támogatás.

# A Nephrocentrum Alapítvány története és szerepe a vesebetegellátásban

A történet 1990. januárranyúlik vissza, amikor 16 lelkes vesebeteg megalakította a Nephrocentrum Egészségügyi Szolgáltató Kiszöveget abból a célból, hogy egy korszerű műveseállomást hozzanak létre a magyarországi vesebetegellátás megsegítésére. Vezetőjük **Beer Gábor** 47 éves vegyészmérnök volt, aki maga is 10 éve dialízis kezelésre szorult. A szokatlan és kezdetben hihetetlennek tűnő vállalkozást a szakirányú szervek elvi jóváhagyása után egyre többen segítették és az Újpest Önkormányzata által rendelkezésre bocsátott épületben megkezdődött a műveseállomás kialakítása. (A nagymértékben lepusztult épület korábban étteremként működött.)

A vállalkozáshoz nagy segítséget jelentett a rendszerváltás, valamint az egészségügyben meghirdetett privatizáció és a tervezett új finanszírozási rendszer. Az anyagi nehézségeken túl azonban komoly problémát okozott, hogy korábban hasonló vállalkozásra Magyarországon nem volt példa és így az értetlenség és az aggályoskodások miatt az ügyintézés óriási energiát és időt igényelt. 1991. júniusára azonban mégis sikerült a műveseállomás alapvető feltételeit megteremteni és megtörtént a műszaki átadás.

Ezt az ünnepélyes pillanatot azonban Beer Gábor nem érthette meg, mivel a hihetetlen erőfeszítést igénylő szervezési munka egészségi állapotát súlyosan aláásta és két nappal az átadás előtt halálát okozta.

*Emlékét márványtábla őrzi műveseállomásunk falán.*

A következő fontos dátum 1991. szeptember 16-a, amikor majd fél-éves huzavona után a Társadalombiztosítási Főigazgatóság aláír-

ta finanszírozási szerződésünket és megkezdődhetett a gyógyító munka. Talán érdemes megjegyezni, hogy mi voltunk Magyarországon az első műveseállomás, amelyik közvetlen társadalombiztosítási finanszírozásban működött. Kezdetben a rendelkezésünkre álló 4 db MIRO 1 hp típusú művesegéppel 6 beteg kezelését végeztük, majd lassan, fokozatosan nőtt a kapacitásunk.

Fontos esemény volt 1991. novemberében a Nephrocentrum Alapítvány létrehozása, amelynek alapítója a Nephrocentrum Egészségügyi Szolgáltató Kiszöveget volt. Az Alapítvány célkitűzései között szerepel a műveseállomás működtetése, fejlesztése, a vesebetegek részére rehabilitációs munkahely teremtése és a szociális támogatás. Az 5 fős kuratórium két tagja a vesebetegek közül került ki, elnöke a műveseállomás főorvosa lett. Az Alapítvány létesítésével lehetőségünk nyílt pályázatok benyújtására és támogatók megnyerésére. Ezen tevékenységünk jelentőségét és hatékonyságát az bizonyítja, hogy az elmúlt években kapott támogatások lehetővé tették a műveseállomás korszerű felszerelését, teljes kapacitásra való bővítését, rehabilitációs és szociális célkitűzéseink megvalósítását. Miután az Alapítvány hatékony működési formának bizonyult, a Nephrocentrum Egészségügyi Szolgáltató Kiszöveget 1992. júliusában végelszámolással megszünt.

Jelenleg Magyarországon 47 műveseállomás van, ezek nagy része privatizált formában működik. Sajnos ezek a vállalkozások mind profitorientáltak és így a Nephrocentrum Alapítvány által non profit formában mű-

ködtetett műveseállomás csak példaértékű maradt. Kérdés, hogy mennyivel tudunk többet nyújtani betegeinknek, mint egy korszerűen felszerelt, de csak a betegellátás szakmai és gazdasági kérdéseit figyelembe vevő műveseállomás?

Alapítványunk jelenlegi működését három fő tevékenység szerint csoportosíthatjuk:

## 1. Szakmai tevékenységünk

Kezdetben alapvetően a műveseállomás korszerű felszerelése és teljes kapacitással való működtetése határozta meg. A nyolc gépes kezelőhelyiségben MIRO-1-hp típusú művesegépekkel ma már minden rászoruló beteg bicarbonát dialízisben részesítünk, a HCV pozitív betegeket elkülönített gépeken kezeljük. Egy művesegépet haemodiafiltrációs egységgel bővítettünk ki. Valamennyi kezelést önzérő kezelőszékben végezzük. A kezelőhelyiségben automata ionmeghatározó és vérgázanalizáló műszerrel rendelkezünk. Vízelőkészítőnk a legmodernebb svájci gyártmányú reverzozmózis egységgel működik. Laborvizsgálatok végzésére egy kicsi, de jól felszerelt laboratóriummal is rendelkezünk. Az anyagbeszerzésre és a rehabilitációs munka szállítási feladatainak elvégzésére két Ford Transit gépkocsi áll rendelkezésünkre.

