



ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

INFORMÁCIÓ, TUDÁS, VERSENYKÉPESSÉG

SZABÓ KATALIN:

Tanulás és felejtés
a Magyarországon működő külföldi
vállalatokban

Z. KARVALICS LÁSZLÓ

BENCZÜR DÁVID – LÁSZLÓ GÁBOR:
Versenyelőny-képzés az információs
társadalomban

SZALAVETZ ANDREA:

A vállalati gazdálkodás átalakulása
az „új gazdaság” korában
Magyarországon

SZABÓ LÁSZLÓ:

Az információs társadalom és
-gazdaság Magyarországon
és Európában

KELEN ANDRÁS:

E-civilisztika:
az információgazdaság civil arca

SZEGEDI ZOLTÁN:

Az elektronikus üzletvitel mint
a logisztikai ostorcsapás

PAPP FERENC:

E-világi tendenciák

TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

7.

2003 ÁPRILIS

Információ, tudás, versenyképesség

A Magyar Tudomány Napja
országos rendezvénysorozat keretében,
az Általános Vállalkozási Főiskolán
2002. november 4-én tartott tudományos
konferencia anyaga

ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

Budapest, 2003 április

SZERKESZTETTE:

dr. Csáki György tanszékvezető főiskolai tanár,
Általános Vállalkozási Főiskola

KIADJA AZ ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

Felelős kiadó: Antal János főtktár

Felelős szerkesztő: dr. Csáki György

Kiadványszerkesztő: Németh Zsuzsa

Nyomdai előkészítés: Somogyvári Gyuláné

Készült 1000 példányban

ISSN: 1585-8960

TARTALOM

<i>Szabó Katalin: Tanulás és felejtés a Magyarországon működő külföldi vállalatokban</i>	7
<i>Z. Karvalics László – Benczúr Dávid – László Gábor: Versenyelőny-képzés az információs társadalomban</i>	15
<i>Szalavetz Andrea: A vállalati gazdálkodás átalakulása az „új gazdaság” korában Magyarországon</i>	29
<i>Szabó László: Az információs társadalom és -gazdaság Magyarországon és Európában</i>	43
<i>Kelen András: E-civilisztika: az információgazdaság civil arca</i>	59
<i>Szegedi Zoltán: Az elektronikus üzletvitel mint a logisztikai ostorcsapás-effektus ellenszere</i>	65
<i>Papp Ferenc: E-világi tendenciák</i>	75
<i>Szabóné Fenyvesi Éva: A tudásmenedzsment (TM) gyakorlati sikere és a vállalati team-ok közötti kapcsolat</i>	85
<i>Csaba Soczó: Problems with current methods of filling in missing financial data</i>	95
<i>Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária – Nagy István – Veres Nóra: Az A-típusú magatartás kapcsolata az agresszivitással és más személyiségjegyekkel</i>	103
<i>TDK dolgozatok annotációi</i>	139

ELŐSZÓ

A hagyomány folytatódik! Az Általános Vállalkozási Főiskola 2002. november 4-én immár negyedszer szervezett tudományos konferenciát a Magyar Tudomány Napja alkalmából – ezúttal „Információ, tudás, versenyképesség” címen. A hagyományoknak megfelelően jelen számunk a Magyar Tudomány Napja alkalmából rendezett konferencia előadásainak szerkesztett változatán alapul. A konferencián a kérdés legjobb, legismertebb hazai szakértőin kívül az ÁVF oktatói is nagy számban képviseltették magukat.

A téma – ezúttal is – napjaink világgazdaságának, s ennek következtében a hazai gazdaságfejlődésnek is egyik kulcskérdése. A modern közgazdasági felfogás termelési tényezőnek tekinti az információt és a tudást is, mi több: ma már nyilvánvaló, hogy az új Millenium nemzetközi gazdasági erőviszonyait a nemzetközi információáramlásban való részvétel intenzitása és hatékonysága, illetve a tudástársadalom kihívásainak való megfelelés képessége határozza meg a nemzetközi versenyképességet. Ez a kihívás, teljesen természetesen, kihívás az egész felsőoktatás, de kiváltképpen a közgazdasági-üzleti felsőoktatás számára. A képzés célja ugyanis nem lehet más, mint a III. évezred tudás-gazdaságában versenyképes munkaerővé képezni hallgatóinkat Ezen törekvésünket tükrözi, hogy az előző évek gyakorlatához hasonlóan, ezúttal is közreadjuk a megelőző tanév díjnyertes Tudományos Diákköri dolgozatainak rövid ismertetését is.

Kötetünkben helyet kapott két, a Főiskolához kapcsolódó doktori ösztöndíjas egy-egy tanulmánya is.

A Kötetet az Alkalmazott Magatartástudományi tanszéken, Szakács Ferenc vezetésével immár évek óta folyó kutatások újabb eredményei zárják. Ez a tanulmány szorosan kapcsolódik az Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos Közlemények 6., 2002 áprilisi számában megjelent tanulmányhoz. Reméljük, a kutatómunka kiteljesedésével párhuzamosan a kutatócsoportként is sikeres tanszéki kollektíva további kutatási eredményeivel is jelentkezhetünk – legkésőbb egy év múlva.

A szerkesztő

TANULÁS ÉS FELEJTÉS A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOKBAN

Ha tudtuk volna, hogy mit csinálunk, akkor ugyebár nem nevezhetjük volna kutatásnak.¹

Albert Einstein

Elméletben nincs különbség az elmélet és a gyakorlat között, de a gyakorlatban van.²

Chuck Reid³

A 90-es években zajló rendszerváltás nyomán gazdaságunk évtizedeken át stabilnak, úgyszólván mozgáshatatlannak hitt jellemzőiről kiderült, hogy felettébb ingatagok, tűnékenyek és törékenyek. A közgazdászok annakidején a rendszerváltást egy beszédes angol betűszóval írták körül: A *SLIP*-csúszás (vagyis a stabilizáció, liberalizáció, intézmény-átalakítás, privatizáció) szimbolizálta mindazt, ami a kelet-európai, köztük a magyar gazdaságban a 90-es évek első felében végbement. A fejleményekről könyvtárnyi irodalmat írtak össze, a változásokat azonban – a SLIP logikájának megfelelően – elsősorban, sőt majdnem kizárólag *makro-megközelítésben* taglalták. Az igazi rendszerváltás azonban a *gazdaság mikrostruktúráiban, a vállalatoknál, intézményeknél, az emberek fejében* zajlik. Kutatásunkban⁴ ez utóbbi folyamatot igyekeztünk megragadni és leírni. A mikro gazdaságban zajló eseményeket *nemzeti léptékű tanulási folyamatként* fogtuk fel.

* Egyetemi tanár, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem–Debreceni Egyetem

¹ Angolul: *If we knew what it was we were doing, it would not be called research, would it?*

² Angolul: *In theory, there is no difference between theory and practice; In practice, there is. (uo)*

³ Source: <http://www.quotationspage.com/search.php3>

⁴ *Tanulmányunk megírásakor még nem zárult le jelen kutatásunk ikerkutatása, az „Organizational Learning at International Joint Ventures (IJVs) in Hungary” című kétéves empirikus kutatási projekt, amelyet Marjorie A. Lyles, a nemzetközi stratégiai menedzsment professzora, az Indiana University tanára és Szabó Katalin, a Debreceni Egyetem és a BKÁE egyetemi tanára vezetnek. E kutatásban való aktív részvételünk segítségünkre van abban, hogy az OM Kutatási és Fejlesztési Helyettes Államtitkársága megbízásából folytatott jelen kutatásunkat nemzetközi összefüggésekbe ágyazzuk, s egyéni eredményeinket nemzetközi megmérettetésnek tegyük ki. Az itt közölt írás az általunk megszervezett és személyesen lebonyolított mélyinterjúk szövegeinek eredeti feldolgozása és elemzése. A tanulmány kizárólag csak a saját kutatási eredményeinket tartalmazza. Mindazonáltal az együttműködésért köszönettel tartozunk az Indiana University-n szervezett kutatócsoportnak és személyesen Marjorie Lyles-nak.*

Így közelítvén a rendszerváltáshoz, a magam részéről a rendszerváltás elmúlt tíz-tizenkét évét én egy másik – nem kevésbé beszédes – betűszóval jellemezném: *CLIMB*, (*kimászás, felkapaszkodás, előre törés*) aszerint, hogy kinek mi a kedvesebb.

CLIMB	magyarul:
Change	Változás
Learning	Tanulás
Innovation	Innováció
Multiplication	Megsokszorozódás
Bearing	Tűrés (vagyis az előző négy folyamat elviselése, megszenvedése)

Megítélésem szerint *a rendszerváltás első fázisa, valóban slip, azaz csúszás volt*. A lábunk alatt megmozdult a talaj, és globális léptékű külső erők hatására csúszni kezdtünk a liberalizációba, a privatizációba, az intézmény-átalakításba és így tovább. Jelképes, hogy *most a climb van napirenden, azaz a felkapaszkodás, a kitörés*. Azok az alapvetően sikeres vállalatok, amelyeket megintertjüvöltünk egyértelműen felfelé kapaszkodnak, másznak, törnek a lejtőn. A *CLIMB* a magyar vállalati emberek szemszögéből nézve már nem passzív történés, ezeket a folyamatokat alapvetően nem külső erők mozgatják, itt már mindenkinek magáért kell kapaszkodnia a csúcs, de legalábbis a korábbinál magasabb pontok felé. A kitörést, feltörést, kikapaszkodást most egyetlen nézőpontból szeretném megvizsgálni a humán tőke, magyarul az emberek szempontjából.

Változások

Meglepett bennünket, hogy milyen gyorsak és drámaiak voltak a változások a humán tőke természetében. A változásokat az alábbiakban írhatjuk le:

1. *Változás a foglalkoztatottak számában* (olyan is előfordult, hogy a létszám a korábbi ötödére csökkent, a feleződés, harmadolás egészen általános), miközben a munkafeladatok nem csökkennek, sőt olykor jelentősen bővülnek
Előny: egyfajta természetes kiválasztódás ment végbe, a kisebb csapat, általában minőségileg jobb csapat.
2. *Változás a foglalkoztatás jellegében és stabilitásában* (Sok az ún. atipikus munkaerő, ideiglenesen, szerződéssel foglalkoztatott.) A hagyományos 8 órás foglalkoztatás, amely Nyugaton évtizedeken keresztül bomlott fel, nálunk egy évtized alatt jelentősen háttérbe szorult. A meglévő 8 órás munkahelyek is bizonytalanává váltak. A legtöbben állandóan fel vannak készülve arra, hogy bármikor elveszíthetik a munkájukat.
Előny: a munkahelyek nagyobb megbecsülése, a vattalétszám, a színekúrák megszűnése, a foglalkoztatás rugalmas igazítása a feladatokhoz.
„Ez olyan rendszer, mint a színház, ahol egy szezonra szerződtenek valakit, és aztán a szezon végén minősítik, hogy megújítják-e a szerződését, vagy sem. Nálunk *állásban nincsenek* újságírók.”⁵

⁵ Az idézőjelbe tett és beljebb kezdődő mondatok interjúalanyainktól származnak. Az anonimitás biztosítása érdekében közelebbi forrást nem adunk meg.

3. *Változás a munka intenzitásában.* A munkaintenzitás növekedése, pontosabban a növekedés mértéke meglepett bennünket. A javuló makrotermelékenységi adatok nem kis részben az intenzívebb munkából következnek. Nemcsak a munkaintenzitás nőtt, hanem a munkamennyiség is. Különösen adminisztratív területeken hosszú a munkaidő, jellemző a munkaviszonyok de facto szabályozatlansága.

Előny: rugalmas alkalmazkodás a gyorsan változó piaci és technológiai követelményekhez.

Interjúalanyaink a következőképpen írják le a jelenséget:

„Hirtelen nagyon-nagyon sok feladatunk volt az indulásnál. Akkoriban *ismeretlen fogalom volt a munkaidő vége, egybefolytak a napok, a hetek.* Ezekre az időkre azonban nagyon kellemesen emlékszünk vissza, s sokszor csodálkozunk is magunkon, hogy milyen szépen megoldottunk mindent.”

„Amikor tízórányi munkánk van, akkor azt *nem hagyhatjuk csak úgy félbe, azt meg kell csinálni.* Ehhez fokozatosan hozzászoktak az emberek. Már nem is kell mondanom, hogy tovább kell benn maradni, amikor például a negyedéves mérleget kell lezárunk. Mindenki tudja, hogy ilyenkor esetleg este tíz órakor fog hazamenni, s a családi dolgokat akkor otthon a reggeli órákban intézi el. Az embereket nem kellett erre kényszeríteni, mindenki megértette. Ebben talán az is benne van, hogy az emberek *félnek attól, hogy esetleg elvesztik a munkájukat.*”

4. *Változás a munka természetében:* új foglalkozások, új funkciók a vállalatoknál. (A kontrollingtól a rendszergazdáig.) Megtévesztő – a kontrolling látszólag ugyanaz, mint a belső ellenőrzés, de egyáltalán nem ugyanaz. A logisztika sem azonos a szállítás-raktározással!

Tanulás

Már az előző fejeleményekből is jelentős tanulási igény következik. Vizsgálatunk főként a tanulás módjára, mikéntjére irányult. Nagyon sok érdekes eredmény jött ki e tekintetben a mélyinterjúkból. Ezek közül itt csak néhány dologra hívom fel a figyelmet:

1. *Sokat, sőt rengeteget tanultak a külföldiektől* (ez vitatott az irodalomban, de különösen a politikában)
„Tanultunk a külföldiektől. Sokat. Egyértelműen a japánoknak volt a legnagyobb szerepe abban, hogy szert tettünk a legkorszerűbb menedzseri és technológiai tudásra. Én a legjobbkor kerültem a céghez, 1991-ben. A megalakulás körüli bizonytalanságok után ugyanis igen intenzív tanulási folyamat indult meg. A cégnél dolgozó japán igazgatóhelyettes és az idelátogató más japán vezetők is, tanították, ellenőrizték, befolyásolták az itt dolgozókat. Erős közvetlen hatásuk volt a szemlélet átalakulására”
Természetesen akadnak ezzel ellentétes vélemények is, de túlsúlyban vannak azok, akik a külföldiektől való intenzív tanulás jelentőségét húzták alá.
2. *Minél terjedelmesebb a korábban felhalmozott tudás, azaz minél nagyobb a „tudás-hóglyó” az induláskor, annál nagyobb az új tudás „tapadási felülete”* – egyéni, és vállalati szinten egyaránt. A régi tudás nem annyira (talán nem is elsősorban) a korábbi piacgazdasági kísérletezésnek köszönhető, hanem inkább az ország nyitottságának, a vállalatok nyugati piacokon való jelenlétének. Nyugati elemzők még most is sokszor azt hiszik, hogy a piaci viselkedésminták az első külföldi befektetőkkel érkeztek hozzánk. Valójában a kis, nyitott gazdaságban számos vállalat az exporttevékenység révén már korábban is intenzív érintkezésben volt a nyugati partnerekkel, és a külpiacokon kénytelen volt piaci szereplőként fellépni.
„A rendszerváltás, illetve a piacgazdasági szemlélet megjelenése nem jelentett újdonságot nekünk. ...Hiszen a cég már kb. 10-12 évvel a rendszerváltást megelőzően, például már Amerikába szállított. De nemcsak oda, hanem más nyugati piacokra is. Tehát a nagyvállalat már akkor piacgazdaságokkal állt kapcsolatban. Ráadásul, nemcsak mint egyszerű beszállító, hanem mint szellemi terméknek a tulajdonosa is. Tehát saját konstrukciókat, saját tervezésű X termékeket adott el világcégeknek. Ez az állami nagyvállalat tehát nemcsak a szocialista országoknak szállított, hanem Amerikába és még más országokba is, például Közép-Keletre, Egyiptomba, Algériába. Franciaországban és Angliában is voltak ennek a cégnek kapcsolatai. Magyarán szólva, mi már a rendszerváltást megelőzően megtanultuk azt, hogy nemcsak az a gazdaság létezik, amit szocialista

gazdaságként aposztrofáltak, hanem van piacgazdaság is. Ahol kemény törvények uralkodnak, s ahol nincsenek tekintettel arra, hogy itt nálunk milyen a társadalmi berendezkedés és mekkorák a költségek stb. Meg kellett tanulnunk, hozzá kellett szoknunk már akkor ahhoz, hogy a piacon az ott uralkodó kereslet-kínálati viszonyok határozzák meg azt, hogy mit mennyiért lehet eladni, és nem a párttitkár. Ilyen szempontból tehát ez a váltás nekünk, nekem nem jelentett semmi újdonságot.”

3. A vállalatok elsősorban a marketing területén tanultak sokat a külföldiektől – noha természetesen más területeken is lényeges volt a tudástranszfer. *A formális ismeretek átadásánál nagyobb jelentőségűnek tűnik számunkra a szemlélet*, amit a magyarok a külföldiekkel való együttműködés révén tettek magukévá. A külföldiek az alábbi szemléletformák felé nyomták a magyarokat:

- a.) racionalitás, kiszámíthatóság,
- b.) az eredmény-centrikusság,
- c.) a költségérzékenység,
- d.) a minőségérzékenység,
- e.) az önállóság és
- f.) a csapatomunka.

Fentieknek természetesen voltak előzményei vagy nyomai a szocialista időkben is, amint azonban arra több interjúalanyunk rámutatott, ezek igazából mégis a külföldiek megjelenésével kerültek középpontba. Két érdekes interjúrészlettel támasztjuk alá ezt:

„A japánok figyelme a működés egészére kiterjed. Csak olyan kiadást lehet velük elfogadtatni, amit igazolni is tudunk. Májig is bennünk van ez a szemlélet. Nem azt nézi senki, hogy ezért nem érdemes, mert ez csak húsz forint. Amit meg lehet spórolni, azt meg kell spórolni, amit el lehet adni, azt el kell adni. Tudnunk kell, hogy pontosan mi mennyibe kerül, mennyi a kapacitás-lehetőség, hol vannak azok a piaci rések nyugaton, ahol gyors szállítási határidővel, kis mennyiségeknek az elfogadásával oda tudunk menni, mert az ottani nagy gyártók azt mondják, hogy ők 20 ezer négyzetméternél kevesebbrel nem foglalkoznak. Mi elfogadjuk az ilyen kis megrendelést is. Ha valami 20 percig tart, az nem tarthat egy fél napig, azt 18 perc alatt kell megcsinálni. Ezek voltak azok a követelmények, amelyeket a japánok felénk közvetítettek. És hát miért lennénk mi rosszabbak, mint akármelyik náció. Ha valaki meg tudja csinálni, akkor mi is meg tudjuk csinálni.”

„A gyártás bevezetése idején az anyacég nagyon szigorúan ellenőrizte, hogy pontosan betartjuk-e az általa előírt követelményeket. Minden egyes hibát, amit vétettünk, számon kért tőlünk. Ha valamit hibásan szállítottunk, akkor a hibát mindig következetesen feljegyezték, és a hiba kijavítását kifizették velünk. A mi technológusunk is rendszeresen járt az anyacéghez egyeztetésekre és az ő minőségellenőrük is rendszeresen járt ide és hozta az észrevételeit, amiket itt aztán közösen megbeszéltünk. A német minőségellenőrzés vezetője minden negyedévben egyszer most is idejön hozzánk. Hozza magával a szükséges dokumentumokat, és megbeszéljük, hogy hol mit kell javítani, mit hogyan kell csinálni... A magyaroknak általában hibája, hogy hiányzik belőlük az a precizitás, ami a németekre jellemző. A németek pedig irtó szigorúan számon kérnek minden apró hibát.”

Újítások: A magyarok mindig kitalálnak valamit

Vizsgálatunk fókuszába azt a kérdést helyeztük, hogy mi az újítás helye az átalakult vállalatok életében. Ezzel kapcsolatban többféle „felállás” is elképzelhető.

1. A leányvállalatoktól nem újításokat, ötleteket várnak a cégek központokban, hanem a feladatok minél tökéletesebb végrehajtását.
2. A permanens innovációk korszakában, senki sem menthető fel az alól a kíváncsian alól, hogy használja a fejét is, s ne csak mechanikusan hajtsa végre a feladatokat. Ha ez így van, akkor a külföldi tulajdonosok a leányvállalatokban is innovatív megoldásokat várnak az ott dolgozóktól.
3. Az újításokat nem akadályozzák, de nem is szorgalmazzák különösebben az anyavállalatok, *jönnek azok maguktól is*. Az interjúk mintha ennek a harmadik forgatókönyvnek az érvényesülését támasztanák alá.

A meginterjúvolt magyar menedzserek *többsége* kreatívabbnak és ötletesebbnek tartja a hazai munkaerőt, mint a túlságosan szűkre specializálódott, „túl szabályosan” gondolkodó külföldit. Ezt a vélekedést interjúalanyaink több példával támasztották alá, és a vállalati vezetők némelyike e sajátos komparatív előny okát a magyar múltban a történelmi hagyományokban véli megtalálni.

Példák:

„A magyarok nem tudják megtagadni *újító természetüket*. Bár nem volt rá igazán beruházási keret, csináltunk egy újfajta ízesített élelmiszert.⁶ A cég műszaki emberei egy teljesen új terméket kreáltak. A fejlett országokban ennek a terméknek nagyon sok speciális változata létezik. Itt mi ezekhez képest is egy újfajta speciális termékváltozatot fejlesztettünk ki. A találmányosság abban is megnyilvánult, hogy beruházási lehetőség híján egy olcsó betonkeverőt vettünk, és a betonkeverőben állítottuk elő az új produktumot, kiegészítve a keverőt egy rozsdálló puttonnyal. A betonkeverő ugyanis éppoly jó volt erre a célra, mint a drága célberendezés, csak éppen sokkal olcsóbb

„Amikor a mobiltelefonok bejöttek, még teljesen természetes volt, hogy a telefonálás drága. Kollégámmal együtt megkerestük a lehetőséget arra, hogy hogyan lehetne olcsóbban telefonálni a mobiltelefonon. Tehát a beszélgetés így most már két mobiltelefon között megy a kollégák között. Ez saját rendszer.”

„Volt az egyik dolgozónak egy érdekes javaslata. A termékeinket mi feltekercselve értékesítjük... Ehhez tudni kell, hogy ezeknél a kihúzott anyagoknál, a végleges méretnél mindig valamivel hosszabb anyagot kell gyártani, mert a komprimálás alatt összemegy. De az kérdés, hogy mennyivel hosszabbra kell gyártani. Mi eredetileg túlságosan hosszúra hagytuk, és mindenkinek többet adtunk át, mint amennyiért fizetett. Az említett munkás javaslata alapján rövidebbre lehetett gyártani a tekercseket, úgy, hogy senkit nem csaptunk be. Pár centivel rövidebb tekercsek, és gondolják meg, hogy az évente mennyi megtakarítást jelent az alapanyagban és mindenben! Igen, ez több millió megtakarítást jelent évente.”

Némi ellentmondás érzékelhető a között, hogy interjúalanyaink mennyire hangsúlyosan kezelték a kreativitást és a között, ahány tényleges újítást említettek a beszélgetések során. Ez talán azzal is magyarázható, hogy az innovációkra vonatkozó kérdést az utolsó kérdéscsoportban tettük fel interjúalanyainknak. Az innovációs esetek viszonylag kisebb számában nyilvánvalóan szerepe van annak is, hogy sok vállalatnál *leépítették a módszeres kutatásokat, karcsúsították, vagy teljesen bezárták a kutatórészlegeket*. Mi több, a velük kapcsolatban álló ipari kutatási kapacitások is összezsugorodtak.

Több cégnél tapasztaltuk azt az érdekes megoldást az újítások bátorítására, hogy ha valaki jön egy ötlettel, s azt úgy látják, hogy jó és megvalósítható, akkor 24 órán belül jutalmat kap érte.

A beszélgetésekből is kiviláglik, hogy milyen nagy szerepet játszik a *szabad, korlátozásmentes gondolkodás* az újítások létrejöttében. A standardizálás, a gondolkodási folyamatok egységesítése, egységes algoritmusba rendezése, az algoritmustól való eltérés lehetőségének a kizárása az üzemi újítások halálát, de legalábbis elsoványodását jelenthetik. Nagy kérdés, hogy a szabványosításra, egységesítésre törekvő külföldi vállalatok nem áldozzák-e fel leányvállalataiknál az újító szellemet a hatékonyságnövelő standardizálás oltárán.

Megsokszorozódás

Az emberi tőke – bár ezt igen nehéz lenne számszerűsíteni és mérni – többféle értelemben is megsokszorozódott.

1. *Verzatil munkaerő: „Egyet fizet-ötöt kap”*. A piaci ingadozások nagy amplitúdója azt követeli a cégektől, hogy csak olyan dolgozókat tartsanak, akik egy személyben több feladatot is képesek ellátni. Egyszer abból a termékből, máskor amabból kíván többet a piac, egyszer az egyik gép, máskor a másik terhelése nagyobb, egyszer controllerre van nagyobb szükség, máskor könyvelőre.

⁶ Bár ez a megfogalmazás így egy kicsit „bénának” tűnik, az anonimitás érdekében azonban tartózkodunk a konkrét alapélelmiszer megnevezésétől.

„Azt mondhatnánk, hogy a munkatársaink egy-két évenként tanultak meg egy új szakmát. Ez különleges kihívás, mert én azt a rendszert vezettem be, hogy minden kollégának minden szakterülethez értenie kell. Régen egy újságírónak mi volt a dolga? Cikket írt. Felvette az információt, és abból készített egy kéziratot. Ezzel a maga részéről be is fejezte a dolgot. A kéziratot átadta a szerkesztőnek, a szerkesztő átadta a nyomdának, és így tovább. Ma mi egy újságíró dolga? Először is, nincs is nálunk újságíró! Ma egy újságíró a következő dolgokat csinálja (és ezek mindegyike egy új szakma megtanulását jelentette): először is ugyanúgy felveszi az információt, mint korábban. Utána ezt beviszi a számítógépbe. E mellett minden egyes kolléga rendszeresen komplett újságdolgalakat szerkeszt, tehát ellátja a hagyományos szerkesztői-tördelői feladatokat is. Már nincsenek fotósok sem, tehát mindenki készít nálunk sajtófotókat is. Tehát az újságíró fotós is egyben. De ugye közben beindult az újság on-line változata is, és abban is dolgozik. Tehát eddig öt szakmáról beszélünk. Neki ezt mind meg kellett tanulnia. Az emberek is alkalmazkodnak ehhez. Tudják, hogy 2-3 évenként váltaniuk kell. Akik ehhez nem akartak, vagy nem tudtak alkalmazkodni, már nincsenek itt. Most inkább azt látom, hogy vannak emberek, akik ezzel a nálunk szerzett tudással önállóvá válnak.”

De ugyanilyen igény mutatkozik a verztatilitás iránt a gyártósorok mellett is:

„Nálunk nem úgy van, hogy minden gépen ül egy ember. Hanem van X ember, és úgy igyekszem őket tanítani, esetleg taníttatni, hogy bármilyen szituációban „üzemképesek” legyenek, hogy többféle gépen is tudjanak dolgozni szükség esetén. Az a jó, ha a dolgozó több géphez is ért. A 70 dolgozónak kb. 20%-a olyan, akiket bármilyen gépre rá lehet tenni”.

Ha **mindannyiszor állásidőt fizetnének az ott dolgozónak**, azokban az időszakokban, amikor épp mérséklődik az igény egy adott gép által kibocsátott termék iránt, aligha tudnának a cégek versenyképesek maradni.

A megsokszorozódás trendje nemcsak az egyes munkaerők szakmai kompetenciájára vonatkoztható, hanem érvényes a tudás terjedésére is. Ez az alábbi jelenségekben nyilvánul meg:

- **Másodkézből szerzett tudás:** a külföldi tulajdonú vállalatok révén beáramló tudás nem marad meg a vállalat falain belül, hanem szétpermeteződik a vállalat magyar *partnerei*, *beszállítói*, versenytársai teljes körében. Ezáltal a külföldről behozott tudás tulajdonképpen megsokszorozódik
- **Lábon behordott tudás:** A tudás a vándorló munkaerőn, a tanácsadókon stb. keresztül is átkerül a többi vállalathoz is, a versenytársakhoz (lábon behordott tudás), más kapcsolódó vállalatokhoz, sőt még teljesen más területeken működő vállalatokhoz is.
- **Kétlépcsős tudásátadás:** A külföldiek a vállalaton belül is többnyire csak egy szűkebb körnek adják át a szükséges tudás, s ez a szűkebb kör azután továbbadja a vállalaton belül mindazoknak, akiknek az adott típusú tudásra szükségük van.

„A németek csak a vezetőkkel foglalkoztak, nekik adták át a tudást. A beosztott újságírókkal ők nem kerültek kapcsolatba. A csapatot már a vezetők készítették fel, (nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalata egyik lapjának főszerkesztője)”.

„A tapasztalatokat, amiket szereztem, mindig összesítettem, jelentést készítettem róla. Itthon mindezt egy összefoglaló elmondtam, illetve írásban is összefoglaltam, s ezt minden kolléga megkapta, s abból azt tudta hasznosítani, ami számára érdekes és hasznos volt.”

2. **Átterjedés az üzleti szférán túli szektorokra.** A tovaryűrűző (multiplikátor) hatás még olyan területekre is kiterjed, mint az állami hatóságok és az egyetemek.

Az Ericsson például forradalmasította a Műszaki Egyetem informatikus és villamosmérnök képzését, sokkal gyakorlatiasabbá, problémaérzékenyebbé tette azt, közelítette a learning by doing modellhez a hallgatók oktatását. Az állami hivataloknak is rugalmasabbnak kell lenniük. Nem tarthat például két hétig egy vámvégintézés akkor, amikor a versenyben a másodpercek is számítanak. A közös vállalatok nyomásgyakorlása az állam irányában valamennyire módosítja (vagy módosítani fogja) az állam bürokratikus természetét. Hiszen az államok is versenyeznek a befektetőkért.

Túrés

Az interjúk sorából egyértelműen azt a konklúziót vontuk le, hogy a külföldi tulajdonú vállalatokban dolgozók jól alkalmazkodtak az egymást érő változásokhoz. Túrték a nehézségeket, elfogadták a korábbiaknál sokkal nagyobb kihívásokat, zúgolódás nélkül alkalmazkodtak a szigorúbb követelményekhez. Különösen azért figyelemre méltó ez, hiszen nagyobb részük olyan körülmények között szocializálódott, amikor a változások relatíve lassúak, a munkaerővel szembeni követelmények pedig mérsékeltek voltak.

„Érdekes dolog az, hogy az elmúlt tíz évben sokszor éreztük úgy, hogy na, ha ezen most túl leszünk, akkor majd fellélegezhetünk. Az átalakulás óta azonban ezt még hónapokra sem sikerült elérni. Soha nem volt egy pillanatra sem leeresztés, mindig jött valami újabb erőpróba, mert mindig jött valami új feladat, ami még több energiát igényelt, mint a korábbiak. Mindig volt valamilyen kihívás, aminek meg kellett felelni.”

Egyelőre úgy tűnik, hogy a tektonikus földmozgások a munka világában nem jutottak nyugvópontra, a *változás állandósul*. A jövőre nézve azonban biztató jel lehet, hogy a menedzserek többsége nemcsak kényszerűen alkalmazkodik, hanem sok tekintetben azonosul is a változásokkal:

„Szinte átmenet nélkül csöppentünk abba a rendszerbe, amelyet piacgazdaságnak neveznek. Illetve hát valamiféle átmenet azért csak volt, különböző buktatókkal, magával a privatizációval, annak a visszahívásaival – ezzel mind szembesültünk. Maga a piacgazdaságra való áttérés ez, számomra – én úgy érzem, hogy – pozitív változást hozott. Én úgy érzem, hogy ez az új rendszer sokkal inkább kihozta belőlem a pozitívumokat.”

Z. Karvalics László – Benczúr Dávid – László Gábor*

VERSENYELŐNY-KÉPZÉS AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOMBAN (a szemlélettől a „környezetletapogatásig”)

*„A gépóriások sokasága mellett bomályba vész
az emberi tudás és tevékenység: holott végső soron
éppen ez batározza meg a javak áradatának bőségét”
(Jánosy Ferenc, 1965)*

Az információs korszak nemzetközi viszonyait a kooperációs mintázatok mellett alapvetően egy mindinkább kiéleződő verseny jellemzi, immár nemcsak a nemzetállamok, hanem transznacionális szövetségi csoportosulások között.

Az üzlet, amióta üzlet, versenyelőny létrehozására és fenntartására irányul. A politikai hatalom ezirányú törekvéseit ritkábban szokták ezekkel a kategóriákkal leírni. Pedig a politika sikerének *ultima ratio*ja – az első városállamok kora óta – a katonai majd egyre inkább a gazdasági teljesítőképességben nyilvánul meg. Még a kultúrában vagy tudástökében jelentkező, az üzletcsinálás, a haszonszerzés nyers világától látszatra nagy távolságra álló „belpolitikai” teljesítményből is rendelkezésre állás, exportképesség, profit-kategóriákban leírható szinergikus hatáskövetkezmények fakadnak. Mindez a világrendszer-formálódás hajnalán számos áttétellel nyilvánult meg – a globális folyamatok és a lerövidült gazdasági-társadalmi ciklusok viharában azonban mostanra már közvetlenül láthatóvá és megtapasztalhatóvá vált.

A divatos diskurzusok és „fejlettségi indexek” a *versenyképességről* üzennek. Egy sok összetevőjű *állapotról* tehát, amely korábbi fejlesztési időszakok „lenyomataként”, azok mutatókba fagyott „eredményeként” mérhetők. A *versenyelőny-teremtés* ugyanakkor ciklus-kezdő, stratégia- és jövőformáló, dinamikus kategória, amelynek legfontosabb jellemzője a jövőkép, valamint a tudatosság és a szervezethez. Alaposság a kiinduló helyzet és a lehetőségek felmérésében illetve reális értékelésében, bátorság az elérhető legmerészebb stratégiai célok kijelölésében, eltökéltség a versenyelőny megteremtése érdekében, professzionális technikák igénybe vétele a folyamatok ütőképes kézben tartása végett.

Magyarország szinte minden vonatkozásban lemaradni látszik az információs társadalom versenyfutásban (Z. Karvalics, 2001). Mindennek számos izgalmas történeti-szociológiai okát lehetne felsorolni, ezúttal azonban egyedül azt vizsgáljuk meg, hogy mekkora szerepet játszik mindebben a *versenyelőny-képzés szándékának hiánya*. Noha megkezdődött az információs társadalommal kapcsolatos teendőök házi feladatszerű számbavétele és különböző nagy ívű fejlesztési programok elindítása, mindehhez egy szűklátókörű „pragmatizmus” jegyében a mai napig nem kapcsolódik olyan igény, hogy ezen programok környékén afféle „kitörési pontként” meghatározhatóak és kiemelten fejleszthetőek legyenek egyes stratégiai szektorok.

* Z. Karvalics László egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Benczúr Dávid Ph.D hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, László Gábor Ph.D hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

1. A versenyelőny-teremtés mint szemléleti kérdés:

*„A jövőkép cselekedetek nélkül üres álmódosítás.
A cselekedet jövőkép nélkül csak tevés-vevés.
A jövőkép és az eléréséért indított cselekedetek
együtt megváltoztathatják a világot.”*

(Joel Barker, Infinity)

Ha a versenyelőny-képzésről beszélünk, a magyar politikai elit és a közvélemény-alakító értelmiség egy-két renitens (és az óvatos „mainstream” műhelyek által gondosan és mielőbb hagyományos álmódosítónak besorolt) gondolkodó kivételével Mikszáth világát idézi, némi fáradt, parvenü entellektüel „beütéssel”.

Az átkos dzsentri-vér

Az üzlet itt szitokszó, különösen, ha a diabolizált „multinacionális” kontextusban kerül elő. Ha valaminek gazdasági vonatkozása van, az azonnal alacsonyabb rendű a „kulturálisnál”, a verseny alantas dolog, afféle polgári huncutság. A magyar dzsentri-döntéshozó és lumpen-politikus számára a világ egydimenziós: annak felismerése, hogy a *Szimultán Igazságok Korában* a dolgok egyszerre sok kategóriába sorolhatók be, és valami egyszerre tud ez is, az is lenni, inkább zavart okoz. A mai Pató Páloknak nincsen veszélyérzete: egyrészt négy évente úgyis jön utánuk az özönvíz, másrészt „úgy még nem volt, hogy valahogy ne lett volna”. A félelem a pozícióvesztéstől luxus: „ne riogassuk a közvéleményt”. A világ vezető hatalmai megrettennek, ha valamely verseny-indikátorban egyik évről a másikra alig érezhető romlás fedeznek fel, és hisztérikus fejlesztési programokkal próbálják elejét venni a további kedvezőtlen változásoknak. A magyar dzsentri csak legyint, és addig fontol, amíg végül nem halad.

A dzsentri legnagyobb bűne, hogy a cselekvés értelmét is megkérdőjelezi. „Nem tudjuk átlépni saját árnyékunkat”. „Geopolitikai helyzetünk, múltunk predesztinálnak minket bizonyos szerepekre”. „Úgyis rajtunk kívül álló okok döntenek el, mi lesz a játékterünk”.

A golfjátékos szerencséje, avagy irányítható-e a pre-adaptáció?

Vajon létezik-e olyan helyzet, amikor a versenyelőny-képzésnek még a szándékáról is le kellene mondanunk? A jövő alakíthatósága már régóta nem hit kérdése, hanem a stratégiai cselekvést meghatározó alap-felismerés. Kozma Ferenc egyenesen a „végzet torkon ragadásának” nevezi, érzékeltetvén, hogy önmagában a vízió semmi az azt valóra váltó erő nélkül. Ahogy az egyszeri golfjátékos nyilatkozta, a képzeletbeli olvasóra kacsintva: „A golf csak szerencse kérdése. És azt veszem észre, hogy minél többet gyakorlok, annál inkább szerencsém van”.

A *stratégia* – ebben az értelemben – „befektetés a jövőbe” messze több, mint bármilyen szimpla cselekvési vagy fejlesztési terv. A „miért?” itt nem kérdés, csak a „hogyan”. Ha a kiindulópont az, hogy a világgazdasági paradigmaváltás miatt egyfajta „újrasorsolás” van, kiadó és elveszthető helyekkel, akkor még úgy is feltétlenül érdemes próbát tenni, ha a sikerre semmilyen garancia sincs. Honnan tudjuk azonban, hogy a golfal vagy a gyeplabdával érdemes-e próbálkoznunk? Vagy elég azt tudni, hogy mindenképpen (verseny)sportolni akarunk? Ezek a kérdések a stratégia-készítés absztrakciós szintjének kereséséhez vezetnek át.

2. A versenyelőny-teremtés öt axiómája

Logikai szerkezet

Ha számot vetünk avval, hogy a lehetséges cselekvési teret eleve kijelöli a belső képesség és a külső esély négy lehetséges együttállása, akkor az is egyértelművé válik, hogy a „szándék” mögé a *világgazdasági környezet és a belső erőforrások együttes, mély ismeretének* kell sorakoznia. A versenyelőny-teremtés ambíciója pusztán „wishful thinking”, ha a választások illetve a megjelölt területek nem egy gondolkodási folyamat eredményeként állnak elő, hanem éppen hogy öncélúan, maguk indítják el a „levezetést”.

1. ábra
A belső képesség és a külső esély
(Slemmer László nyomán)

	Külső esély nincs	Külső esély van
Belső képesség nincs	-	-
Belső képesség van	-	<i>Stratégiai kitörési pontok</i>

Ceterum censeo: a versenyelőny-teremtéssel foglalkozni kormányzati feladat

A lassú hatalmi decentralizálással a fejlesztési programoknak számos aktora lett, a helyi önkormányzatoktól és közösségektől a közfeladatokat ellátó szellemi műhelyekig. Az Egészből való gondolkodás, az erőforrások sok szektorra kiterjedő áttekintése és mozgósítása, valamint a többéves időhorizont miatt a versenyelőny-teremtés a kormányzatok sajátlagos feladata maradt¹. Mindez leginkább a tudástermelést, a kultúra sokgenerációs ciklusait érintő feladatok esetében egyre egyértelműbb – nem véletlen, hogy a legnagyobb elemző kompetenciának ezeken a területeken kellene jelentkeznie.