A haemodialízis kezeléseket jelenleg három műszakban végezzük, és így 46 beteg ellátására van módunk. További beteget csak akkor tudnánk haemodialízis programba venni, ha az épületet emeletréépítéssel bővítenénk. Ennek a feltételei azonban jelenleg nem adóttak, de reméljük, hogy néhány éven belül meg tudjuk valósítani.



Addig a CAPD kezelést szeretnénk fejleszteni, mely módszer a hasüregbe beültetett szövetbarát katéter segítségével, speciálisan kiszertelt oldatok felhasználásával, a természetes hártán, a hashártán keresztül méregteleníti a szervezetet. Ennek a kezelési formának nagy előnye, hogy olcsóbb és a kezelést megfelelő felkészítés után maga a beteg, saját otthonában végzi. Nyugat-Európában a CAPD egyre nagyobb teret hódít, Magyarországon most várható az elterjedése.

Szakmai tevékenységünk másik alapvető fontos feladatának a vesebetegség megelőzését tartjuk. Ebben az évben sikerült megszerveznünk Újpest különösen veszélyeztetett lakosságának, a hypertóniás és cukorbeteg nephrológiai szűrését, gondozását. A lehetőség alapvető feltételét egy az országos Egészségügyi Pénztár által kiírt pályázat elnyerése adta, amihez az Újpesti Önkormányzat biztosítja az ultrahangvizsgálatokat, a szakrendelés helyi feltételeit az Újpesti Kórház járóbeteg ambulanciáján sikerült megteremteni. Ez utóbbi a kórház vezetésének felajánlása volt az ily módon háromoldalú együttműködésben megszervezett programhoz. Talán más területen is példaértékű lehet ez a ma még szokatlan szimbiózis, ahol az alapellátást végző Önkormányzat, a terület fekvőbetegellátásáért felelős kórház és egy speciális feladatra felkészült alapítványi intézmény együttműködése teremti meg a betegellátás korszerű feltételeit.

**2. Rehabilitációs tevékenységünk**  
Meggyőződésünk, hogy a krónikus vesebeteg a magasszintű orvosi kezelésen túl komplex ellátásra szorul. Ez nemcsak a rendszeres gondozásukat és pszichés vezetésüket jelenti, hanem rehabilitációs munkahelyek teremtésével a jobb anyagi feltételek biztosítását is magába foglalja. Hiszen sokan fiatalon, nem ritkán kisgyermekes családosként szorulnak művesekezelésre és a rokkantnyugdíjon kívül más jövedelemmel nem rendelkeznek. Hiába vállalnák a dialízis ke-

zelés melletti munkavégzést, az esetek többségében nem találnak megfelelő munkahelyet.

Így alapvető feladatunknak tekintjük a rehabilitációs munkalehetőség biztosítását. Kezdetben a legkézenfekvőbb volt, hogy vállalkozó betegeinket, szakképesítésüktől függően, műveseállomásunk személyzeteként alkalmazzuk. Ennek eredményeként jelenleg a személyzetből 18-as rehabilitált dolgozók. Van szakképzett „rehabos” nővérünk, technikusunk, számítógépes szakemberünk, irodai dolgozónk, szociális gondozónk, raktárosunk, gépkocsi-vezetőnk, anyagbeszerzőnk, de a szakképzetlen betegeket is tudjuk alkalmazni mint takarító, segédmunkát és éjjeliőr. Két vesebeteg munkatársunk a Kuratórium munkájában, és ezáltal az Alapítvány vezetésében is aktívan részt vesz. Ily módon új típusú egészségügyi intézmény jött létre, ahol a betegellátás magas szakmai színvonalon a komplex rehabilitációval ötvöződik

– ahol a beteg ember nemcsak a gyógyítás alanya, hanem mint az Alapítvány dolgozója, egyben a kezelőszemélyzet munkatársa is  
– ahol a beteg ember nemcsak igényeket támaszt, hanem aktívan tesz saját maga és betegársai megsegítéséért.