A versenyelőny-teremtés módszereit – más menedzsment-technikákkal együtt – a kormányok a nagyvállalatok fegyvertárából importálják.

A hetvenes évek közepétől a stratégiai tervezés, az információ-és tudásmenedzsment valóságos forradalma ment végbe a nagyvállalati szférában. Erre tett rá újabb lapáttal a kilencvenes évek második felétől a tömegesen megnyíló Internetes forráshelyek és Webes (majd Intranetes) tranzakciók új minőségét kezelni képes új eszköz-és megoldásvilág.

Jól megfigyelhető az a tendencia is, hogy a nem a gazdaságban tevékenykedő nagy szervezetek négy-öt éves kérésrel veszik birtokba a piac kohójában megedzett, leginkább bevált módszereket és eljárásokat. A kormányzati munka modernizációjának nélkülözhetetlen feltétele, hogy átvegye és alkalmazza a legkorszerűbb, munkaerő-takarékos, olcsó és hatékony megoldásokat, s ezzel a tudás értékláncán egyre magasabbra kapaszkodva sikeresen szabadítsa fel az alkotó energiákat és összpontosítsa a kompetenciákat. A távlat: kisszerű és érdek-kötött feladat-koncentráció helyett nagyvonalú áttekintés, merész, de megfontolt stratégiaformálás, színvonalas, ellenőrizhető és átlátható végrehajtási folyamatok. Ezzel párhuzamosan a filosz, a hajdanvolt újságíró, a botesínálta politikus helyett több mint kívánatos a menedzsment-tudományokban jártas, üzlet-és szervezetfejlesztési szakemberek beáramlása a kormányzati tervezés meghatározó hídfőállásaiba.

A versenyelőny-teremtés közegeként és módszereként is erősödő hálózati hatásokkal kell számolni.

Az informatikai infrastruktúra fejlesztése, az alkalmazói programok tömegesítése nem szimpla technológiai fejlesztés: minél erősebb a kölcsönös összekapcsoltság, annál sikeresebb és hatékonyabb a koordináció. Minél több, a versenyelőny-teremtésben érintett aktor áll állandó és eleven kommunikációs kapcsolatban, annál nagyobb lesz a hálózatba kapcsolt Egész összeteljesítménye (Ernest Wilson könyve, amelyben számtalan esettanulmánnyal igazolja mindezt).²

¹ Részletesen ld.: Z. Karvalics 2002a

² Megjelenés előtt áll.

Az a tér, amelyben a versenyelőny-teremtés végbemegy, szintén értelmezhetetlen már a hálózati elv állandó működtetése nélkül. Castells (1996., 1997., 1998) nyomán rendelkezünk már ennek a szabatos leírásával, miközben a hálózati hatás tovább erősödik az Unió csatlakozással.

A versenyelőny-teremtés kulcs-mozzanata a stratégiaválasztás, amelyet a környezet és a belső állapot értékelése előz meg.

A politikai cselekvésig vezető hosszú út első lépése minden esetben az „*awareness*”, az előre tekintő tudatosság felébredése/felébresztése (1), amely elvezet a cselekvési szándék kialakulásához (2). Ad hoc feladatválasztás helyett ekkor lépnek be a környezet és a belső állapot elemzésének és értékelésének technikái (ld. az első axiómát) (3), ennek eredménye szüli meg a stratégiát (4), amelyet a cselekvési terv bont akciók sorozatává (5). Az erős visszacsatolásokkal dolgozó projektmenedzsment (6) teljesítményétől és a valóság kiszámíthatatlan változásaitól függ, mikor kanyarodnak vissza a döntéshozók a stratégia újraformálásához (7), előlről kezdve az egész ciklust.

A 3. szakasztól kezdve jól ismert, professzionális technikák segítik a tervezést. Ezek egy része már jó ideje megjelent a kormányzati munkában, sőt első generációjuk már el is avult, mivel mindinkább alkalmatlan az információs korszak kihívásainak kezelésére. A továbbiakban azt tekintjük át, hogy a pillanatnyi helyzet megfelelő elemzését segítő módszereknek mekkora ma a használati értéke.

3. Avuló technikák a helyzetértékeléshez: SWOT-analízis

Az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket „listázó” és másodelemző SWOT-analízis talán a legrégebbi és legnépszerűbb megoldás, amelyet széles körben alkalmaznak (a legfrissebb magyar információs stratégiai háttér tanulmány is ezt teszi). A SWOT – önértékelése szerint – „megkönnyíti a stratégiai alternatívák közötti választást, lehetővé teszi a módszeres önelemzésen keresztül a megalapozott és jelentőséggel bíró eredmények létrejöttét”.

A megbízható eredmények eléréséhez a SWOT-elemzésnek rugalmasnak kell lennie, az elemek felmérésének pedig rendszeresen meg kell ismétlődnie. Használhatósága nagymértékben függ a felhasználók képességeitől és hozzáértésétől, a SWOT funkciójának megértésétől, a szervezeti elkötelezettségtől. A SWOT-analízis fő előnyeként a külső környezeti hatások fontosságának felismerését és a többi modellhez képest relatív egyszerűségét emelik ki. Emiatt várhatóan még hosszú időn keresztül használatban marad a stratégiai szándékok megalapozásaként.

A SWOT analízis legnagyobb hiányossága, hogy nem definiálja mindazt, miképp állapítsa meg és azonosítsa a szervezet saját speciális erősségeit és gyengeségeit, valamint az egészen más típusú elemző kompetenciát igénylő külső lehetőségeket és veszélyeket. Az elemzésbe bekerülő elemek emiatt „brainstorming” jellegűek, hiányzik mögülük a rendszerezett szakértői munka. A SWOT akár félvezető is lehet, ha az összefüggések a felmérés korai fázisában nincsenek egyértelműen definiálva, és hiányoznak a megalapozott háttérmunkálatok. Emiatt a SWOT módszertani ereje folyamatosan csökken, mert az elemzésnek napjainkban mindinkább ki kellene terjednie nemzetközi szintre is, felmérve a majdan bekövetkező változások hatáskövetkezményeit, az új versenytársak érkezésének lehetőségeit. Ennek megfelelően a stratégiakészítés inputjaként az elemek felmérésének inkább a jövőbelátáson, mint a versenytársak teljesítményének mai szintjének elemzésén kell alapulnia.

Az erősségek közül csak azok válnak érdekessé, amelyek számára külső esélyt kínál a környezet: a „strengths” helyére ma már inkább a TSI (*Transformative Skills Inventory*) lép. A veszélyek (threats) és a lehetőségek (opportunities) egy mindinkább oszthatatlan térben jelentkeznek, és kulcsfeladattá a *környezet* minél aprólékosabb „letapogatása” (ES, *environmental scanning*) válik.

4. Avuló technikák a helyzetértékeléshez: benchmarking

Bár ma ismert formájában a benchmarking technikája az 1970-es évek második felében alakult ki, és a modern menedzsmentirodalom egyik friss hajtása, kezdetei egészen Taylorig vezethetők vissza, mert klasszikus ipari környezetben felmerülő kérdések alapján fejlődött ki. Napjainkban világszerte széleskörűen alkalmazott módszerré vált, immár nemcsak az ipari szektorban tevékenykedő vállalatok, hanem az üzleti élet különböző területein, a kormányzat³, a kormányzati szervek, egyetemek és kórházak esetében is.

A benchmarking⁴ nem jelent forradalmian új technikát, a jó ötletek és folyamatok véletlenszerű lemásolásán alapul, és jó ideig még formális eljárása sem volt ezek rendszerezésére. Mégis többet jelent egyszerű versenyelemzésnél. Teoretikusai (legújabbban Self-Weiner-Dunlop, 2002, Koch, 2001) olyan önértékelő módszernek tartják, amely

- növeli a szervezet saját működésének és teljesítményének megértését, „serkentve a produktivitás hiteles mérésének fejlesztését”
- a szervezet tudatossága növekszik a külső piacokon betöltött szerepéről
- rávilágíthat a versenytársak korábbi, pontatlan megfigyelésére
- felgyorsíthatja a fejlődést és a belső változásokat, az új ötletek és trendek azonosításával és alkalmazásával.

A benchmarking-konceptió fejlődésének 5 szakasza hűen tükrözi, miképpen igyekezett az eljárás a hálózati hatások megközelíthetősége és a mind nagyobb komplexitás kezelésének irányába elmozdulni.

1. *Egymással versengő termékek elemzése*: Összehasonlítás, kezdetben csak technikai paraméterek alapján, majd később a piaci információkkal összhangban.
2. *Competitive Benchmarking*: A termék-összehasonlításon túllépve a folyamatok hatékonyságának elemzésére való fókuszálás.
3. *Process Benchmarking*: Más szektorokban működő, nem-versenytárs cégektől pontosabb és megbízhatóbb információk beszerzése.
4. *Stratégiai Benchmarking*: Más cégektől átvehető stratégiák, amelyek javítják a szervezet teljesítményét.
5. *Globális Benchmarking*: Különböző kultúrájú vállalatok elemzése és összehasonlítása, az eltérő környezetek figyelembevételével.

³ „Industry associations now increasingly use the tool to improve sector-specific processes. Most recently, public authorities have begun to explore the use of benchmarking as a tool for improving policy implementation processes, by focusing on the framework conditions which underlie the business environment and the economy more generally”. A legismertebb példák az USA-ból http://frp.gysps.gsu.edu/frp/frpreports/report_27/no27_fr.pdf és Ausztráliából <http://www.pc.gov.au/research/benchmark/wtfrnt/Fwtfrnt.pdf>. Az Európai Unió az „ipar versenyképességének mérése” után (BKIK, 1999) az információs társadalom méréséhez is a benchmarkinghoz fordult.

⁴ Gyors áttekintésre ld. *Benchmarking A Literature Review (Prepared by Planning and Review Unit University of Technology Sydney) 1998. Last reviewed 2002.* <http://www.pru.uts.edu.au/pdfs/benchliter.pdf> *Benchmarking: Does your performance measure up?* <http://www.icae.ie/Accountancy-Ireland/articles/Benchmarking.btm>

A benchmarkinggal kapcsolatban már saját, organikus közegében is sok probléma merült fel, amelyek halmozottan érvényesek akkor, ha ez a technika kormányzati környezetben kerül alkalmazásra.

- Túl nagy terület kijelölése esetén csak általános eredményekre juthatunk, ezek pedig *csak ajánlásként* szolgálhatnak
- A benchmarking folyamat időben gyakran elhúzódik: ilyenkor fennáll annak a veszélye, hogy *a folyamatok és a külső adottságok is megváltoznak*, ezáltal az összegyűjtött adatok érvényüket veszítik, így téves lesz az elemzés. Ha a projekt elhúzódik, szem előtt téveszthető a kitűzött cél, vagy a folyamat tárgya is megváltozhat.
- A saját folyamatok nem megfelelő dokumentálása esetén a hiányosságok mértékéről szóló információink is pontatlanok lesznek.
- Itt is igaz, mint bármely más menedzsment-módszernél, hogy amennyiben a felső vezetés nem elkötelezett (jellegzetes attitűdként sokszor vélik úgy, nem érdekük a másoktól való tanulás), eleve kudarcra van ítélve a projekt. A sűrű döntéshozói rotáció miatt a kormányzati szférában sok benchmarking-torzó született
- Minél komplexebb rendszert vizsgál, annál nehezebb a nemzetközi összehasonlítás az eltérő jogi, földrajzi, kulturális keretrendszerek miatt. Kormányzati szinten egyszerre kell figyelembe venni a nemzetgazdasági és a nemzetközi változásokat.
- A „legjobb gyakorlat” általánosságban nem létezik. Mindig az adott szervezet sajátosságainak megfelelően kell a „legjobb gyakorlatot” megtalálni, sőt, a túl nagy távolság is problémát jelenthet a szervezet számára. Ezért fűződhetett le önálló, elemi rész-technikaként a „legjobb gyakorlatok” (*best practices*) mind népszerűbb elemzése, amely nem más, mint az adott terepen másutt kipróbált megoldások ötleteket, szempontokat generáló „katasztere”.

5. Két divatos módszerről

Mint láttuk, a versenyképesség mérésére és elemzésére szolgáló eljárások az esetek döntő többségében önmagukban nem hoznak kielégítő eredményt még piaci versenykörnyezetben sem, hát még a kormányzati munkában. A legjobb megoldásnak a különböző módszerek kombinálása tűnik, ezáltal kiküszöbölhetők az egyes modellek hiányosságai, és összetett képet alkothatunk a szervezet/vállalat/ország versenypozíciójáról. Arról azonban nem szabad elfeledkezni, bármilyen módszert is alkalmazunk, hogy a felső vezetés elkötelezettségének és motivációjának megteremtése nélkül a legtokéletesebb módszer is csak spanyolfal a pótcselekvés előtt.

Mielőtt részletekbe menően bemutatjuk a leginkább perspektivikusnak érzett módszer-együttest, további két eljárásra kell kitérnünk, amelyek az utóbbi időben váltak sűrűn használatossá.

Readiness-vizsgálatok

Korábbi, általános célú használatuk után a különböző indikátorcsoportok alapján képzett változók mentén készített ország-összehasonlítások immár teljesen az informatikai környezetre, az Internetre, az e-gazdaság és az e-kormányzat fejlettségére koncentrálnak. Az újabban emiatt már szinte kizárólag e-readiness-ként számon tartott módszerek célja átfogó képet adni az egyes vizsgált országok információs társadalommal kapcsolatos felkészültségéről, úgy, hogy az lehetőleg összevethető legyen más országok állapotával⁵. A legjelentősebb e-readiness felmérések a statisztikai adatok ügyes felhasználásával jutnak elemzés-közelségbe, miközben (afféle „legjobb gyakorlatokkal” való kombinálásként) esettanulmányokat

⁵ A módszerek jellegéről és a fontosabb módszerekről igen alapos leírást találhatunk az *E-felkészültségi vizsgálatok: Ki mit csinál és hol (E-readiness Assessment: Who is Doing What and Where)* című 2001 decemberi szakanyagban a Bridges oldalán (www.bridges.org/ereadiness) A Bridges vizsgálatánál is átfogóbb képet kaphatunk azonban, ha a Világbank által fenntartott readiness módszertanokat felsoroló oldalról kiindulva nézünk körbe a világbán: <http://www.infodev.org/ereadiness/methodology.htm> Magyarul részletesebben ld. Pintér-Z. Karvalics, 2003)

emelnek ki a táblázatok által kínált kiugró teljesítmények legjellemzőbb vonásainak áttekintésével. A readiness-módszerek remekül alkalmazhatóak ország-rangsorok készítésére, az IDC és a World Times információs társadalom fejlettségi rangsora (Information Society Index, korábban Information Imperative Index)⁶ például a pusztán számsorok elemzésével megfontolandó összefüggések sorát közvetítheti az egyes kormányzatoknak.

Forgatókönyv-készítés (scenario making)

A korábban felsorolt technikákból hiányzó bizonytalanság-kezelés illetve előrejelzési érték szempontjából izgalmas hibrid technika a forgatókönyv-készítés, amely folyamatában egymást követően, illetve egyszerre tartalmazza a kooperatív tudástermelés, a brainstorming, a szakértői munka és a benchmarking elemeit⁷.

A workshop jellegű stratégiakészítési folyamat⁸ kezdetekor a csoportokra osztott résztvevők mindegyike kiválaszt a szervezet szempontjából lényeges központi kérdéseket (*focal issues*). Ezt követően ötletrohammal előállítanak nagymennyiségű „befolyásoló szempontot” (*driving forces*), és ezeket prioritási sorba állítják a stratégiájukra gyakorolt remélhető hatás (*impact*) szempontjából. A két legfontosabb hatásból tengelyek lesznek (*axes*), amelyek négy részre osztják a lehetséges jövőök koordinátarendszerét, négy divergens scenáriót előállítva, amelyek részletes elemzése immár a számszaki mélységekbe ereszkedő szakértők dolga.

Az elemi scenáriókat az időfaktor, a különböző súlyozások beemelésével egyre finomabb hangolással elemzésbe lehet bevonni, és folyamatos a törekvés arra, hogy további dimenziók segítsék a forgatókönyv-készítést.

Különösen izgalmasnak tűnik a Dave Snowden-vezette CCOC (The Cynefin Centre for Organisational Complexity)⁹ kísérlete, hogy a négyes osztatú mezőt a folyamatok ismeretelméleti természetére felől is megközelítsék (Barth, 2002).

2. ábra

A Cynefin-modell: milyen a környezet?

Komplex	Megismerhető
Kaotikus	Ismert

Az alternatív tengelyeket, illetve az eltérő dinamikát mutató, eltérő elemzési utakat igénylő, különböző beavatkozási módokat eredményező, és egészen más támogató eljárásokat illetve eszközöket mozgósító tartományokkal a környezet feltérképezésére minden más, eddig ismert eljárásnál hatékonyabb mód nyílhat. Most már csak a környezet változásairól folyamatosan tájékoztatni képes releváns ismeretek megtermelése lehet a kérdés: a hátralevő részekben ennek lehetőségeit tekintjük át.

⁶ A 2000-es és 2001-es rangsor elemzését ld. Z. Karvalics (2001b, 2002b)

⁷ Jellemző példaként említjük meg, hogy a 2002 végén az Informatikai és Hírközlési Minisztériumban elkészített stratégiai háttér tanulmány a forgatókönyv-készítést alkalmazni kívánta, ezért „pozitív” és „negatív” scenáriót vázolt fel, nagyjából tizenöt-bűsz évvel ezelőtti színvonalon.

⁸ Népszerű leírását ld. legfrissebben: <http://www-1.ibm.com/ibm/palisades/abi/courses/muf.html>

⁹ <http://www-1.ibm.com/services/cynefin/>

6. A jövő felfutó módszere: Environmental Scanning – a környezetletapogatás

A nagyvállalatok viszonylag gyorsan felismerték, hogy napjaink gyorsan fejlődő világában a verseny-szféra döntéshozói egyre nehezebben tudják követni a környezet változásait, ezért az elmúlt tíz évben kifinomult információszerzési és feldolgozási módszereket fejlesztettek ki. *A kormányzati alkalmazás szempontjából leginkább ígéretes technológia, a környezetletapogatás vagy környezetfigyelés (ES: Environmental Scanning)* a vállalatoknak azt a (gyakorta külső specialistákra bízott) tevékenységét támogatja, amellyel folyamatosan nyomon követik a rendelkezésre álló technológia, a közvetlen versenytársak, a piac és a szabályozási, politikai, stb. háttér alakulását, egyszóval a legtágabb értelemben vett környezetet. Gyakran közel sodródik az ipari kémkedéshez, – emiatt néha szinonimaként a *Competitive Intelligence (CI)* kifejezést használják – de kizárólag a legálisan megszerezhető, vagy kifejezetten publikus információkhoz való hozzájutásra épül.

Tudomásunk szerint az ES (CI) módszerének kormányzati használata még nem terjedt el, áttekintésünk ezért egyfajta javaslatnak is tekinthető az eljárás mielőbbi adaptálására. Egy nemzeti információs stratégia számára ugyanis minden olyan eszköz, amellyel *báttérmunkálatainak mélységét és eredetiségfokát növeli*, önmagában is versenyelőny forrása. *Minél több elemző intelligencia kerül a döntéshozókhoz a folyamatba, minél képzetebbek a döntéshozók*, annál nagyobb az esély a sikerre.

Ha azt a célt tűzzük ki, hogy az évről évre megjelenő ország-rangsorok bizonyos ellenfélnek kikiáltott országait rendre legyőzzük, akkor könnyen szervesen és voluntarista fejlesztési programokig juthatunk. Ha azonban azt kívánjuk lemérni, hogy mennyivel sikeresebbek vagy sikertelenebbek voltak a fejlesztést célzó stratégiai lépéseink, mint másokéi, akkor az ES remekül használható. Demonstrálja ugyanis, hogy nem egyetlen egyenes út van, hanem – ahogy a vitorlások cirkálnak széllel szemben – a lehetséges pályák közül egyesek közelebb visznek minket a célhoz, mint mások. Hogy az analógiát túlfeszítsük: aki legelől, tiszta szélben vitorlázik, folyamatosan növelheti előnyét, de ronthat is, míg aki a mezőny közepén versenyez, megfigyelheti a többi hajót, hogy azok döntéseiből tanulva minél inkább felzárkózzon. Az effajta „figyelés” az üzleti életben már mindennapos, itt az ideje átfogóbb rendszerre alkalmazni. Ha egy országban fejlett az információs társadalom, akkor ott nagyobb az interkonnectivitás, több a szabadság a jobb információ-áramlás miatt, képzetebbek az emberek a korszerű módszereken, távoktatáson alapuló oktatásnak köszönhetően. Adekvátabb a foglalkoztatottság szerkezete, könnyebb vállalkozni a gyorsabb és pontosabb adminisztratív ügyintézés miatt, és akkor még nem is beszéltünk az elektronikus kereskedelemről, az elektronikus kormányzatról vagy az e-egészségügyről. Hogyan jutottak el idáig? Milyen modellek mentén építkeznek? Hogyan reagálnak a változásokra? Mi következik pillanatnyi elmozdulásaikból?

Van tehát nemzetállami szintű információs társadalmi versenyfutás, vannak versenytársak és vannak stratégiai döntések, amelyek hosszabb távra határozzák meg az irányokat. Mára ez az erőter a nagy szövetségi rendszerek és a kérdéssel foglalkozó nemzetközi szervezetek (ENSZ, UNESCO, Világbank, ITU stb.) számának szaporodása következtében még bonyolultabb is – kapóra jöhet minden szereplőnek egy termékeny elemzési módszer. A következőkben úgy tekintjük át az ES kurrens szakirodalmát, hogy folyamatosan kommentárokat fűzünk hozzá, az információs társadalom-stratégia szempontjai felől.

Az ES kezdetei

Fuld 1985-ben megállapította, hogy a legtöbbet kutatott információk, szektortól függetlenül, a termékek megtérülésére, a marketingstratégiára és a termelési költségekre vonatkoznak¹⁰. Szintén Fuld (1988) jegyezte meg egy másik cikkében, hogy a kisebb cégek számára ez ugyan olyanfontos kérdés, mint a nagyok számára. Fann és Smeltzer (1989) ugyanakkor arra jutottak, hogy a kis cégek vezetői nem használják fejlett figyelőrendszereket. Talán mert a költségvetésükből nem telik ki? Vajon megéri a kicsiknek is? Ez attól függ, hogy összefüggésbe tudjuk-e hozni a cég teljesítmény-mutatóival.

¹⁰ A nemzeti stratégia szintjén ennek a bármasságnak az felel meg, hogy az egyes országokban mire irányul a versenyelőny-képző stratégia, milyen programokat indítottak, és azok mennyire hozták meg a remélt eredményt.

Subramanian és Ishak (1998) kísérelték meg összehasonlítani a cégek teljesítményét a figyelési rendszer fejlettségével. A teljesítményt az eszközarányos megtérülésen mérték le, a CI (competitive intelligence, versenytárs-figyelés) fejlettségét pedig három kérdés alapján határozták meg: van-e kijelölt személyzet, milyen gyakran készülnek elemzések, hány ember tartozik a kijelölt személyzethez? A figyelés fejlettsége alapján három, míg a teljesítmény alapján két csoportba osztották a cégeket, attól függően, hogy a ROA (eszközarányos megtérülés) három évi átlaga meghaladja-e a többi cég átlagát. Ezek alapján a következő eredmény született:

3. ábra

A CI fejlettsége a teljesítmény függvényében

TELJESÍTMÉNY	Kevésbé fejlett CI	Közepesen fejlett CI	Fejlett CI
Magas	8 cég	25	16
Alacsony	11	21	4

A szerzők azt a következtetést vonták le a táblázatból, hogy *a cég teljesítménye összefügg a CI fejlettségével*¹¹.

A tanulmány másik fontos eredményeként meghatározták, mely információkat szerzik meg a vállalatok a legnehezebben. Ezek a termékekre lebontott költségek, eladások, bevételek és a marketingstratégia.

A tanulságnak erős üzenete van: a legnehezebb az információs társadalom fejlesztésében is az lesz, hogy beazonosítható legyen mely programok játszottak fontos, vagy kevésbé fontos szerepet a rangsorban tapasztalható javulásban, romlásban.

Az egyik legteljesebb CI-vizsgálatot Prescott és Smith végezte 1989-ben. Az első érdekesség ebben a majd másfél évtizedes munkában, hogy olyan vállalatokat vizsgáltak, amelyek tagjai a CI-szakértők társaságának (SCIP: Society of Competitor Intelligence Professionals). Az ő mintájuk ugyan nem reprezentatív a vállalatok összességére nézve, de igen nagy válaszadási hajlandóság mellett sikerült egy elég hosszú kérdőívet kitöltetniük, ezért rendkívül gazdag a kutatási anyaguk.

Mindez arra figyelmeztet minden majdani magyar stratégia-tervezőt, hogy a nemzetközi szakmai fórumok munkájában minél intenzívebben részt kell venni, ilyen fórumokat kell szervezni, mert a „belső” körökben sokkal jobban lehet informálódni).

Prescotték vizsgálták például az átlagos büdzsét, a programok életkorát, azt, hogy hány állandó munkatársat foglalkoztatnak, stb. Kimutatták, hogy *a figyelmet végző személyek folyamatosan igényelnek speciális képzést*. A végzendő feladatok *egybarmadát adatgyűjtés, további barmadát az adatelemzés* tölti ki. Leginkább személyes, vagy írásos forrásokból tájékozódnak, ez utóbbiak alatt főleg videokazettákat, és külső vagy belső adatbázisokat értve.

Sikerült rangsorolniuk a megfigyelt területeket a figyelés gyakorisága, és elemzés mélysége szempontjából. A cégek folyamatosan figyelik a szektor általános trendjeit, a pénzügyi marketing és eladási adatokat valamint a technikai fejlődést. Rendszeresen, de nem folyamatosan ellenőrzik a szervezeti célokat, akvizíciókat, vevői hűség-akciókat, szolgáltatásokat és eladási csatornákat, míg a nemzetközi helyzetről, humán erőforrásról, belső struktúráról és beszerzésről csak ad-hoc módon tájékozódnak. Nem egyforma a megszerzett információk elemzési igénye sem. Kimerítően kell elemezni az általános trendeket, a potenciális versenytársakat, a pénzügyeket, a marketinget és a vállalati célokat. Ennél kevésbé elemzik a technológiai fejlődés, az akvizíciók, a hűség-akciók, a fogyasztók és a szolgáltatások információit. Végül nem, vagy alig elemzik az eladási csatornákat, a humán erőforrást, a nemzetközi ügyeket, a belső szerkezetet és a beszerzést.

¹¹ Az persze vitatható, hogy önmagában a táblázat alapján kijelenthetjük-e, hogy van összefüggés, de már az ország-szintű teljesítménymérés esetében ez megoldott, hiszen adott az évről évre megjelenő rangsor, ahol nyomon követhető a pozitív vagy negatív elmozdulás.

Ennek megfelelően egészen bizonyos, hogy folyamatosan kell figyelni a többi országban az információs társadalomról megjelenő kutatási eredményeket, jelentéseket, elemzéseket, valamint induló és folyamatban levő programok alakulását. Rendszeresen érdemes figyelni a politikai nyilatkozatokat és a programok marketingjét valamint a kapcsolódó egyéb politikai programokat, és elegendő ad-hoc módon figyelni az adott szervezetek struktúráját, és személyzetét. Az elemzés tekintetében biztosan kimerítően kell elemezni a programok tartalmát és a nemzetközi politikai trendeket, a politikai beszédeket és a programokról való kommunikációt, valamint a hasonló méretű és helyzetű országok által készített és róluk szóló szakanyagok teljességét. Ennél kisebb mértékben elegendő elemezni a kapcsolódó egyéb politikai programokat, valamint a kész kutatási eredményeket és jelentéseket, végül alig szükséges elemezni a szervezetek belső struktúráját és személyzetét.

A szerzők végkövetkeztése szerint akkor működik a vállalatban a CI, ha:

- az egész cég szerepet vállal benne,
- projekt-szervezésű, így rugalmasabb,
- eredmény-alapon van értékelve,
- az eredmények kumulatív módon egymásra épülnek (tudásbázis),
- figyelembe veszik a döntéshozók egyéni problémáit.

Az információs társadalom CI-nek ennek megfelelően:

- az egész országot érintenie kell, a döntésekbe a civil szektort, a vállalati szférát és a tudomány műhelyeit is be kell vonni;
- minden új program előtt körül kell nézni más országokban;
- nagyon fontos a visszacsatolás;
- tudásbázisba gyűjthetők az információk, hogy más hibájába se essünk bele;
- vannak országra jellemző sajátosságok.

Bernard Besson és Jean Claude Possin (1996) az üzleti hírszerzésről írott könyvükben igen érdekes felismerést tesznek: a vállalatban a felügyelési tevékenység kulcsszemélye szerintük nem lehet más, mint a vezérigazgató. Egyszerűen azért, mert nála fut össze minden belső és külső információ. Akkor is ő a címzettje ezeknek az információknak, ha van egy intelligencia-felelős is a cégben.

Ki a kulcsszemély az információs társadalom versenystratégiájának megalkotásakor? Elsőre azt gondolnánk, hogy maga az informatikai miniszter – aztán rájövünk, hogy miniszterelnöki tudatosság és szerepvállalás nélkül – ahogy azt korábban is láttuk – féloldalas marad bármilyen stratégia. Kijelölhet a miniszter jelentéseket készítő figyelő-ügyosztályt, valójában mégis az ország legfőbb vezetőinek kell nyitott szemmel és füllel járnia és ügyelnie arra, hogy a stratégiai döntések a lehető legnagyobb körültekintéssel szülessenek meg.

Franciaországban Bournois és Romani (2000) végzett érdekes kutatást. Ők a vállalati figyelést tanulmányozták, de ehhez a kutatáshoz és az eredmények publikálásához aktív kormányzati segítséget kaptak, arra való tekintettel, hogy nehezen megközelíthető, érzékeny területről van szó. A helyzet némiképp fordított, hiszen a kormány politikai döntése volt, hogy a francia cégek versenyképességét növelni kell, a mi esetünkben pedig éppen a céges gyakorlatot szeretnénk a nemzeti politika szintjére emelni. Ha azonban jól meggondoljuk, mivel információáramlásról van szó, nehéz elválasztani az üzleti világot és a társadalmat. A kettő egymásra hat és ilyen módon bármelyik erősödik információszerzés terén, az minőségi változást hoz az egészben.

A francia cégek figyelési kultúráját 5 szempontból vizsgálták. Ezek: a környezet, a stratégia, a résztvevők, az eszközök és a hálózatok. Az egész könyvet kitevő táblázatokra és felsorolásokra nem térünk külön ki, annyi jegyzünk csupán meg, hogy igen pontos képet kaphatunk így arról, hogy 2000-ben az 500 legnagyobb francia cég miként figyelt. Azt a végkövetkeztetést lehet levonni, hogy *a cégek majdnem fele alkalmaz valamilyen fejlettebb módszert, de messze nem használják ki a technika nyújtotta lehetőségeket ők sem.*

A fentiek nyomán Philippe Baumard (1997) jutott érdekes következtetéshez. Szerinte nemzeti szinten össze kellene hangolni a cégek figyelési tevékenységeit, hiszen ha azok megosztják egymással információikat, akkor az egész ország versenyképességét növelik a világpiacon.

Baumard üzenete eképpen szól a magyar illetékesekhez: nemcsak a figyelés révén megszerezhető előnyök, hanem az ES (CI) kultúrájának terjesztése illetve kooperatív formáinak kezdeményezése is üdvösbátású lehet.

Az információforrások kérdése

Ha figyelési programot indítunk, a legfontosabb kérdés az információforrások meghatározása lesz. Az információkat Carlo Revelli (2000), Bruno Maninnara hivatkozva, a következőképpen osztályozza:

4. ábra Információtípusok

Az információ szerkezete	Az információ természete	Források	Hordozó
Szöveg-típusú (40%)	formális, fehér információ	tudományos publikációk, szabadalmak, szakirodalom, cégadatok, szabványok, disszertációk, külső jelentések	papír, elektronikus (adatbázis, Internet), műanyag (mikrofilm), lézer (CD, CD-ROM)
Szakértelem-típusú (10%)	formális és informális, szürke és fekete	cég emlékezete, belső adatok	papír, elektronikus (belső adatbázisok)
Pontatlan-típusú (40%)	informális, szürke és fekete	különböző helyekről érkező emberek	élőszó, elektronikus (Internet)
Vásár és szalon-típusú információk	formális és informális, fehér és szürke	reklámok, kiadványok, szóbeli beszámolók (ellenőrizendő)	papír, elektronikus (Internet)

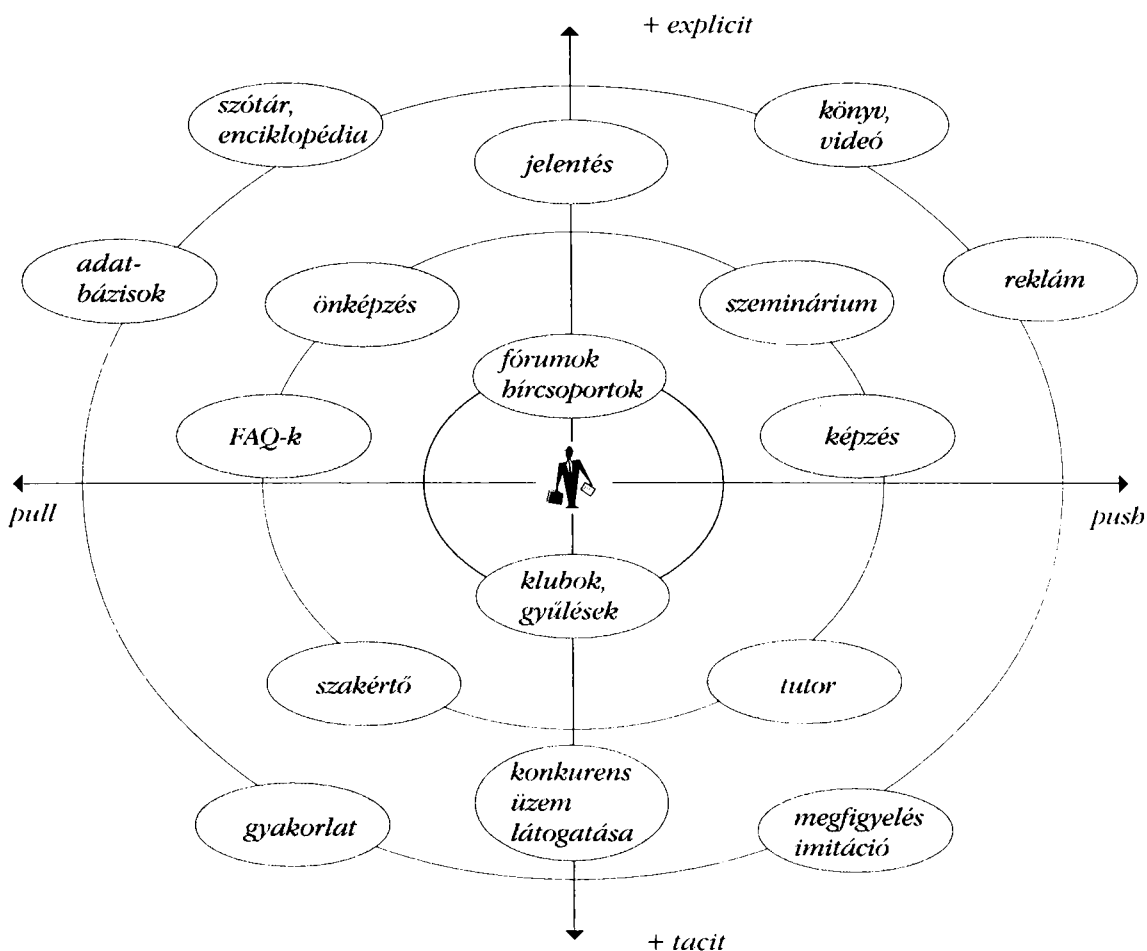
Forrás: Revelli, C., 2000.

Formális az az információ, amelyet hivatalosan közzétesznek. Az *informális* információ nem hivatalos forrásból származik.

Fehér az az információ, amelyet tudatosan adnak ki tájékoztató céllal. A *szürke* információ nem titkos, de nem adták közre, tehát meg kell keresni. A *fekete* információ titkos, gyakran csak illegálisan szerezhető meg.

Napjainkban az Internet lépett elő a legfontosabb információforrássá. Kereshetünk speciális weboldalakon, Interneten elérhető adatbázisokban, keresőmotorokkal, vagy intelligens ügynökökkel. Ezzel együtt továbbra is nagyon fontos marad, hogy áttekintő képünk legyen az „off-line” információforrásokról.

5. ábra
Az Interneten kívüli információk Prax osztályozásában



Forrás: Prax, Y.J., 2000.

Az ábrán az ember a tudáshoz való hozzáférés forrásainak közepén van. A belső kör az ismeretalkotás, a középső az ismeretszerzés, a külső pedig az ismeretek tárolásának és reprodukciójának köre¹².

A másik tengelyen aszerint osztályozzuk a forrásokat, hogy *push*, vagy *pull* információról van-e szó. A *push* információkhoz úgy jutunk hozzá, hogy „felénk tolják” őket anélkül, hogy kérjünk, míg azok a „*pull*-információk”, amelyekhez kereséssel, lekérdezéssel jutunk hozzá.

Ideális forrás nem létezik. A legkedveltebb a szemtől szembe, élőszóval történő információcsere, de sajnos korlátozott a résztvevők száma szerint, kulturálisan és földrajzilag, nem követhető, és ki kell hozzá építeni a hálózatot. Az írás könnyebben képezhet tökélet, de könnyen túlterheli a befogadót (lassú, nehézkes, nehezen kereshető, stb.) Mivel minden forrás más szempontból lehet előnyös, a figyelési tevékenység ezért nehezen formalizálható, gyakran intuitív módon történik.

Chun Wei Choo (2001) a környezetfigyelést három tengely alapján osztályozza. Egyrészt a környezet elemezhetősége, másrészt a figyelés aktív vagy passzív volta alapján, és mindegyiknél megkülönböztetve az *információigényt*, az *információkeresést* és az *információ-felhasználást*.

¹² Ezen a ponton minden tudásmenedzsmentről szóló írás megkülönbözteti Polányi nyomán a *ballatológos (tacit)* és *explicit* tudást. Az *explicit* tudás formalizált, könnyen átadható, mert lineárisan hozzáférhető papíron, képernyőn vagy más megjelenítőn. Ezt a kérdést most terjedelmi okokból nem érintjük.

6. ábra
A környezetfigyelés, mint információszerezés

	Irányulatlan figyelés		Alakítás	
A környezet elemezhe- tetlen	Információ- igény	Általános érdeklődési területek	Információ- igény	Bizonyos kutatási területek
	Információ- keresés	„Informális”	Információ- keresés	„Tesztelés”
	Információ- felhasználás	„Tudomásul vétel”	Információ- felhasználás	„Kísérletezés”
	Irányult figyelés		Keresés	
A környezet elemezhető	Információ- igény	<i>Meghatározott kapcsolódó területek</i>	Információ- igény	<i>Részletes kutatási terv</i>
	Információ- keresés	„Rutinszerű”	Információ- keresés	„Formalizált”
	Információ- felhasználás	„Figyelés”	Információ- felhasználás	„Felfedezés”
	<i>Passzív magatartás</i>		<i>Aktív magatartás</i>	

Forrás: Choo W., 2001

Irányulatlan figyelésről akkor beszélünk, ha a környezetet elemezhetetlennek tekintjük és nem is folyunk aktívan bele megismerési céllal, csak informális információkra hagyatkozunk. Az irányult figyelemkor elemezhetőnek tekintjük a környezetet és rutinszerűen figyeljük is, de nem avatkozunk be aktívan. Alakításról akkor beszélünk, amikor a környezetet ugyan elemezhetetlennek ítéljük meg, de aktívan befolyásoljuk az eseményeket, és az információkat a kísérletekből szerezjük. Az utolsó lehetőség a keresés, ilyenkor elemezhetőnek tekintjük a környezetet, és aktívan információkat gyűjtünk meghatározott eseményekről.