Mivel a műveseállomáson további munkahelyteremtésre nincs lehetőség, így a vesebetegek saját otthonukban telepített hegesztőgépen különböző polietilén zacskókat, szemeteszakókat hegesztenek, napi 4 órában, megadott norma szerint. Az alapanyag és a késztermék szállítását, raktározását és eladását kellett ahhoz megszerezni, hogy ebben a vállalkozásunkban ma már 23 „rehabos” dolgozót foglalkoztassunk.

A megfelelő otthoni feltételekkel nem rendelkező betegeink részére a IV., Petőfi u. 22. sz. alatti bérleményünkben rehabilitációs műhelyt alakítottunk ki, ahol 2 nagyfrekvenciás hegesztőgépen különböző méretű mappákat, dossziékat és irodai termékeket gyártunk. Újabb vállalkozói tevékenységet jelent a nyomdai előkészítő DTP szá-

mitógéprendszerünk és könyvkötő műhelyünk, amelyek felszerelése illetve beüzemelése folyamatban van. Elképzelésünk szerint e téren további 8–10 „rehabos” dolgozót tudunk majd foglalkoztatni.

Rehabilitációs tevékenységünk fontosságát igazolja, hogy egyre többen keresnek meg bennünket más műveseállomásokon kezelt betegek is, sőt nem egyszer a szociális gondokkal küszködő beteg kezelőorvosa kéri segítségünket. Rehabilitációs foglalkoztatásunk elismerését jelenti, hogy Alapítványunk 1992. augusztusában Rehabilitációs Célszervezeti kijelölést kapott.

### 3. Szociális tevékenységünk

Kezelt betegeinket és „rehabos” dolgozóinkat váratlanul fellépő anyagi gondjaikban pénzsegélyekkel támogatjuk. Szociális munkás tartja a kapcsolatot betegeinkkel és hozzátartozóikkal. Különösen a gyermekes családok problémáit szeretnénk enyhíteni. Erre sajátos lehetőséget nyújt alapítványunk üdültetési programja, melyet a Szép Jelen Alapítványhoz csatlakozva valósítunk meg a Vértesben, Gánton felépült közös üdülőnkben, a „Fecskepalotában”. A 32 férőhelyes üdülő 1–1 hetes turnusokban nyújt pihenésre lehetőséget a mozgássérülteknek, a szellemi fogyatékosoknak, az állami gondozott gyermekeknek és a vesebetegeknek. A Nephrocentrum Alapítvány évente 4x1 hetes üdültetési idővel rendelkezik.

Vállalkozásunkat azért tartjuk sajátosnak, mert az Magyarországon egyedülálló és úttörő szerepet játszik az egészségügy privatizációjában. Itt nemcsak azt szeretnénk kiemelni, hogy Műveseállomásunk létrehozása és üzembeállítása a súlyos nehézségekkel küzdő állami egészségügy terheit mérsékli, hanem arra is felhívánk a figyelmet, hogy vállalkozásunkat maguk a veseelégtelenségben szenvedő betegek kezdeményezték, példát mutatva arra, hogy az akarat és a lelkesedés hihetetlen eredményeket is képes produkálni.

A Nephrocentrum Alapítvány  
Kuratóriuma

# Egészséges fejlődés

Van a betegársadalomnak egy kiszolgáltatottságában szinte egyedülálló csoportja. Ráadásul ez a csoport meglehetősen nagy. A vesebetegkről van szó, akiknek életrendjét megköti, életritmusát hosszú évekre, akár évtizedekre meghatározza betegségük. Nekik ugyanis heti három alkalommal négyórás kezelésen kell részt venniük. Az utazás és a várakozás idejét is beszámítva, hetente három teljes napot „vesz el” tőlük betegségük.

A nyolcvanas évek elején készített statisztikai felmérések nem rajzoltak túl jó képet hazánkról. A nemzetközi összehasonlításban huszonhat európai állam rangsorában Magyarország alulról a negyedik helyezést érte el. Az évtized végén azonban komoly, nagyszabású változások kezdődtek, amelyek eredményeként ma már vannak oly állomások, amelyek semmiben nem különböznek bármely nyugati intézménytől.

Műveseállomás ma az ország 45 pontján működik. A 45 állomásból tízet az EuroCare Részvénytársaság működtet. Lehet, hogy a név talán idegenül cseng, ha azonban hozzátesszük, hogy az EuroCare a Rolicare társaságból alakult tavaly decemberben, a szakmában járta-

sak már tudják, melyik cégről van szó. A társaság két vezetőjével, Fabók József igazgatóval és Horn Péter ágazati menedzserrel műveseállomás-hálózatuk terjeszkedéséről, s többek között a társaság magyarországi terveiről beszélgettünk.