Nyilvánvalóan a legnagyobb biztonságot a „keresés” esete jelenti, azonban mind a passzív szemléletű cégekben, mind a környezetüket „nem értő” szervezetekben folyik valamilyen szinten információgyűjtés. A környezet ismerete növelhető, ha szorosabb az együttműködés a fontosabb résztvevőkkel, és tájékozottabbak a dolgozók. Aktívabb részvétel úgy érhető el, hogy nagyobb teret engednek a kísérleteknek (anyag- és egyéb erőforrások rendelkezésre bocsátásával), és jobban tolerálják őket.

A magyar információs társadalom – egyéb, extenzív lehetőségei mellett – az ES szofisztikált és tudatosan fejlesztett rendszereinek köszönhetően olyan versenyelőnyre tehet szert elemző erőben, amelyet a reálfolyamatok szintjén is versenyelőnyé transzformálbat¹³.

¹³ A magyar informatikai ipar számára szükséges ES-rendszer előtanulmánya már elkészült, bemutatva, hogy melyek az effajta tájékozódás inberens lehetőségei (Z. Karvalics – Borovitz – Nyáry, 2002).

FELHASZNÁLT IRODALOM

Barth, Steve (2002): Rethinking Management Methods Knowledge Management, Monday, November 04, Interjú Dave Snowden-nel <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=1013>

Baumard P.: Conceptions françaises et anglosaxonnes des affrontements économiques. előadás, séminaire CFR, *Ecole Polytechnique*, 1997. január 13. http://iae.univ-aix.fr/vc/baumard/conceptions_francaises_anglosaxonnes.htm

Besson B. et Possin J.-C. (1996): Du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, Paris (BKIK) Az ipar versenyképességének javítása az Európai Unióban a Benchmarking alkalmazásával Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara. Irány az EU! 16. szám. Budapest, 1999.

Bournois F. et Romani J.-P. (2000): L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises. *Economica*

Castells, Manuel: The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I-III. (Cambridge, MA: Oxford, UK: Blackwell) 1996: *The Rise of the Network Society*, 1997: *The Power of Identity*, 1998: *The End of the Millennium*

Choo W. Cb. (2001): Environnemental scanning as information seeking and organisational learning, *Information Research*, 7, 1. <http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html>

Fann G. L., Smeltzer L.R. (1989): The Use of Information From and About the Competitors in Small Business Management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 4, pp. 35 – 46.

Fuld L. M. (1985): *Competitor Intelligence*, New York : *John Wiley and Sons*

Fuld L. M. (1988): *Monitoring the Competition*, New York : *John Wiley and Sons*

Koch, Adam J.: SWOT does not need to be recalled. <http://www.westga.edu/~bquest/2001/swot2.htm>

Pintér, Róbert – Z. Karvalics, László 2003: Módszerek, mérések, megközelítések. In: *Internet.hu. A magyar társadalom digitális gyorsfényképe* Infonia

Prax J.-Y. (2000): *Le Guide du Knowledge Managemnet*, *Dunod*, Paris

Prescott, Smith (1989): The largest survey of « leading edge » competitor intelligence managers. *Long Range Planning Review*, 17(8), p.6.

Revelli C. (2000): *Intelligence Stratégique sur Internet*, *Dunod*, Paris.

Self, Donald R. – Weiner, Elizabeth J. – Dunlop, Kevin W. (2002): Predicting Relative Competitive Position of an Organization. <http://www.sbaer.uca.edu/Research/2002/ACME/FPapers/02acme196.pdf>

Subramanian, Ishak (1998): Competitor analyses for US companies: an empirical investigation, *Management International Review*, 38(17), p.7.

Z. Karvalics, László (2001a): Az információs társadalom versenyfutás In: *Az információs társadalom dilemmái. INFO-Társadalomtudomány* 53., 11-24.old.

Z. Karvalics, László (2001b): A bővös 28-29.-ik hely. Információs társadalom országgrangsorok tanulságai. *Compaq Magazin*, 8.old.

Z. Karvalics, László (2002a): Szemlélet, módszertan és szervezet. Az információs társadalom magyar stratégiájának irányításához. In: *Elek-Jubász-Kiss-Varga: A tudás társadalma I. SKI-NII-IKT*, Budapest 180-189.old.

Z. Karvalics, László (2002b): Hol állunk a rangsorban? *HP Magazin*. 2002. július 23.old.

Z. Karvalics, László – Borovitz, Tamás – Nyáry, Mibály (2002): Az ICT-szektor nemzetközi adat-hír-és tanulmányvilágának áttekintése In: *Magyar Informatikai Monitor. Megvalósítási tanulmányok* Szerk: Kolossa Tamás IVSz, Budapest, 141-158.old.

Szalavetz Andrea*

A VÁLLALATI GAZDÁLKODÁS ÁTALAKULÁSA AZ „ÚJ GAZDASÁG” KORÁBAN MAGYARORSZÁGON

Bevezető

Az „új gazdaság” új üzleti modell értelmezése azt mondja ki, hogy az új üzleti környezethez, új versenyfeltételekhez alkalmazkodó üzleti modellben más tényezők határozzák meg a vállalati versenyképességet és az üzleti sikert, mint korábban, a tudás a fizikai tőkénél fontosabb termelési inputtá vált. A hosszú távú növekedés és hosszú távon fenntartott versenyképesség legfontosabb erőforrása a tudás, nem pedig az egyéb, korábban meghatározónak tartott vállalati erőforrások. Az immateriális javak értéktermelési szerepe erősödik, a versenystratégia fő kérdése pedig nem az, hogy a termelési folyamatot a hozzáadott értéklánc mentén szétdarabolva, miként lehet az egyes termelési fázisokat földrajzilag optimalizálni, vagyis a tényezőkiadások földrajzi elterjedését kihasználni. A fentieknél jelentősebb és főként fenntarthatóbb versenyelőnyt jelent, ha a gazdasági szereplők képesek korábban nem összefüggőnek tartott tevékenységek új típusú integrálására, az új tudáselemek régiekkel való kombinálására.

Az új üzleti modell követelményeibeiz történő alkalmazkodás jegyében, a gazdaság szereplői szervezeti változtatásokat hajtottak végre. Egyik oldalról látványosan felgyorsult a vállalati vertikumok feldarabolódása, integrált nagyvállalatok helyett kiterjedt vállalati hálózatok jöttek létre, amelyek tagjait a korábbinál lazább, rugalmasabb, kevésbé hierarchikus kapcsolatok fűzték össze. A másik oldalról ugyanakkor, a technológiai tudásfelhalozással párhuzamosan, egyre több cég egészítette ki korábbi alaptervekenységét újfajta tevékenységekkel, és próbált ennek révén a korábbinál komplexebb értéket létrehozni, új piacokat, új szükségleteket teremteni. A tevékenységek újfajta kombinációja elmosa, képlekennyé, átjárhatóvá tette a korábban pontosan megrajzolható vállalati tevékenység-batárokat. (Asbkenas, 1995; Dess et al., 1995; Kocsis-Szabó 2000). Ennek az átjárhatóságnak, az új tudáselemek régiekkel való kombinálásának, az immateriális javak térnyerésének egyik legszemléletesebb példája, hogy az új üzleti modellben mind több feldolgozóipari vállalat nyit a szolgáltatások irányába, a feldolgozóipari tevékenység tercierizálódik.

A feldolgozóipar tercierizálódása két dolgot takar. Egyrészt, *a vállalaton belüli, a vállalati működéshez kapcsolódó szolgáltatások növekvő súlyát jelöli.* A versenyképes vállalati működésben ma a versenyképességet korábban meghatározó tényezők (a technológia minősége és hatékony működtetése, a munkaerő kvalitása, hatékonysága és a tényezőárak) mellett mind fontosabb szerepet játszanak a működést segítő belső szolgáltatások. Ide tartozik a gyártás- és gyártmányfejlesztés, a belső és külső logisztikai rendszer (vállalaton belüli és a vertikumon belüli anyag- és félkésztermék-mozgatás, továbbá a disztribúciós rendszer), a munkaerő továbbképzése, az utánpótlást szolgáló képzés, a gyártást, a tervezést, a logisztikát stb. támogató informatikai rendszerek, a helyi beszállítók körének kialakítása és menedzselése, a beszállítók minősítése, hatékonyságuk javítása, közreműködés technológiájuk fejlesztésében, költségeik lefaragásában, ide tartozik továbbá a szervezetfejlesztés és koordináció, a HR-, a könyvelési, kontrolling, jogi és pénzügyi szolgáltatások stb. A feldolgozóipari cégek félérgalléros munkatársai egyre többféle, a vállalati működést elősegítő szolgáltatást végeznek, részben önállóan, részben a külső szolgáltatókkal szoros együttműködésben.

*Kandidátus, az MTA Világgazdasági Kutató Intézet tudományos főmunkatársa

A terciarizálódás másrészt a termékekhez kapcsolódó, kifelé, a fogyasztók számára nyújtott szolgáltatások egyre szélesedő körét jelenti, és azt, hogy ezek a szolgáltatások a termékek értékének mind nagyobb részét teszik ki.

A szolgáltatások feldolgozóipari tevékenységbe történő integrálódása abból a szempontból is az „új gazdaság”-hoz kötődő jelenség, hogy mind vállalati, mind nemzeti szinten arra készíti az elemzőket, hogy új módszerekkel határozzák meg tevékenységük jövedelmezőségét (illetve a költségeket és kockázatokat). Az egy-egy termékre eső fedezet és profit elemzése ma, a vállalati produktumok „termék – kapcsolódó termékek – kapcsolódó szolgáltatások” rendszereként történő meghatározása korábban megengedhetetlenül torzítaná a tulajdonosok és a menedzsment értékítéletét.

A vállalati tevékenység jövedelmezőségének újradefiniálását sürgető és a vállalati produktumok rendszerként való felfogását indokló szemléletes példa, hogy a nagy cégek egyre több „alapterméknek” árát erőteljesen lefelé torzítja a modern árképzési stratégia, amely elvileg akár nullához közeli profitot is megengedhetőnek tart. Olyan komplex termékek ezek, amelyek működtetése kiegészítő termékeket és/vagy számos kapcsolódó szolgáltatást igényel. A modern árképzési stratégia jegyében a cégeknek ezek a kapcsolódó termékek és szolgáltatások biztosítanak megfelelő profitot.

Ez a tanulmány azt a kérdést elemzi, hogy a vállalati gazdálkodás fent vázolt átalakulása mennyiben jellemző a magyarországi feldolgozóipari vállalatokra. Milyen típusú cégek járnak elől ebben a folyamatban? Milyen gazdaságpolitikai eszközökkel lehetne a folyamatot felgyorsítani? Milyen típusú tudásra van a vállalatoknak szüksége mindehhez? A kutatás empirikus felmérésre támaszkodik. Tíz, külföldi tulajdonban lévő magyarországi feldolgozóipari vállalattal készítettünk interjút vállalati stratégiájuk átalakulásáról, a szolgáltatások vállalati tevékenységbe integrálásának hatásairól és korlátairól.¹

1. A feldolgozóipar és a szolgáltatások integrálódása az irodalom tükrében

Elmélet és empiria

A feldolgozóipari és a szolgáltatási tevékenységek összefonódása nem újkeletű jelenség. 1995-ben a Fortune 500 legnagyobb amerikai vállalatot bemutató száma demonstratív módon reagált az akkor már jó évtizede fokozatos változásokra: ekkor történt meg először, hogy egységes 500-as listát jelentetett meg, vagyis nem választotta szét a feldolgozóipari és a szolgáltatási szektort. Nem alkalmazta tovább azt a jelentős torzulásokat okozott módszertant, amely szerint a cégeket az „elsődleges” „termékük” szerint osztják be iparági kategóriákba. A listát kísérő elemzés leszögezi, hogy olyan sok feldolgozóiparban és szolgáltatásokban egyaránt tevékenykedő nagyvállalat van, hogy a szektor szerinti szétválasztás erősen torzítaná az összképet. 1994-ben a par excellence feldolgozóipari cégnek tartott General Electric konszolidált árbevételenek 40%-a szolgáltatásokból származott.² A legnagyobb autóipari cégek központjait – írta az 500-as listát kísérő elemzés³ – ma már kis túlzással design stúdióknak, K+F-labornak és kereskedőházaknak lehet tekinteni.

¹ A vizsgálatban a következő vállalatok vettek részt: Alstom Power Hungária Kft. (a volt ABB Power Generation Kft.), Audi Hungária Motor Kft., Bosch Rexroth Kft., Flextronics International Kft., GE Hungary Rt., Knorr Bremse Fékrendszerek Kft., Nokia Hungary Kommunikációs Kft., Schneider Electric Hungária Villamosság Rt., Siemens Rt., Temic Hungary Kft.

² Mára ez az arány meghaladja az 50 %-ot. 2001-ben a GE feldolgozóipari termékértékesítésből származó bevétele az összes bevétel 41,8 %-át tette ki. (Forrás: GE Annual Report 2001, http://www.ge.com/annual01/financials/2001_GE_AR_financials.pdf 2. lap alapján saját számítás) A szintén gyártó (feldolgozóipari céggént aposztrofált IBM esetében a feldolgozóipari tevékenységből származó árbevétele (hardver szegmens) a teljes árbevétel 42,7 %-át tette ki 2000-ben. (IBM Annual Report 2000, <ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2000/pdf/IBM2000E.PDF>, 16. lap alapján saját számítás)

³ A New 500 for the New Economy. Fortune, 1995. május 15.

*Cowan és szerzőtársai (Cowan et al., 2001) bárom tényező segítségével különböztették meg a szolgáltatásokat a feldolgozóipartól. Elsősorban a szolgáltatások immateriális természetét hangsúlyozták. A további megkülönböztető jegyek között szerepelt a fogyasztók intenzív részvétele a szolgáltatások létrehozásában, illetve a szolgáltatások létrehozásának és fogyasztásának időbeli egybeesése.*⁴ Zagler (2002) ehhez még hozzáteszi a tömegesség, egyediség megkülönböztető jegyeit: a feldolgozóipari output létrehozása tömegméretekben történik, a szolgáltatási szektor outputja a feldolgozóiparénál jóval heterogénebb, egyedi igényekre szabott.

A feldolgozóipari tevékenység szolgáltatás-közelségének erősödését mutatja, hogy a felsoroltak közül egyik sem kizárólag a szolgáltatásokra érvényes.

Először is, napjainkra a feldolgozóipari outputok jellemvonásai között is mind meghatározóbbá váltak az immateriális elemek. Másodsor, a tömeges testesztelés, vagyis a vevők egyedi specifikációja alapján történő gyártás elterjedése azzal járt, hogy ma már a feldolgozóipari termékek létrehozásában is intenzívebb a fogyasztói részvétel, illetve a feldolgozóipari output is heterogén, egyedi igényekre szabott. Az érem másik oldala, hogy a kihelyezett gyártási tevékenységet fogadó, vagyis bérmunkában gyártást végző cégek tevékenységüket gyártási szolgáltatásnak nevezik.

Ami a szolgáltatások létrehozásának és fogyasztásának időbeli egybeesését illeti, a rendelés alapján történő gyártás elterjedésével, vagyis a vállalati készletgazdálkodás átalakulásával, a just-in-time szállítással a termelés és felhasználás közötti idő a feldolgozóiparban is jelentős mértékben lerövidült. Az érem másik oldalaként, az informatikai szolgáltatásokkal, főként a dobozott szoftverek elterjedésével a szolgáltatások létrehozása és fogyasztása között eltelt idő hosszabbodott: a szolgáltatások egy része terméként kezd viselkedni.

Összességében megállapíthatjuk, hogy *a feldolgozóipari és szolgáltatási tevékenységek összefonódása során, a két tevékenység-típus megkülönböztető jegyei egyre inkább elhalványulnak.*

Szektorközi összefonódás – híd a „rég” és az „új” gazdaság között

Marceau és Martinez (2002) megállapítása szerint, a feldolgozóipari és a szolgáltatási tevékenységek összefonódása, a szolgáltatások feldolgozóiparba történő integrálása képezi a hidat a „rég” és az „új gazdaság” között.

Valójában, *a feldolgozóipar terciarizálódása az ipari kapitalizmusból az intellektuális kapitalizmusba történő átmenetet tükrözi, a terciarizálódás – bár mértéke nehezen számszerűsíthető⁵ – ennek a folyamatnak a kifejeződése.*

A gazdasági fejlődés egyik legmarkánsabb jelensége a gazdaságok szerkezeti átalakulása, a mezőgazdasági, ipari és szolgáltatási szektorok GDP-részarányainak módosulása. Szerkezeti átalakulás címen a szakirodalom ugyanakkor főként két kérdést vizsgált és vizsgál napjainkban is: a szektorok relatív súlyának módosulását az egyes szektorokban foglalkoztatottak száma, illetve az egyes szektorok GDP-hez való hozzájárulása tükrében,⁶ valamint a feldolgozóiparon belüli szerkezetátalakulás és a gazdasági növekedés összefüggéseit.⁷ A közgazdasági szakirodalom ugyanakkor mindmáig kevés figyelmet fordított a szerkezeti átalakulás speciális esetére, a szektorközi összefonódás folyamatára. A témát az elméleti közgazdasági megközelítésekkel eltérő fókusszal, a nemzetközi üzleti és menedzsment irodalom tárgyalja, elsősorban vállalatstratégiai szemszögből, illetve a multinacionális vállalatok szervezeti struktúráinak átalakulása, a hálózati struktúrák kialakulása szempontjából.

⁴ Ez utóbbi még Jean Baptiste Say meghatározására vezethető vissza. Say szerint, immateriálisnak nevezzük azt a terméket, amelyet a létrehozása pillanatában elfogyasztanak. Idézi: Peneder et al., (2001)

⁵ A számszerűsítés módszertani problémáiról lásd Szalavetz, 2003.

⁶ Csupán néhány példa a klasszikus írásokból: Schumpeter, 1928; Fischer, 1939; Clark, 1940; Kuznets, 1971; Pasinetti, 1981.

⁷ Napjainkban is, a nemzetközi szakirodalom egyik „forró témája” az a kérdés, hogy a feldolgozóipari specializáció gyors változása jelentős mértékben befolyásolja-e a gazdaság növekedési teljesítményét? Fagerberg, 2000. A schumpeteri megközelítés értelmében a gazdaság szerkezeti átalakulása és a növekedés között szoros az összefüggés, amit az egyes iparágak eltérő innovációs potenciálja magyaráz Lucas, 1988. A kutatók másik csoportja az iparági életciklusokból kiindulva jut el ugyanebbhez a következtetéshez: Vernon, 1966; Audretsch, 1987.

Wise–Baumgartner (1999) tanulmánya arra hívja fel a figyelmet, hogy a feldolgozóipari vállalatok értékláncbeli hagyományos szerepe egyre kisebb megtérülést biztosít. Nyereséget vevőközei tevékenységek biztosítanak, ami még a legnagyobb blue chip cégeket is arra készítette, hogy gondolják újra, az értéklánc mely pontján is van kulcs-kompetenciájuk. Az újragondolás eredményeként nagyszámú blue chip cég a világgazdaság centrumán kívül elhelyezkedő leányvállalataihoz, vagy akár tőle független (nem a tulajdonában lévő) cégekhez helyezte ki feldolgozóipari tevékenységeit,⁸ értékesítette a mérlegében jelentős eszközértéket képviselő berendezéseket, feldarabolta a vállalati vertikumot és immateriális tevékenységekre: stratégiai menedzsmentre, innovációra, értékesítés-szervezésre szakosodott.

A másik oldalon felvirágozott, gyors növekedésbe kezdett a bér munkában végzett gyártási tevékenység üzletága a „contract manufacturing services”. A gyártásra szakosodott cégek a bér munka révén csak úgy válhattak világcéggé, hogy maguk is szolgáltatásokkal bővítették tevékenység-palettájukat. Komplex gyártási szolgáltatást kezdtek nyújtani, igény szerint a termék megtervezésétől, design-jától kezdve a prototípuskészítésen, tesztelésen és a gyártási technológia kidolgozásán át a disztribúcióig.

Az egyszerűen gyártási szolgáltatás elterjedése olyan új típusú szektorközi összefonódást is lehetővé tett, amelyben eredetileg par excellence szolgáltató cégek feldolgozóipari termékeikkel a legnagyobb szakosodott feldolgozóipari cégek versenytársaiként jelenhettek meg a piacon. Gondoljunk a Flextronics gyártási szolgáltatásait igénybevevő, saját gyártóbázissal nem rendelkező, egyértelműen a szolgáltatások ágazatába sorolt (szoftver)cég, a Microsoft esetére: az Xbox-szal a vertikálisan integrált elektronikai játékgyártó nagyhatalom, a Sony számára váratlan helyről jelentkező vetélytárs.

Az Xbox történet tipikus „új gazdaság”-jelenség. Az „új gazdaságnak” egyrészt azt a jellemvonását példázza, hogy a cégeknek (ez esetben a Sony-nak) esetenként az iparági határaikon kívülről is jelentkezhetnek versenytársai. Példázza az új üzleti modell tipikus árképzési stratégiáját, amelyben a vállalati produktumokat „termék – kapcsolódó termékek – kapcsolódó szolgáltatások” rendszereként fogják fel. Az alapterméket (ez esetben az Xbox konzolt) veszteséget jelentő alacsony áron dobják piacra,⁹ amely veszteséget bőven kompenzálja a kapcsolódó szolgáltatások (új és új játékok szoftverei) magas nyeresége.

A történet másrészt azt példázza, hogy a *stratégiai szövetségen alapuló szektorközi összefonódás szereplői* közül a „gyártó” sem csupán feldolgozóipari tevékenységet végez, hanem gyártási szolgáltatást is nyújt. A Flextronics nem világszínvonalú gyártási kapacitásaival és bizonyított gyártási kompetenciájával nyerte el a megrendelést, hanem azzal, hogy a gyártáson kívül a design és a prototípus-készítés feladatait, a sorozatgyártással kapcsolatos összes technológiai, és logisztikai tevékenységet, valamint a disztribúciót is elvállalta.

Mint a fenti esetben is, *a szektorközi összefonódás gyakran a szolgáltatások felől indul meg, az összefonódást gyakran a szolgáltató, a rendszerszállító vezérli*. Számos eredetileg feldolgozóipari világcég ma már inkább „megoldásszállítónak” nevezi magát: stratégiai üzleti szolgáltatásokat nyújt és ehhez kapcsolódnak termékei. Egy-egy „üzleti megoldás” („business solutions”) – legyen szó akár egy logisztikai rendszerről, kommunikációs rendszerről, biztonságtechnikáról, épületautomatikai rendszerekről, egy új színház színpadtechnikai rendszeréről, vagy egy vállalat informatikai rendszeréről – kivitelezésével nem feltétlenül a legkiválóbb hardver gyártóját bízzák meg, hanem azt a céget, amelynek tudásigényes megoldásterve elnyeri a megrendelő tetszését. Nem elsősorban a szállítandó berendezések műszaki paramétereivel versengenek a cégek a projektekért. Versengés a szolgáltatások területén folyik, vagyis azért, hogy kinek a rendszertervét (megoldását) fogadják el. Hogy a projekt kivitelezését elnyerő cég mely világcégek berendezéseit építi be végül a rendszerbe – ez egyéb stratégiai megfontolások tárgyát képezheti. A rendszertervezést és -kivitelezést magában foglaló projektet elnyerő megoldásszállító cég természetesen igyekszik saját termékeit a rendszerbe építeni, de ez nem automatikusan és nem feltétlenül érvényesül így.

A feldolgozóipar terciarizálódása és a vállalati tevékenység határok módosulása

A szektorközi összefonódás fent bemutatott folyamatai arról tanúskodnak, hogy ez az integrálódás a vállalati tevékenység határokra két, ellentétes irányú batást gyakorol: egy szűkítő és egy bővítő jellegűt. A cégek egyrészt vállalati tevékenységüket igyekeznek a kulcskompetenciájukra („core competence”) szűkíteni. Másrészt, mind több, korábban kizárólag feldolgozóipari tevékenységgel foglalkozó vállalat bővíti tevékenységi körét szolgáltatásokkal (sőt a szolgáltatások mind szélesebb körével).

⁸ Lásd Lev, 2001 szemléletes példáját a Ford átalakulásáról.

⁹ *The making of the Xbox, WIRED, November, 2001*

Miként valósul meg ez az – egymást elvileg kizáró – két tendencia? Szűkítsük vizsgálatainkat és megállapításaink érvényességét a gépiparra!

A tevékenységi kör bővülése és szűkülése többszörös *hierarchia-szintek kialakulásával megy végbe.*

Egyfelől *globális termelési hálózatok* formálódnak, amelyeket a nagy cégek, a hálózatok „vezérhajói” (Ernst–Kim, 2003) rendszerintegrátorokként menedzselnek. *A rendszerintegrátorok ezzel egyrészt szűkítik saját tevékenységi körüket, hiszen egyre több, korábban házon kívül végzett tevékenységet¹⁰ specializált beszállítóhoz helyeznek ki, másrészt bővítik a rendszer koordinációjához szükséges immateriális (szolgáltatási) tevékenységi körüket, bővítik a tudásbázisukat, hiszen a rendszer integrációjához, a hálózat koordinációjához átfogó technológiai kompetenciára van szükség.*

A hierarchia következő szintjét foglalják el a *lokális termelési hálózatok*. A korábban egy-egy tevékenységre specializált *beszállítók alrendszer-integrátorokká válnak*: saját gyártási tevékenységük mellett, ők a felelősek a beszállítók koordinálásáért, az alrendszer megtervezéséért, design-jáért, részt vesznek az alrendszerüket érintő kutatás-fejlesztésben, egyszóval *feldolgozóipari tevékenységüket nagyszámú szolgáltatás-jellegű tevékenységgel bővítik.*

Az egy-egy tevékenységre (akár termelésre, akár szolgáltatásra) specializált cégek a hierarchia legalján foglalnak helyet.

A hierarchia azonban, csakúgy, mint maga a hálózat semmiképpen sem állandó: változik a hálózatok összetétele és változhat a hálózatot alkotó cégek pozíciója is a hálózaton belül. A pozícióváltozás a tevékenységi kör átalakulásával jár: a hierarchia alján elhelyezkedő, termelésre, feldolgozóipari tevékenységre szakosodott cégek szolgáltatásokkal bővítik tevékenységüket és ezáltal a hálózaton belüli pozíciójuk erősödik.

A külföldi működőtőke-befektetéseket fogadó átalakuló országok iparágainak többségében sajátosan alakult, a fent ismertetett vállalati tevékenység-határ-szűkülés és -bővülés dinamikája. Az átalakuló országok eredetileg komplex tevékenység-portfólióval rendelkező (termelési és szolgáltatási tevékenységeket egyaránt végző) integrált cégei a hierarchia legalján integrálódhattak a multik globális hálózataiba. Az integráció érdekében drasztikusan szűkült az általuk végzett tevékenységek köre. A termékportfólió megújítása során, az új tulajdonosok átalakították a korábbi vertikálisan integrált szervezetet. A vertikum döntő részét leépítették, az alaptevékenységhez kapcsolódó, az értéklánc egyéb pontjain található termelési és szolgáltatási tevékenységeket kihelyezték specializált beszállítókhöz. A privatizált cégek így a korábbiaknál jóval kevesebb feldolgozó tevékenység-típusra szakosodtak. A zöldmezős beruházással létrejött cégek tevékenység-portfóliója még a privatizáció során felvásárolt cégeknél is szűkebb volt.

A cégek kompetencia-felhalmozásának eredményeként, az idő múlásával a tevékenység-portfólió bővülni kezdett, a feldolgozó tevékenység komplexitása, technológia-igényessége növekedett. A tevékenység-határok módosulására akkor került sor, amikor a helyi leányvállalatok is bekapcsolódtak a feldolgozóipar terciarizálódásának globális folyamataiba és termelési tevékenységük mellett fokozatosan szolgáltatásokat, főként belső, a vállalati működést elősegítő szolgáltatásokat is kezdtek nyújtani.

A multik helyi leányvállalatai által nyújtott szolgáltatások körét, mennyiségét, komplexitását csakúgy, mint a hierarchiaszintek számát ugyanakkor erőteljesen befolyásolta a multik integrációs stratégiája. Globális integrációs stratégia esetén, vagyis ha a helyi részegység-, alkatrész-termelők outputja a multi globális termelési és disztribúciós hálózatán keresztül jut el a végső fogyasztóig, a helyi termelő cégek által nyújtott szolgáltatások köre kisebb, a külső, vevőközei szolgáltatásokra történő specializáció lehetősége korlátozottabb, mint multi-lokális integrációs stratégia esetén.¹¹ Azok a helyi cégek, amelyeket anyavállalatuk multi-domestic stratégiával integrált a globális szervezetébe, amelyek így főként a helyi piacra termelnek, általában a termelés mellett a kapcsolódó szolgáltatások komplex körét is nyújtják.

¹⁰ *Ma már nem kizárólag a tömeges és relatíve alacsony tudásigényű feldolgozóipari tevékenységeket helyezik ki a hálózati hierarchia alsóbb szintjeire, de gyakran a technológia-igényes, sőt a korábban még kulcskompetenciának tekintett tevékenységeket, például esetenként a kutatás-fejlesztést is! Quinn, 2000)*

¹¹ *Az integrációs stratégiák osztályozásáról, és az osztályozási szempontok fejlődéséről lásd Martin, 1998.*

2. Az empirikus felmérés eredményei

A termelési és szolgáltatási tevékenységek összefüggése

Mintaválasztásunkat nehezítette, hogy amint konkrét cégekben kezdtünk gondolkodni, azonnal beleütköztünk a vállalati fejlődéstörténetek sokféleségébe. Kiinduló hipotézisünk az volt, hogy a feldolgozóipari és a szolgáltatási tevékenységek összefonódása a leányvállalati fejlődéstörténet során az idő függvényében ábrázolható. Arra gondoltunk, hogy a feldolgozóipari tevékenységet végző cégek technológiai tanulásuk, képesség-felhalmozásuk eredményeként rövidebb-hosszabb idő után bővítik szakosodásukat, diverzifikálják tevékenységi körüket és elkezdnek szolgáltatásokat is nyújtani. Előzetes elgondolásaink között az is szerepelt, hogy a szolgáltatások irányába történő diverzifikálódás, vagy a termelési és szolgáltatási funkció szigorú különválasztásának megszűnése annak a folyamatnak az eredményeként következik be, amelynek során a külföldi tulajdonos ráébred a hazai leányvállalat, a magyarországi alkalmazottak rejtett, eddig nem kiaknázott képességeire és a termelésnél magasabb tudásigényű, nagyobb helyi hozzáadott értéket biztosító szolgáltatási feladatokkal bízza meg őket.

Ezek a munkahipotézisek azonnal megdőltek, mihelyt konkrét vállalati eseteket kezdtünk vizsgálni. A mintaválogatás során megvizsgált vállalati fejlődéstörténetek között természetesen akadt ilyen is, de számos más tényezővel is lehetett a szolgáltatásokra történő szakosodást magyarázni. Akadt cég, amelynek magyarországi jelenléte szolgáltatásokkal, vagyis helyi disztribúciós céggel, márkaképviselettel kezdődött, és később bővítette helyi tevékenységét feldolgozóipari termeléssel. Akadt olyan cég is, amely értékesítési és *K+F-szervezetként* (!) kezdett, és később vált termelővé. Akadt termelő cég, amely azért vált egyre inkább szolgáltatóvá (vagyis a szolgáltatások részaránya a vállalati összjövedelemből azért nőtt meg látványosan a termelésből befolyó árbevétel rovására), mert a termékei iránti kereslet visszaesett.

Az Alstom Power Hungária Kft. (a volt Láng Gépgyár, amelyet az ABB privatizált és 2000-ben, többfordulós szervezeti átalakulást követően az Alstom tulajdonába került) eredetileg egyedi tervezésű eróművi gőzturbinákat és ipari turbinákat gyártott, szervizelt és újított fel. Mivel a külföldi tulajdonos piaci várakozásai az akvizíciót követő években nem igazolódtak, a gyár csupán az eróművi szervíz üzletágat volt képes fejleszteni. Bár jelenleg is folyik készülék és komponensgyártás a cégnél, a helyi leányvállalat ma már alapvetően szolgáltatásokra – eróművi berendezések karbantartására és technológiai megújítására, valamint mérnöki szolgáltatásokra specializálódott, ez (és nem a gyártás) biztosítja a cég nyereségességét.

A termelési és szolgáltatási tevékenységek vállalaton belüli összefüggései többféle elemzési kategória segítségével vizsgálhatók. Elsőként, megkülönböztetjük a tevékenységek kívülről menedzselt integrációját, illetve belső fejlődéssel, funkcionális diverzifikálódással elért integrációját.

Mivel mintánkba blue chip multinacionális cégeket válogattunk, több olyan cég is a vizsgálandók közé került, amely nem csupán globális szinten rendelkezett vállalatbirodalommal, de Magyarországon belül is „vállalatbirodalmat” alapított. Helyi leányvállalatai között feldolgozóipari és szolgáltató cégek egyaránt szerepeltek. A blue chip cégek többségére gyors horizontális terjeszkedés volt jellemző, nem csupán a helyi termelő kapacitást bővítették (először a felvásárolt telephelyet bővítgetve, majd új (zöldmezős) üzemesarnokokat építve), nem csupán a magyarországi leányvállalatnál gyártott termékek körét bővítették, de új és új vállalati divíziókat hoztak Magyarországra. Ezek némelyike szintén feldolgozóipari volt, némelyike azonban par excellence szolgáltatási (bank, pénzügyi lízingszolgáltató, szoftverfejlesztő központ, tanácsadó cég stb.)

Az egyes funkciók kapcsolatainak szorosságát vizsgálva feltűnt, hogy több vállalati funkció jelenléte nem jelenti feltétlenül a funkciók integrálódását is egyben. A helyi kutatás-fejlesztési tevékenységet is végző termelő vállalatoknál például előfordul, hogy bár mindkét tevékenységtípus jelen van a vállalati tevékenység-palettán, a kétfajta tevékenység összefüggése minimális, tehát nem a termelési funkció integrálódott ezzel a szolgáltatástípussal, hanem a két tevékenységtípus „egy fedél alatt jelen van” a vállalaton belül.

Mintánkban előfordult, hogy a helyi feldolgozóipari leányvállalat mellett, az anyavállalat kutatólaboratóriumot is létrehozott, amelynek volt ugyan köze a feldolgozóipari tevékenységhez, de nem a helyi termeléshez, a helyileg gyártott termékekhez, hanem az anyavállalat globális feldolgozóipari tevékenységéhez. Mintánkba természetesen került olyan vállalat is, amelyben a fejlesztő központ tevékenysége a helyi termeléshez kapcsolódott.

Jellemző módon, minél közelebb esik a helyi K+F-szervezet tevékenysége az alapkutatáshoz, annál kisebb a kutatóközpont tevékenysége és a helyi gyártási tevékenység közötti összefüggés és megfordítva: ha a másik véglethez áll közel a K+F-tevékenység, például adaptációs fejlesztést, termékkorszerűsítést és/vagy eljárásfejlesztést végez a helyi kutató gárda, akkor általában szoros a kapcsolat a helyi feldolgozó-ipari tevékenységgel.

A *Schneider Electric Rt.* egyedi berendezései, vagy a szintén egyedi berendezéseket szállító *Bosch Rexroth Kft.* esetében a helyi fejlesztők tervezik meg a helyi vevő által igényelt berendezést. A helyi cég projektvezetőként irányítja a beszállítók munkáját (amennyiben a beszállítók is egyedileg tervezett és gyártott, nem pedig sztenderd alkatrészeket szállítanak), össze-szerelik a berendezést és a megrendelő helyszínén üzembe helyezik azt.

Az *Audi* győri Motorfejlesztő Központja például a motorok illesztési fejlesztésével, gyártás-technológiával, modellmegújítással- és korszerűsítéssel kapcsolatos termékfejlesztéseket végez, illetve motorok különböző piaci specifikációkra vonatkozó fejlesztéseivel foglalkozik. A Motorfejlesztő Központ tevékenysége a helyileg gyártott termékek fejlesztésére terjed ki. Az *Audi* mérnökei ugyanakkor a gyártástechnológiát is fejlesztik: az elnyert új projektek esetében az alapkutatáson kívül, a fejlesztési lánc összes további eleméért a magyarországi leányvállalat felelős. A modellmegújításon kívül felelősségi körükbe tartozik az üzem-sítés, technológizálás, az új termék logisztikájának beillesztése az *Audi* logisztikai rendszerébe, ha az új termék gyártása új üzemcsarnokot igényel annak megtervezése és felépítetése, az új gyártási tevékenység és a gyártáshoz kapcsolódó egyéb (tesztelési minőségellenőrzési) tevékenységek beillesztése az *Audi* környezetvédelmi rendszerébe stb. A fejlesztési és a gyártáshoz kapcsolódó egyéb szolgáltatások kompetenciájának elnyerését kedvezően befolyásolta, hogy az anyavállalatnál, az *Audi* ingolstadti gyárában megszűnt a motorgyártás. Az új projektek gyártási felelőssége így a korábbinál jóval komplexebb, az autóiipari magkompetenciáknál (gyártás és logisztika) jóval összetettebb tevékenységrendszerrel foglal magába.

A másik véglet a *Nokia Kft.*, amelynek négy divíziójából három jelen van Magyarországon. Mindhárom divíziónál folyik helyi kutatás-fejlesztési tevékenység, de egyik sem a helyi feldolgozóipari tevékenységhez kapcsolódóan. A helyi K+F-tevékenységek mindegyike a *Nokia* globális K+F-tevékenységébe illeszkedik. Hasonló a helyzet a *Knorr Bremse Kft.* budapesti fejlesztőközpontja esetében. A fejlesztőközpont tevékenysége az anyacég globális tevékenységéhez kapcsolódik, amit mi sem mutat jobban, mint az a tény, hogy míg a budapesti fejlesztőközpont elektronikus fékrendszerek fejlesztésével foglalkozik, a kecskeméti gyártóközpont pneumatikus fékrendszereket, illetve azok alkatrészeit gyártja. Mindazonáltal, a *Knorr Bremse* kecskeméti gyárában is folyik fejlesztési tevékenység, ez utóbbi szorosan kapcsolódik a gyártáshoz. A kecskeméti gyár a pneumatikus szelepek kompetenciaközpontjaként, nem csupán a termékek gyártásával, regionális értékesítésével, de fejlesztésével is foglalkozik.

A kutatás-fejlesztésen kívüli vállalati funkciók esetében (termelés-értékesítés, termelés-beszerzés, termelés-logisztika) az "egy fedél alatti jelenlét, minimális integráció mellett" kategóriája nehezen értelmezhető, de az előbbire mégis akadt példa a mintába került vállalatok körében. A *Nokia* Mobile Phones divízió komáromi gyártóbázissal, budapesti értékesítési szervezettel és egy szintén Budapesten működő K+F-szervezettel van jelen Magyarországon. Mivel a gyártóbázis vámszabad területen működik, termelése exportra kerül, az értékesítési szervezet ugyanakkor importált készülékekkel látja el a magyarországi piacot.