Előjáróban annyit azért még le kell szögeznünk, hogy bár a társaság csupán a hazánkban létrehozott műveseállomások negyedével rendelkezik, az országban elvégzett kezeléseket több mint negyven százalékát ők végzik.

**Fabók József:** A történet kezdete tizenöt évvel ezelőttre nyúlik vissza. A Rolitron néven ismert vállalat akkor kezdte meg a művesegépek gyártását. A kutatások fő iránya az volt, hogyan lehetne nyugati alkatrészek felhasználásával teljesen új és kizárólag magyar konstrukciójú modern, jó gépeket előállítani. A rendszer alapjait Rózsahegy László alkotta meg. A gép sikertermék lett, a szakma érdeklődését külföldön is felkeltette. Magyarországon százhusz darabot adtak el belőle. Ezzel együtt egy új stratégiát dolgoztunk ki. 1988-at írtunk, amikor a cég önerőből egy teljesen új, privát műveseállomást épített Budapesten a Tétényi úton. Az ott beépített orvostechológiai

eszközöket az Egyesült Államokból és az akkor NSZK-ból hozatták. Ekkor jelent meg az országban először zárt rendszerű regeneráló berendezés, az állomáson történő koncentrátum előállítás, és valamennyi készülék bikarbonátos opcióval lett ellátva. Az állomás hat hónap alatt készült el, de csak a következő évben kezdhetette meg gyógyító tevékenységét.

– *Politikai okai voltak a késleltetésnek?*

**Fabók József:** Fogalmazzunk úgy, hogy az akkori egészségügyi vezetés nem nézte jó szemmel a Rolitron törekvéseit. Nem is „kaptunk” beteget jó ideig. Csakhogy az ország műveseállomásai kapacitás-gondokkal küszködtek, sokáig nem lehetett megengedni, hogy egy évi nyolcezer kezelést lehetővé tevő, nyugati színvonalú új állomás üresen álljon, bárki legyen is a gazdája. A Pest Megyei Tanács „adott” azután beteget... – *És kiderült, hogy a „nem állami” szférában is ugyanolyan jó kezelést kapnak a betegek...*

**Horn Péter:** Az orvostikai kódex tiltja az effajta minősítést, tehát nem mondhatjuk, hogy jobb vagy rosszabb kezelést kaptak. Megfelelő kezelést kaptak bikarbonátos eljárással. Aki érintett az ügyben, tudja, hogyan kell ezt értékelni.

**Fabók József:** A második év végére a kapacitás évi 8000 kezelés volt, ma ugyanez 12 000. Ez egyébként az állomás kapacitásának felső határa.

– *Ezzel a hőskorszak lezárult.*

**Fabók József:** Eredményeink és a cég nemzetközi kapcsolatai felvetették egy műveseállomás-hálózat kiépítésének gondolatát. 1990-ben 10–13 állomásból álló hálózat létesítéséről határozott a cég veze-

A nyíregyházi műveseállomás kezelőtere



tése. A következő lépésben tárgyalásokat kezdtünk a megvásárlásra kiválasztott állomások fenntartóival és tulajdonosaival.

**Horn Péter:** 1991-ben már 7 állomás csatlakozott a hálózathoz. Ekkor alakult meg a Rolicare Részvénytársaság. Ennek magyar tulajdonban lévő részvényeit vásárolta meg tavaly decemberben a multinacionális B. Braun konszern, mely korábban a cég 60%-os részvényese volt, és ekkor változott a cég neve EuroCare Magyarország Egészségügyi Szolgáltató Rt.-re.