A fenti kivételtől eltekintve, a kutatás-fejlesztésen kívüli nagyszámú szolgáltatási tevékenységtípus mindegyike szorosan kapcsolódott a feldolgozóipari alaptevékenységhez. Mindazonáltal, az egyes vállalatok között jelentős eltéréseket figyelhettünk meg a termelési funkció és az egyéb kapcsolódó szolgáltatások integrációjának komplexitása tekintetében.

Vegyük például a beszerzési funkciót, ahol az egyik végletet az képezi, ha a cég feladatköre kimerül a meglévő beszállítókkal történő kapcsolattartásban és az időszakos ártárgyalásokban. A másik véglet, amikor a beszerzési funkció olyan szorosan kapcsolódik a cég által nyújtott egyéb szolgáltatásokhoz, hogy az értéklánc-menedzsment egy komplex szolgáltatásokorként jelenik meg. A beszerzési funkció köré épülő kapcsolódó szolgáltatások közé tartozik például a beszállítói konferencia-szervezés, a beszállítók minősítése, képzése, a beszállítók technológiafejlesztési törekvéseihez történő segítségnyújtás, a

beszállítók számára Internetes weboldal készítése és üzemeltetése, a beszállítók termelésirányítási rendszere és a megrendelő rendszere közötti kompatibilitás megteremtése érdekében informatikai segítségnyújtás stb. A mintába került cégek többségénél az értéklánc-menedzsment azzal jár, hogy a cég komplex szolgáltatáscsokrot nyújt potenciális beszállítóinak.

Az Audi esetében, a helyi beszállítói kör fejlesztése a potenciális beszállító felméréseivel, auditálásával kezdődik. Az Audi németországi szakemberei (az auditálási eljárást jelenleg tanuló magyar beszerzőkkel közösen) felméri a potenciális beszállító folyamatait, berendezéseit, technológiáját, minőségbiztosítását, kapacitásbővítési képességét, munkaerő-állományát, pénzügyi hátterét stb. Az első szűrőn keresztüljutott jelentkezők szakemberei vállalati funkcióként konzultációt folytatnak a megrendelő szakembereivel: az Audi minőségbiztosítási szakembere tanácsot ad a beszállító minőségbiztosítási folyamatainak módosítására vonatkozóan, a pénzügyi szakembere eligazítást ad arról, hogy az Audi milyen árképzési struktúrát tart elfogadhatónak, logisztikai szakembere a szállított termékek csomagolására vonatkozólag ad tanácsot. Az Audi tapasztalatai szerint, a magyarországi beszállítóknak potenciális megrendelőiktől intenzívebb segítségnyújtásra, több konzultációra van szükségük, mint a hagyományos európai beszállítóknak. Ami a csomagolást illeti például, a hazai cégek egy része nem ismeri a termék biztonságát garantáló csomagolási technikákat, más részük súlyt helyez ugyan erre, de túlságosan drága csomagolóanyagokat használ, és ezzel rontja saját árverseny-képességét.

Pusztá termelőből komplex, termelő-szolgáltató céggé válás,
mint a leányvállalati fejlődés tipikus pályája?

Felmérésünk egyik kiinduló hipotézise az volt, hogy a helyi feldolgozóipari leányvállalatok tevékenységének diverzifikálása, a termelői funkció mellett, szolgáltatások nyújtása a leányvállalat fejlődését, a multinacionális szervezeten belüli pozíciójának javulását tükrözi. A nemzetközi menedzsment szakirodalom egyik központi fogalma a termékhez kapcsolódó, egész világra szóló mandátum (world product mandate). Ez azt jelenti, hogy a világmandátummal rendelkező leányvállalat az adott termék teljes körű menedzseléséért felelős, a termék fejlesztésétől, paramétereinek továbbfejlesztésétől kezdve, a gyártástechnológia kidolgozásán és a gyártáson át, az értékesítésig. (Birkinshaw, 1996; Birkinshaw–Hood, 1998.) Mindez nagyfokú vállalati önállósággal jár, vagyis a világmandátummal rendelkező leányvállalat joga, hogy az adott terméket érintő stratégiai döntéseket meghozza.

Vállalati interjúink tapasztalatai azt mutatják, hogy Magyarországon a szolgáltatások irányába történő diverzifikálódás nem mindig ezt a modellt követte. *Sok vállalatnál figyeltünk meg részleges eredményeket: egy-egy lépcsőfokot feljebb léptek a gyártási tevékenységükhöz kapcsolódó komplex tevékenység-mandátum megszerzésének útján, vagyis a feldolgozóipari tevékenység mellett bizonyos szolgáltatásokat is nyújtottak, de ezekkel a részeredményekkel ritkán léptek át egy olyan küszöbértéket, hogy komplex, termelő-szolgáltató cégnek lehessen tekinteni őket.*

Több olyan helyi leányvállalat is szerepelt a mintánkban, amely kezdetben csupán sorozatgyártást vállalt, később, fejlődésének egy meghatározott pontján már arra is képessé vált, hogy (1) a készen kapott sorozatgyártási technológiát a helyi körülményeknek megfelelően adaptálja, fejlessze (a gyártástechnológia hatékonysági paramétereit javítsa) (2) a készen kapott, de csupán a prototípus gyártására kidolgozott technológiát sorozatgyártásra alkalmassá tegye, vagyis ennek megfelelően átdolgozza (üzemesítés) (3) a gyártástechnológiát kidolgozza prototípus szintjén (technologizálás), majd sorozatgyártás szintjén. Az emelkedő számok egyre magasabb fokú tudást jelölnek.

A fejlődés a leányvállalatok többségénél az elvárások növekedésével "szinte automatikusan" ment végbe. A leányvállalati működés kezdeti szakaszában az anyavállalat általában meglévő, kifutó termékeinek termelését telepítette át a leányvállalathoz. (Ekkor a fenti felsorolás 1-es pontja tartozott a leányvállalat felelősségi körébe). Később, az anyavállalat beillesztette az új leányvállalatok tevékenységét a globális életciklus-menedzselési stratégiájába, vagyis a kifutó termékek helyett, újonnan fejlesztett termékek termelésével bízta meg őket. (Ekkor tértek át a fenti felsorolás 2-es pontjára, készen csupán a prototípust kapták és ennek alapján dolgozták ki a sorozatgyártás technológiáját.) A fejlődés következő állomását, amelyben az új termék fejlesztését, a prototípus szintű gyártástechnológiát is a helyi leányvállalat dolgozza ki, már nem mindegyik leányvállalat érte el, csakúgy mint a következő lépcsőfokot a fenti tevékenységeket magában foglaló részleges regionális felelősséget sem.

A belföldi értékesítési orientációjú cégek marketing és értékesítés-szervezési feladatokat is elláttak. Volt olyan exportra termelő cég, amelyik megszerezte a helyi és a regionális (kelet és délkelet-európai) értékesítési felelősséget. Mintánkba számos olyan exportra termelő helyi leányvállalat került, amelyek termékei a konszern belüli kereskedelem csatornáin keresztül jutottak el a vevőkhöz. Bár ezek a cégek nem kerültek a vevőkkel, termékeik felhasználóival közvetlen kapcsolatba, mindazonáltal komoly műszaki ajánlattételi, ha úgy tetszik projekt tenderpályázat-írási képességeket fejlesztettek ki. A multik ugyanis minden esetben megversenyeztetik leányvállalataikat az újonnan fejlesztett termék gyártási jogáért. Az ajánlat elbírálása az ár, a szállítási pontosság és a minőségi paraméterek alapján történik. Ajánlatot nem csupán az a leányvállalat tehet, amelyik rendelkezik az adott termék gyártásához szükséges berendezésekkel, a fejlesztéshez szükséges K+F-bázissal, a teszt-berendezésekkel. Az ajánlat részét képezik a projekt megvalósításához szükséges beruházások, a "pályázó" ismerteti a projekt megvalósításához nélkülözhetetlen technológia-fejlesztési, képzési, és logisztika-fejlesztési elképzeléseit.

A projekt pályázat-írási képesség több okból is létkérdés a helyi leányvállalatok fejlődése szempontjából. Egyrészt, az elnyert projektek függvényében növekedhet a helyi leányvállalat, ettől függ, hogy sor kerül-e beruházásokra, technológia-fejlesztésre, vagy sem. Másrészt, ettől függ a meglévő kapacitások kihasználása is, hiszen ha egy helyi leányvállalat nem nyeri el időről-időre az új technológiát képviselő termékek gyártási jogát, a kifutó termékek iránt folyamatosan csökken a kereslet, így a helyi kapacitás kihasználatlan marad. A helyi leányvállalat menedzsmentjének (csakúgy, mint az anyavállalaténak) így alaposan meg kell gondolnia, hogy meddig és milyen ütemben növekedjen a helyi leányvállalat, vagyis milyen életciklus-menedzsment stratégiát kövessen annak érdekében, hogy a kapacitásai hosszabb távon is egyenletesen ki legyenek használva.

Bár mintánk minden egyes cége idővel növelte szolgáltatásai körét, mégsem tekinthetjük automatikusan előrehaladó folyamatnak az egy-egy termékhez kapcsolódó komplex tevékenység-mandátum megszerzését. Nem állíthatjuk, hogy idővel a vizsgált cégek mindegyike (amennyiben jól teljesít és erről anyavállalatát is meg tudja győzni) eljut a termelési tevékenységéhez kapcsolódó komplex tevékenység-mandátum megszerzéséig, hiszen a folyamat kifutását, perspektíváit és a fejlődés plafonját erőteljesen befolyásolja az anyavállalat szervezeti, integrációs stratégiája.

Világmandátumot, vagyis egy-egy gyártási tevékenységhez kapcsolódó komplex tevékenység-mandátumot általában a multinacionális szervezet csomóponti szereplői képesek megszerezni, vagy pedig olyan, eredetileg bér munkában gyártási tevékenységet vállaló és ebből multivá növekvő *világcégek*, amelyek maguk is rendelkeznek helyi leányvállalatokkal.

Példa erre a 28 országban összesen 70 ezer főt foglalkoztató Flextronics, amely a 2002-es üzleti évet 13,1 milliárd dolláros árbevétellel zárta. A Flextronics a nyolcvanas évek közepén vált komplex gyártási szolgáltatást nyújtó céggé, amely a csúcstechnológiával történő gyártás és teljeskörű beszerzőmenedzsment mellett, igény szerint vállalja a design, a prototípuskészítés és tesztelés, a sorozatgyártási technológia kifejlesztése, és a disztribúció feladatait is, hiszen rendelkezik mindezekhez a tevékenységekhez szükséges informatikai, logisztikai és mérnöki háttérrel. Helyi leányvállalatai, gyártóbázisai intenzív vállalati tanulás révén mind elindulnak a komplex gyártási szolgáltatóvá válás útján.

A hierarchia alsóbb szintjein lévő, szakosodott helyi leányvállalatok számára a funkcionális diverzifikálódással történő fejlődés egyik legcélravezetőbb módszere, ha a regionális központ pozícióját próbálják meg megszerezni. A regionális központ tevékenységi köre két okból bővebb a pusztán termelő funkciót ellátó helyi leányvállalatokénál. Egyrészt azért, mert a regionális központ regionális szinten ellátja a gyártást támogató szolgáltatási és egyéb funkcionális szolgáltatási tevékenységeket, például logisztika, beszerzés, marketing és kereskedelem, termeléstámogatás, képzés stb. Másrészt, a regionális központ a multi tudásbázisában egyfajta regionális csomópontként működik. A regionális szinten elsőként megszerzett és/vagy legmélyebben elsajátított tudását a multi helyi leányvállalatai felé közvetíti, vagyis a szervezetben belüli tudás- és technológiatranszferben közvetítő szerepet játszik. (Nem szabad megfeledkezni a tudástranszfer esetenként szintén igen fontos másik irányáról sem: a helyi leányvállalatoknál meglévő tudás, illetve megszülető ötletek felismerése és annak közvetítése az anyavállalat, a globális központ felé szintén a regionális központok feladatköre.)

Esetenként a regionális központtá válást megelőzi (illetve azzal egybeesik) a helyi termelő tevékenységek egy részének kitelepülése. A magyarországi leányvállalat a korábbi termelő tevékenységénél magasabb tudásigényű feladatokat nyerhet el ezáltal.

Egyrészt, ha megmarad a helyi termelő tevékenység is, a korábbinál magasabb hozzáadott értékű, tudás- és technológiagényesebb termelésre szakosodhat a helyi cég és a relatíve alacsony technológia- és tudásigényű tevékenység telephelyén olcsóbb bérű szomszédos országokba.

Másrészt, a helyi leányvállalat segítséget nyújthat az újonnan alapított, kevésbé autonóm leányvállalat technológizálási feladataihoz, a gyártás beindításához, a minőség-ellenőrzés, minőségbiztosítás megszervezéséhez, a beszerzéshez, a logisztikai feladatokhoz, egyszóval, a kitelepítés kapcsán ezerféle szolgáltatási tevékenységet láthat el. Ebből a szempontból kulcskérdés, hogy hova települ az alacsony technológia- és tudásigényű tevékenység. Számos multi dönt a Távol-Kelet, esetleg India mellett, amely döntés esetében, értelemszerűen az adott tevékenységet elvesztő magyar leányvállalat a közvetítői, szolgáltatói, regionális technológiatranszfer-szervezői ágon sem nyerheti vissza az elvesztett feladatkörből származó veszteségeit. A fent felsorolt feladatkör-bővülésnek, a regionális központ-szerep elnyerésének lehetősége értelemszerűen akkor áll nyitva a hazai leányvállalat előtt, ha a tevékenység a szomszédos, vagy közeli kelet-, délkelet-európai országokba települ tovább. *Magyarország számára tehát ebből a szempontból (is) létkérdés, hogy a közeli kelet-európai országokat milyen állapotban éri Magyarország uniós csatlakozása.*

A szolgáltatások jövedelmezősége a vizsgált feldolgozóipari leányvállalatok körében

Kutatásunk kiinduló hipotézisei között szerepelt az a feltételezés, hogy mivel a termeléshez kapcsolódó szolgáltatások hozzáadott értéke és tudásigényessége meghaladja a termelési folyamatokét, és mivel ezeknek a szolgáltatásoknak a jövedelmezősége általában messze meghaladja a termelési funkció jövedelmezőségét – a terciarizálódás útjára lépő feldolgozóipari leányvállalatok tevékenységének jövedelmezősége növekedni kezd.

Az interjúk tapasztalatai azt mutatják, hogy a tények korántsem egyértelműen bizonyítják ezt a hipotézist. Egyfelől, *a működés költségei valóban látványosan csökkentek, mibelyt a leányvállalatok a termelési tevékenységhez kapcsolódó bizonyos szolgáltatásokat saját hatáskörükbe vontak.* Amennyiben a leányvállalat informatikusai képesek önállóan működtetni a termelésirányítási rendszert, esetleg a vállalati igényeknek megfelelően módosítani az informatikai rendszer egyes modul-paramétereit, képesek a vállalati folyamatokról releváns információkat adni az újabb modulokat telepítő, vagy az új termékekkel kapcsolatos információkat az informatikai rendszerbe beillesztő külső szolgáltatókkal, megtakarítják az anyavállalat informatikai szakemberének fizetendő, a magyar órabérekhez képest igen csak borsos hono-

ráriumot. Hasonlóképpen, amint arról az egyik vállalat képviselője beszámolt, a tevékenység bővítése, új üzemcsarnok építése során a leányvállalat saját mérnökeivel tervezette az üzemcsarnokot, ami – az anyavállalat „áránlatával” összehasonlítva, jelentős költségmegtakarítást tett lehetővé.

Mindez azonban nem a leányvállalati tevékenység jövedelmezőségét javította, vagyis nem a vállalati mérleg nyereség-sorában kimutatott érték növekedett.

Vegyük példaként azokat a magyarországi leányvállalatokat, amelyek a termelő bázisukon kívül kutatás-fejlesztési divízióval is rendelkeztek. Ami az anyavállalat globális kutatás-fejlesztési tevékenységébe illeszkedő K+F-tevékenységet illeti, az anyavállalat a leányvállalat menedzsmentjével közösen felméri a tevékenység beruházás- és humán erőforrás-igényét és ezeket a költségeket a leányvállalat éves tervében jóváhagyja. A beruházást vagy közvetlen pénzügyi transzferrel fedezi, vagy lehetővé teszi, hogy az előző években felhalmozott nyereséget erre a célra fordítsák. *Ez a típusú K+F-tevékenység tehát nem nyereségtermelő vállalkozás, az elszámolás költségalapon történik.* A fejlesztési kompetencia átadását a leányvállalati szaktudás megszerzésén túlmenően a leányvállalatnál végzett tevékenységnek az átlagosnál (az összes leányvállalat átlagánál) alacsonyabb emberóra-díja (man-hour fee) indokolja.

Ami a helyi tevékenységgel összefüggő kompetencia-kihelyezéseket illeti, ezek esetében sem a leányvállalat nyereségessége ugrik meg egy-egy tevékenység felvállalásával, hiszen az alapszabály az, hogy a leányvállalat termelje ki a megnövekedett feladat- és felelősségi körrel járó pótlólagos költségeket. *A konszern belüli elszámolás alapja minden esetben az ún. átadási ár.* Az átadási ár elvileg magában foglalja a gyártáshoz kapcsolódó összes egyéb (szolgáltatási) tevékenység költségeit is. Mivel azonban a multik rendszerint megversenyeztetik leányvállalataikat egy-egy termék gyártási jogáért, illetve a gyártáshoz kapcsoló összes egyéb szolgáltatás is a pályázat részét képezi, az átadási ár nem szaladhat el, hiába vállal a leányvállalat mind több és több gyártási szolgáltatást is.

A termékfejlesztés költségeit csak bizonyos korlátokkal lehet az átadási árba beépíteni. Átmeneti megoldást kínál az ún. felfuttatási ár, amely az átadási árat meghaladhatja. A fejlesztést követően, bizonyos gyártási sorozat eléréséig, a felfuttatási ár képezi az elszámolás alapját.

A multi globális disztribúciós hálózatába átadási áron bekerült termékeket az anyavállalat, illetve a disztribúcióval megbízott leányvállalatok nyereséggel értékesítik. Előfordul azonban, hogy a helyi leányvállalat közvetlen kapcsolatba kerül a vevőkkel, vagyis az átadási áron felüli nyereség is a leányvállalathoz kerül. Az anyavállalat ekkor két stratégia közül választhat. Az egyik az, hogy elvonja a leányvállalatnál képződött nyereséget, valamilyen belső szolgáltatást számlázva. Ez esetben a tevékenység-portfólió diverzifikálása, az egyik legnagyobb nyereséget ígérő értékesítési funkció és az ezzel járó egyéb vevőközeli (downstream) szolgáltatások leányvállalati felelősségi körbe vonása nem befolyásolja a leányvállalat nyereségességét.

A másik lehetőség, hogy az anyavállalat a leányvállalatnál hagyja ezt a nyereséget az árfolyamkockázatok fedezetéül, vagy, hogy ezzel megteremtse a jövőbeni beruházási tervek fedezetét. A leányvállalati tevékenység jövedelmezősége így átmenetileg javulhat.

Összességében azonban nem a nyereségesség javítása az a fő hajtóerő, amely a leányvállalatokat arra sarkallja, hogy minél több, a tevékenységhez kapcsolódó szolgáltatási feladatot vonjanak a saját hatáskörükbe. Ha egy helyi leányvállalat diverzifikálja tevékenység-portfólióját és képes magához ragadni az üzletmenet kulcsfunkcióit, ezáltal jobb pozíciót vív ki magának a multinacionális szervezeten belül, mint ha csupán az elvileg bármikor helyettesíthető termelési feladatot látná el.