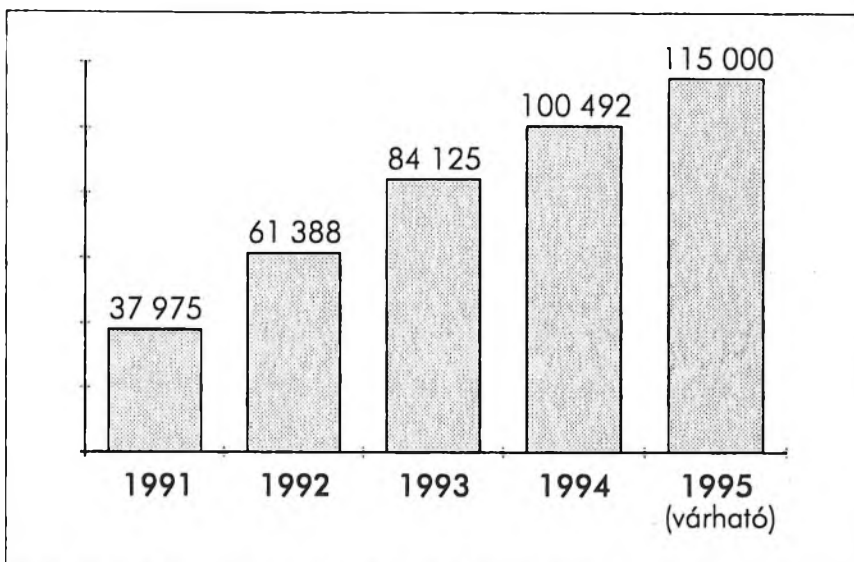
– És milyen feltételekkel vásárolták meg az állami műveseállomásokat?

**Fabók József:** Először is kifizettük azt az árat, amit a kórház, a megyei önkormányzat megszabott, függetlenül az átvett készülékek állapotától, hogy azokat tudtuk-e használni vagy sem. Azonnal hozzákezdünk az állomások orvostechonológiájának lecseréléséhez, állomásonként átlagosan 50–60 millió forint értékben. Ezentúl még kötelezettséget vállaltunk az eszközök öt-évenkénti cseréjére is – felvállalva 99 évre a gyógyítási kötelezettséget.

Átvettük a személyzetet, s szerződésben vállaltuk, hogy amennyiben a régi állomás kezeléseinek száma indokolja, másik új műveseállomást építünk. Ezt Nyíregyházán és Veszprémben már meg is tettük.

**Horn Péter:** A hálózati fejlesztésre eddig 1,8 milliárd forintot költöttünk.

#### A veszprémi műveseállomás betegvárója



A dialíziskezelések száma a ROLICARE Nephrológiai Hálózatban

– Maguk állítják elő az állomásokra telepített berendezéseket?

**Fabók József:** A vesegép és a műveseszék magyar fejlesztés, bár magyarországi gyártása ebben az évben leáll. A B. Braun vállalatcsoport és cégünk fejlesztőmérnökei elkészítették az újgenerációs művesekészüléket, melynek németországi sorozatgyártása már beindult, és ezeket a gépeket hálózatunk alkalmazni fogja. Ugyanakkor az egyszerűhasználatos termékek jelentős részének – kivéve a dializátorokat – a gyártása itt marad Magyarországon, lévén hogy a cég „hőskorában” Gyöngyösön egy három és félezer négyzetméteres tisztatér technológiájú termelő egységet létesített.

– Hogyan vélekedtek a német szakemberek az önök műveseállomás-hálózatáról?

**Fabók József:** Azt mondták, eléri a nyugatiak színvonalát. Mielőtt decemberben megvásárolták volna a Rolicare magyar kézben lévő részvényeit, négytagú bizottságuk végigjárta az összes állomást. Az ekkor szerzett tapasztalatok alapján döntöttek a magyar részvények felvásárlásáról.

**Horn Péter:** Állomásaink szolgáltatására egyetlen nyugati vendég sem panaszkodott. A vesebetegeknek ugyanis meghatározott időközönként részt kell venniük a kezelésben, ezt semmiképpen nem halaszthatják el. Aki tehát utazni akar, meg kell szerveznie, hogy heti három alkalommal másik országban is részt vehessen a kezelésben. A Magyarországra érkező nyugati betegek pedig – mi legalábbis úgy tudjuk – az esetek döntő többségében a mi hálózatunkban részesülnek kezelésben. A cég elismerését jelzi, hogy a külföldi betegbiztosító teljeskörű szolgáltatásként ismeri el az EuroCare által nyújtott betegellátást, s eszerint téríti is a kezelés költségeit.

(A Magyar Hírlap 1995. febr. 28-i számában megjelent cikk második közlése, az EuroCare Rt. megbízásából.)

# Jogaink biztonsága = Jogvédelembiztosítás

A jogvédelembiztosítás viszonylag fiatal biztosítási módozat. Nyugat-Európában az 1910-es években kezdték először alkalmazni, természetesen csak szűk körben és kivételes jelleggel. Jelentős fejlődés e módozat területén csak a II. világháború után következett be, a biztosítótársaságok elsősorban a magánszféra részére kínálták ezt a biztosítást.

Magyarországon e biztosítás alig ismert, egyes fajtáinak értékesítésével jelenleg csak biztosító-társaságunk foglalkozik.

*A jogvédelembiztosítás lényege:* a biztosító a szerződés értelmében vállalja, hogy segítséget nyújt a jogban járatlan ügyfélnek igényei, jogai érvényesítése során. Ennek keretében lehetőséget nyújt szakember tanácsának igénybevételére, és az igényérvényesítés költségeinek áthárítására.

## ***A jogvédelembiztosítás megkötése mellett jelentős érvek szólnak:***

A mindennapi életünket, kapcsolatainkat meghatározó jogszabályok száma folyamatosan növekszik, és a szabályozás útvesztőjében a járatlan ügyfelek jogi szaktanácsadás nélkül nehezen igazodnak el. A vásárlás, fogyasztás növekedésével, a közlekedés fejlődésével, a gépjárművek számának emelkedésével növekszik a konfliktus bekövetkezésének lehetősége is, és ez a tény ugyancsak felveti a jogban járatos szakember segítségének jelentőségét.

Nem hagyható figyelmen kívül az sem, hogy a jogos, megalapozott igény érvényesítése is pénzbe kerül, hiszen nemcsak az ügyvéd szaktudását kell megfizetni, hanem már a bírósági eljárás megindításához is – sok esetben jelentős összegű – „befektetésre” van szükség. Ez pedig nemcsak azokat érinti, akikre nehéz anyagi helyzetük miatt elviselhetetlen terhet róhat egy per megindítása, hanem azokat is, akik éppen ellenkezőleg olyan magas vagyoni értékek megtérítése iránt indítanak pert, aminek a költségvonzata is kiemelkedően magas.

Biztosítótársaságunk 1992 óta foglalkozik jogvédelembiztosítással, de csak a gépjármű üzemeltetéséhez kapcsolódóan, a casco-biztosítás és a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás mellé kiegészítő biztosításként. Az idei év nyaratól azonban lehetőség van ezen biztosítás önálló megkötésére, függetlenül attól, hogy a gépjárműre vonatkozó biztosításokat melyik biztosítónál kötötték meg. 1995. október 1-től pedig olyan új jogvédelembiztosításokat kívánunk bevezetni, amelyek Magyarországon más biztosítótársaságoknál még nincsenek. Ezek a gépjárművezetők részére ajánlott jogvédelembiztosítás és a családi jogvédelembiztosítás.



Az egyes jogvédelembiztosítási termékeink az alábbi kockázati elemeket tartalmazzák:

termékek	kockázati körök			
	kártérítési	büntető és szabálysértési	munkajogi	szerződéses
gépjármű üzemeltetéséhez kapcsolódó jogvédelembiztosítás	X	X		X
gépjármű vezetéséhez kapcsolódó jogvédelembiztosítás	X	X		
családi jogvédelembiztosítás	X	X	X	X

1. A gépjármű üzemeltetéséhez kapcsolódó jogvédelembiztosítás a saját (azaz saját tulajdonban vagy saját üzemeltetésben álló) gépjárművel kapcsolatos vitákra nyújt fedezetet.

A biztosítási összeg – azaz a jogi igényérvényesítés költségeinek felső határa – 300 000,- Ft, az éves biztosítási díj 2400,- Ft. Ezt a biztosítást természetesen mindenkinek ajánljuk, de különösen azoknak, akik autójukat nap mint nap használják, mert az foglalkozásukhoz szükséges vagy sokat járnak külföldre, és egy esetleges káresemény kapcsán kiszolgáltatott helyzetbe kerülhetnek.

E biztosítás igazi hasznát a bajban lehet igazán megismerni, ezért néhány kárrendezési példával érzékeltetjük jelentőségét.

a) A biztosított közterületen, szabályosan parkolt, amikor gépjárművére – szerencsére nem tartózkodott az autóban – egy hatalmas faág zuhant. A gépjárműre nem kötött casco-biztosítást, és az pedig totálkárosra tört. A kár megtérítésére egyetlen megoldás maradt: beperelni a közút fenntartóját.

b) A biztosított hóesésben, rendkívül rossz látási és útviszonyok között ütközött egy másik gépjárművel, melynek vezetője súlyos sérüléseket szenvedett. Ügyfelünk ellen büntetőeljárás indult, melyhez jogi képviselőt biztosítottunk.

c) Biztosítottunk gépjárművet vásárolt, de rövid idő elteltével kiderült, hogy a gépjárműnek súlyos hibái vannak, javítására jelentős összegeket kell fordítani. Az eladó az együttműködést megtagadta, ezért az igényt kénytelenek vagyunk bírósági úton érvényesíteni.

2. A gépjármű vezetéséhez kapcsolódó jogvédelembiztosítás csak az idegen gépjármű használatával kapcsolatos jogterületekre nyújt fedezetet, tehát nem terjed ki a saját gépjárműre. A biztosítási összeg e terméknél is 300 000,- Ft, az éves biztosítási díj 2400,- Ft. Ezt a biztosítást különösen azoknak ajánljuk, akik cégautót használnak munkájuk végzése során, vagy gyakran vezetnek kölcsönkapott autót.

Azok, akik a fenti két biztosítás mindegyikét megkötik, gyakorlatilag a gépjárművel kapcsolatos viszonyokban teljeskörű védelmet élveznek.

3. A családi jogvédelembiztosítás keretében a biztosított és vele egy háztartásban élő házastársa, élettársa és kiskorú gyermekei számára nyújtunk védelmet a magán életszféra területén.

A magán életszféra fogalma alatt a biztosított üzletszerű gazdasági tevékenységén, hivatásán, politikai tevékenységén kívüli területek értendők.

Ezek közül is kiemelkedik aktualitása folytán a munkajogi védelem, amely a munkaviszony megszüntetésével és a dolgozó anyagi, kártérítési felelősségével kapcsolatos esetekre nyújt fedezetet, valamint a szerződéses jogvédelem, amely a biztosítottnak segítséget nyújt a hibás minőségű áru, szolgáltatás igénybevétele kapcsán felmerülő jogvitáiban, valamint a biztosítási szerződésekkel kapcsolatos vitás ügyekben.

A biztosítási összeg e termék esetén is 300 000,- Ft, az éves biztosítási díj pedig 4000,- Ft.

Az igényérvényesítés során a biztosító által átvállalt költségek közül a leggyakoribbak az alábbiak:

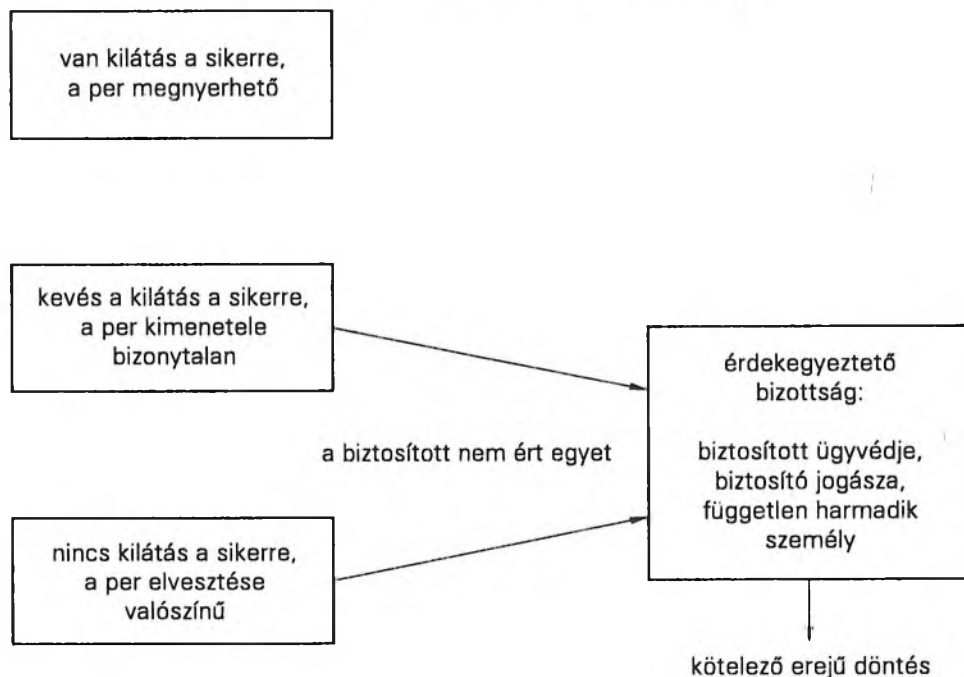
- eljárási illeték (amely rendszerint már a per megindításához szükséges)
- ügyvédi munkadíj, amely max. a vitatott összeg 5%-át érheti el
- szakértői díj (amely különösen a gépjárművel kapcsolatos perekben gyakori)
- tanudíj
- közjegyzői költségek
- a per esetleges elvesztése esetén az ellenfélnek fizetendő perköltség

Felmerülhetnek olyan igények, megindítandó perek a biztosított részéről, amelyeknél már a kezdet kezdetén világosan látszik, hogy az igényérvényesítés nem járhat sikerrel, tehát a per megnyerésére a hatályos jogszabályok és a bírói gyakorlat alapján kevés kilátás van.

Az ilyen megalapozatlan pereskedés sem a biztosítottnak, sem a biztosítónak nem lehet érdeke, ezért a siker lehetőségét meg kell vizsgálni, és a költségek finanszírozását – már csak a veszélyközösség többi tagjának érdekében is – meg kell tagadni.

Ebben az esetben azonban a biztosítottnak lehetőséget kell adni arra, hogy fenti döntés ellen jogorvoslattal élhessen. Ezt szolgálja egy olyan bizottság felállítása, amelyben mind a biztosított, mind a biztosító képviselője részt vesz és az előbbieket által megválasztott harmadik taggal együtt a per várható eredményére nézve állást foglalnak.

*Az előbbi folyamatot a következő ábra mutatja:*



A jogvédelembiztosítási termékek körét a jövőben bővíteni szeretnénk és elsősorban a gazdasági szféra speciális igényeire kívánunk új termékeket kifejleszteni.

Reméljük, hogy e biztosítás megkötésének előnyei sokak számára vonzóvá válnak, és a jogvédelembiztosítás ezáltal Magyarországon széles körben ismert, népszerű biztosítássá válik.

# A HUNGEXPO RT. 1996. ÉVI KIÁLLÍTÁSI PROGRAMJA

## FEBRUÁR

8-11.

### SZÉPSÉG ÉS EGÉSZSÉG

Nemzetközi fodrász, fordászkellék, kozmetika, bizsu, divat és egészséges életmód szakkiallítás és vásár

8-11.

### KARÁT

Nemzetközi ékszer, drágakő és óra szakkiallítás és vásár

8-11.

### ÜNNEPNAPJAINK

Ajándéktárgy, ajándékozási ötletek és szolgáltatások kiállítása és vására

18-20.

### UKBA

Nemzetközi cukrászati, sütőipari, húsfeldolgozóipari és gasztronómiai szakkiallítás

## MÁRCIUS

21-24.

### UTAZÁS

Nemzetközi idegenforgalmi kiállítás

21-24.

### SPORT

Nemzetközi sport és szabadidő kiállítás

21-24.

### BUDAPEST BOAT SHOW

Nemzetközi hajókiállítás

21-24.

### BUDAPEST ART EXPO

Nemzetközi művészeti kiállítás és vásár

## ÁPRILIS

16-20.

### IFABO BUDAPEST

Nemzetközi számítástechnikai, kommunikációtechnikai és irodaszervezési szakvásár

30-04.

### AQUA-THERM BUDAPEST

Nemzetközi fűtés-, szellőzés-, klíma-, szaniter- és környezettechnikai szakvásár

30-04.

### CONSTRUMA

Nemzetközi építőipari szakkiallítás

30-04.

### DECORSTONE

Nemzetközi díszítőipari szakkiallítás

## MÁJUS

14-18.

### INDUSTRIA

Beruházási javak nemzetközi szakvására

## SZEPTEMBER

20-29.

### BNV

Budapesti Nemzetközi Vásár - A fogyasztási cikkek vására

## OKTÓBER

9-13.

### AUTOMOBIL '96 - AUTÓTECHNIKA\*

Nemzetközi járműipari szakkiallítás

## NOVEMBER

5-8.

### medIKAL + dental BUDAPEST

Nemzetközi kórházi, orvosi és laboratóriumi, gyógyszerészeti, rehabilitációs és fogászati szakvásár

5-9.

### BUDATRANSPACK

Nemzetközi anyagmozgatási és csomagolási szakkiallítás

5-9.

### PRINTEXPO

Nemzetközi nyomdaipari szakkiallítás

7-10.

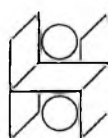
### HÓ-SHOW

Találkozó a téli sportok szerelmeseinek

20-23.

### FOODAPEST

Nemzetközi élelmiszer, ital és élelmiszergépipari szakkiallítás



**HUNGEXPO**  
VÁSÁR ÉS REKLÁM  
RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

### Információ:

HUNGEXPO Vásár és Reklám Részvénytársaság  
1101 Budapest, X. ker. Albertirsai út 10.

### Levélcím:

1441 Bp. Pf.: 44. Telefon: 263-6000 Fax: 263-6090

### Kézirat lezárva 1995. szeptember 1.

\* Együttműködésben a Haris Kereskedőház Kft-vel.