3. Következtetések, ajánlások

Az információs technológiai forradalom megkönnyítette, hogy a működőtőkét fogadó országok feldolgozóipari cégei is rálépjenek a terciarizálódás útjára, hiszen rengeteg újfajta szolgáltatási lehetőséget teremtett. *Kínálati oldali technológiai fejlődést („technology push”) indított el, számtalan szolgáltatás-innovációra került sor. Nem csupán a szolgáltatás-típusok száma növekedett, hanem számos új kapcsolódási pontot, kapcsolódási lehetőséget teremtett a termelés és a szolgáltatások között.*

Az átalakulási időszak kezdeti éveiben, az átalakuló országok világgazdasági integrálása a termelési és a termeléshez kapcsolódó szolgáltatási funkciók részleges földrajzi elkülönítése jegyében történt. Az átalakuló országokban működőtőke-befektetőként megjelenő cégek leépítették és áttelepítették fizikai termelési funkcióik egy részét. A befektetők a magas technológia- és tudásigényű termelési feladatokat hatáskörükben tartották ugyan, de mind inkább a termeléshez kapcsolódó szolgáltatásokra kezdtek specializálódni.

A funkciók földrajzi szétválasztása nem csupán mindkét fél versenyképességének gyors növekedéséhez vezetett, de látványos szerkezeti modernizáció is megindult mindkét oldalon. A termelési részfolyamatokra szakosodó működőtőkét fogadó országokban gyorsan nőtt a cégek termelékenysége, az áttele-

pítés intenzív technológiai tanulást indított el, javultak a makromutatók. Ami a befektetőket illeti, versenyképességük és tevékenységük jövedelmezősége sokat javult azáltal, hogy a munkaigényes, alacsony hozzáadott értéket biztosító termelési folyamatok kitelepítették, és tudásigényes, magas hozzáadott értékű szolgáltatási funkciókra szakosodtak.

A tényezőköltségek gyors emelkedése következtében azonban, gyorsan erodálódott a működőtőkét fogadó országok kezdeti versenyképessége. Mindkét fél felismerte, hogy a helyi leányvállalatok tevékenységének csökkenő jövedelmezőségét kizárólag azzal kompenzálhatják, ha nem csupán technológiailag bonyolultabb, magasabb tudásigényű termékek termelését is elkezdik áttelepíteni, de megszüntetik a helyi leányvállalatok tevékenységének egyfunkciós jellegét és a termeléshez kapcsolódó bizonyos szolgáltatásokat is a hatáskörükbe utalnak.

Felmérésünk eredményei azt bizonyítják, hogy a helyi leányvállalatok elindultak ezen az úton, sőt, komoly részeredményeket is elértek. A folyamat korántsem korlátozódott a fentről lefelé irányuló hatáskör-leadásra, a helyi leányvállalatok felismerték a feldolgozóipari és szolgáltatási tevékenységek összefonódásában rejlő üzleti (és a multinacionális szervezetbeli pozíciójavítási) lehetőségeket és „vállalkozó leányvállalatként” (*Birkinsbaw*, 2000) maguk is sokat tettek tevékenységi körük diverzifikálásáért.

Ami azonban a mintánkon kívüli vállalati kört illeti, ahhoz hogy a folyamat tömegméreteket öltjön, ahhoz, hogy a helyi termelő vállalatok tudatosan diverzifikálják tevékenységüket, átgondolt gazdaságpolitikai ösztönző rendszerre van szükség.

A befektetés-ösztönző gazdaságpolitika lényeges – Magyarországon ugyanakkor gyakran figyelmen kívül hagyott – eleme, hogy ne csupán a befektetési döntés meghozatalát segítse elő, hanem a befektető helyi terjeszkedését, a már meglévő leányvállalatok növekedését is.

A helyi termelő leányvállalatok tevékenységi körének diverzifikálódását elősegítő gazdaságpolitikai ösztönző rendszer kiindulópontja a célkitűzések tudatosítása kell legyen. A kormányzatnak nem csupán rendelkeznie kell egy olyan vízióval, amelyben a helyi termelő leányvállalatok a pusztai fizikai termelő funkción túlmenő feladat- és felelősségi körrel rendelkeznek, hanem kommunikálnia is kell azt, mind a helyi szereplők, mind tulajdonosaik, mind a potenciális befektetők felé. Ez a vízió azt tartalmazza, hogy a magyarországi gazdasági szereplők versenyképességét nem csupán a termelő tevékenység elvégzésének kompetenciája és a versenyképes tényezőköltségek adják, hanem olyan képességek, amelyek bizonyos vállalati kulcsfunkciók felelősségének elvállalására alkalmassá teszik őket.

Egy ilyen vízió és a megvalósítást elősegítő eszközrendszer megteremtheti az átjárást a korábban egymással kevésbé kommunikáló rész-gazdaságpolitikák között, hiszen egyaránt tartalmaz technológiai-politikai elemeket, befektetés-ösztönzési elemeket, beszállítás-fejlesztési elemeket, kis- és középvállalat támogatási elemeket, munkaügyi, szociál- és oktatáspolitikai elemeket stb.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Asbkenas, R. 1995: Capability: strategic tool for a competitive edge. Journal of Business Strategy, Vol. 16, No. 6. November-December*
- Audretsch, D. 1987: An empirical test of the industry life-cycle. Weltwirtschaftliches Archiv, Vol. 123, No. 2*
- Birkinshaw, J. 2000: Entrepreneurship in the Global Firm. Sage Publications Ltd.*
- Birkinshaw, J. 1996: How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost. Journal of International Business Studies, Fall, Vol. 27, No. 3*
- Birkinshaw, J. – Hood, N. [1998]: Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. Academy of Management Review, October, Vol. 23, No. 4*
- Clark, C. 1940: The Conditions of Economic Progress, Macmillan, New York*
- Cowan, R. – Soete, L. – Tchervonnaya, O. 2001: Knowledge Transfer and the Service Sector in the Context of the New Economy. MERIT Research Memoranda, No. 21, Maastricht, <http://www.merit.unimaas.nl/publications/rmpdf/2001/rm2001-021.pdf>*
- Dess, G.G. – Rasheed, A.M. – McLaughlin, K.J. – Priem, R.L. 1995: "The new corporate architecture." Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 3*
- Ernst, D. – Kim, L. 2003: Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation, Research Policy, Vol. 32, (megjelenés alatt)*
- Fagerberg, J. 2000: Technological progress, structural change and productivity growth: a comparative study. Structural Change and Economic Dynamics, Vol. 11, No. 4, December*
- Fisher, A. G. B. 1939: Production, primary, secondary and tertiary. Economic Record, Vol. 15, June*
- Kocsis, Éva – Szabó, Katalin 2000: A posztmodern vállalat. Oktatási Minisztérium, Budapest*
- Kuznets, S. 1971: Economic Growth of Nations: Total Output and Production Structure, Cambridge University Press, Cambridge*
- Lev, B. 2001: INTANGIBLES - Management, Measurement, and Reporting. New York: Brookings Institution Press*
- Lucas, R. E. 1988: On the mechanism of economic development. Journal of Monetary Economics, Vol. 22, No. 1*
- Marceau, J. – Martinez, C. 2002: "Selling Solutions": Product-Service Packages As Links Between New and Old Economies' Paper presented at the DRUID Summer Conference on "Industrial Dynamics of the New and Old Economy – Who is embracing whom?" Copenhagen/Elsinore 6-8 June, 2002 http://www.druid.dk/conferences/summer2002/Papers/Martinez_Marceau.pdf*
- Martin, R. 1998: Central and Eastern Europe and the International Economy: The Limits to Globalisation. Europe Asia Studies, Vol. 50, No. 1*
- Pasinetti, L. 1981: Structural Change and Economic Growth, Cambridge University Press, Cambridge*
- Peneder, M – Kaniowski, S. – Dachß, B. 2001: - What follows Tertiarisation? Structural Change and the Role of Knowledge-Based Services. Paper presented at the conference on „The Future of Innovation Studies”, 21-23 September, 2001, ECIS, Eindhoven University of Technology, http://www.tm.tue.nl/ecis/papers/i_3_2.pdf*
- Quinn, J. B. 2000: Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. Sloan Management Review, Vol. 41, No. 4, Summer.*
- Schumpeter, J. 1928: The instability of capitalism. The Economic Journal, Vol. 38, No. 3*

Szalavetz, Andrea 2003: „Új gazdaság”-jelenségek – A feldolgozóipar terciarizálódása. *Külgazdaság*, (megjelenés alatt)

Vernon, R. 1966: International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2

Wise, R. – Baumgartner, P. 1999: Go downstream! *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5, September–October

Zagler, M. 2002: Services, innovation and the new economy. *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol.13, No. 3, September

AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM ÉS GAZDASÁG MAGYARORSZÁGON ÉS EURÓPÁBAN

Az információs társadalom és gazdaság fejlettségében Magyarország elmaradása az Európai Uniótól legalább 2-3 évre tehető – ez derül ki a legfőbb vonatkozó mutatókból, melyet a hazai kutatócégek felmérései alapján ad közre a tanulmány és igyekszik az EU és az OECD statisztikái alapján nemzetközi környezetben is értékelni.

Lemaradásunk – minden kormányzati és civil kezdeményezés ellenére – évek óta állandó, a fejlettségi szintek közötti különbség nem csökken. Mire elérjük az Unió jelenlegi szintjét, addigra ők már megint messze előttünk járnak, mintha csak Achilles próbálná utolérni a teknősbékát. Pedig a görög hős még gyorsabban is haladt „versenytársánál”.

Az Internet használata az üzleti szférában

Internet-hozzáférés és Internetes megjelenés

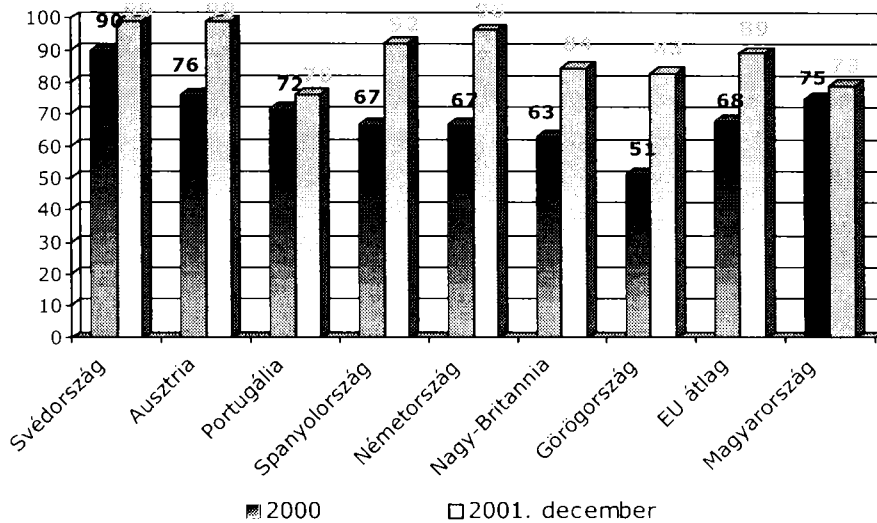
A GKI Gazdaságkutató Rt. felmérése alapján 2002 szeptemberére az 5-nél több főt foglalkoztató hazai cégek körében az Internet-kapcsolattal rendelkezők aránya 76%-ra nőtt az egy évvel korábbi 72%-ról. A legnagyobb arányú növekedés a mikro- és kisvállalkozások körében tapasztalható – a nagyobb cégek már egy évvel korábban is lényegesen nagyobb arányban csatlakoztak a világhálóra, mint a kisebbek.

Az Internet-ellátottság ágazatonként és létszám-kategóriánként is jelentős eltéréseket mutat a vizsgált vállalati szférában. A nagyvállalatok (250 fő felett) szinte kivétel nélkül rendelkeznek Internetkapcsolattal (98%), a középvállalatok esetében (50-250 fő) az arány alacsonyabb, átlagosan 86%. A mikrovállalatok (5-9 fő) alkalmazottjainak van lehetősége a legkevésbé a világhálóra csatlakozni: az 5-9 főt foglalkoztató cégek 73%-a fizet elő a szolgáltatásra. A várakozások alapján egyértelműen a mikro- és kisvállalkozások felzárkózására lehet számítani a hozzáférési arány tekintetében a következő időszakban.

A gazdasági ágazatok közül az Internet-kapcsolatok aránya az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatások, az oktatás, és az egyéb közösségi, személyi szolgáltatás ágazatokban a legmagasabb, mintegy 90%. A világhálós csatlakozások aránya az átlagos érték körüli a feldolgozóiparban, a villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás iparágakban, az építőiparban, valamint a szállítási, raktározási, postai tevékenységekkel foglalkozó cégek körében, míg a „leszakadók” a mezőgazdaság, vad- és erdőgazdálkodás, a halászat és a vendéglátás ágazatok jelentik.

Az Internet-hozzáférést tekintve a hazai üzleti szféra nincs jelentősen lemaradva az Európai Unió átlagától. Az Eurostat 2001 decemberi adatai alapján a 10 főnél nagyobb uniós vállalkozások 89%-a, míg Magyarországon, ugyanezen vállalati kör 79%-a rendelkezett világhálós csatlakozással. A tagországok között kiemelkednek a skandináv államok, valamint Ausztria és Németország, míg Portugália a magyarországi átlag körüli szintet ért el.

INTERNETHOZZÁFÉRÉSEL RENDELKEZŐ 10 FŐ FELETTI VÁLLALATOK ARÁNYA AZ EU-BAN (2000 ÉS 2001-BEN), VALAMINT MAGYARORSZÁGON (2001 ÉS 2002 III. NEGYEDÉVÉBEN) (%)



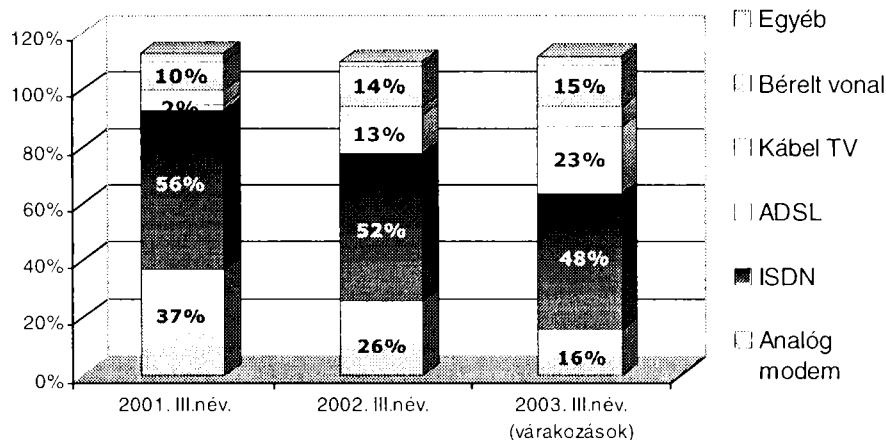
Forrás: Eurostat, GKI

A 2002-es év kétségtelenül az ADSL típusú Internet-csatlakozások sikerét hozta az üzleti előfizetések esetében. Míg 2001 III. negyedévében még csak a vállalatok 2%-a fizetett elő ilyen szolgáltatásra. 2002 végén már az 5 fő feletti cégek 13%-a éri el a világbólót ADSL csatlakozáson keresztül. Az ADSL elsősorban a modemes kapcsolódások, közülük is főként az analóg vonali Internet-hozzáférések rovására hódított, így a modemes (analóg és ISDN) csatlakozással rendelkező cégek aránya az egy évvel korábbi 93%-ról 78%-ra süllyedt. Növekedett viszont a bérelt vonallal rendelkező cégek aránya, az Internet-eléréssel rendelkező cégek 14%-a választotta ezt a kapcsolódási típust.

A szélessávú csatlakozások előretörése megállíthatatlannak tűnik a vállalatok körében. A várakozások szerint az ADSL kapcsolattal rendelkező cégek aránya akár a 23%-ot is elérheti egy év múlva, további piaci részt hódítva el a modemes csatlakozásoktól.

A GKI Gazdaságkutató Rt. felmérése alapján saját bonlappal az ötnél több főt foglalkoztató vállalkozások 39%-a rendelkezik, ami mindössze 2 százalékponttal több, mint 2001 III. negyedévében. Önálló Webes megjelenést tehát az Internet-hozzáféréssel rendelkező társaságok mintegy fele épített ki.

AZ INTERNETKAPCSOLAT JELLEGE AZ 5 FŐ FELETTI MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOKNÁL (AZ INTERNET-KAPCSOLATTAL RENDELKEZŐK %-ÁBAN)



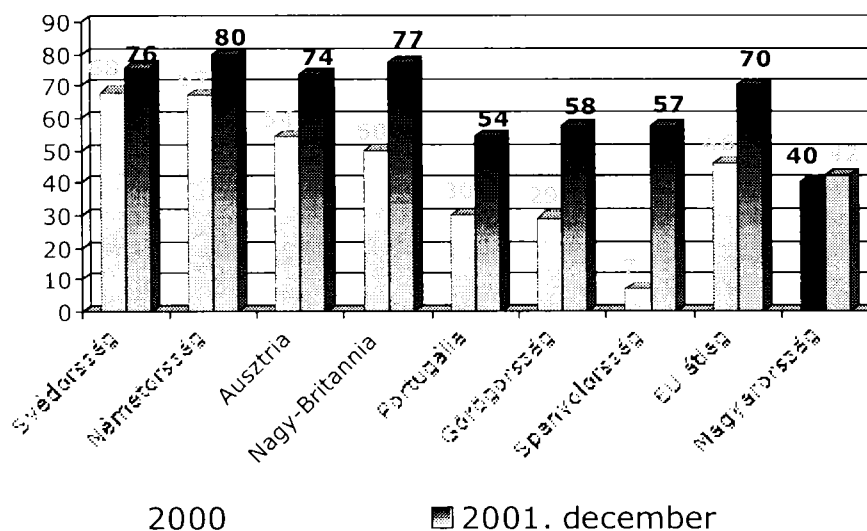
Forrás: GKI

A *foglalkoztatottak száma szerinti* megkülönböztetés alapján a legnagyobb arányban – 73% – a nagyvállalkozások (250 főnél több foglalkoztatott) rendelkeznek Weboldallal. Őket követik az 50-249 foglalkoztatott számára munkát adó vállalkozások, melyek az átlagot még meghaladó arányban – 49% – jelennek meg saját honlapjukkal a világhálón. Legkevésbé a mikrovállalkozások hajlandók honlap készítésére forrást lekötni, és bár a jövőre kitekintve körükben is dinamikus növekedés várható, azok aránya, akik a közeljövőben sem készítik el cégük Weboldalát szintén ebben a kategóriában a legmagasabb.

Ágazatonként vizsgálva a kérdést egyértelműen látszik, hogy a *szolgáltató ágazatokban működő vállalkozások az átlagnál nagyobb hányadban* alakítottak már ki saját honlapot. A nem szolgáltatói ágazatok közül kiemelkedő arányban rendelkeznek saját honlappal a feldolgozóipari vállalkozások. Az átlagtól messze lemaradva áll a mezőgazdaság és a halászat, ahol a vállalkozások tevékenységére nem jellemző a saját honlap működtetése. A mezőgazdaságon belül sem a kistermelőknek, sem a szövetkezeteknek jellemzően nem is áll szándékában az Interneten való megjelenés.

A honlappal rendelkező cégek aránya, mint Internet-használati mutató tekintetében jóval nagyobb hazánk elmaradása az *Európai Unióhoz képest*, ahol a *10 fő feletti cégek átlagosan 70%-a mutatja be* cégét, szolgáltatásait az Interneten. A honlappal rendelkező cégek aránya az Unión belül Németországban a legmagasabb: öt német vállalat közül négy már kiépítette Internetes megjelenését.

HONLAPPAL RENDELKEZŐ 10 FŐ FELETTI VÁLLALATOK ARÁNYA AZ EU-BAN (2000-BEN ÉS 2001-BEN), VALAMINT MAGYARORSZÁGON (2001 ÉS 2002 III. NEGYEDÉVÉBEN) (%)



Forrás: Eurostat, GKI

Internetes kereskedelem

Bár a cégek háromnegyede már rendelkezik Internet-kapcsolattal, az „Internet-gazdaságba” való bekapcsolódás még a közép- és nagyvállalatok esetében is csak kevesekre jellemző. A közép- és nagyvállalatok, azaz az 50 főnél több főt foglalkoztató cégek körében az *Internet alapú üzleti alkalmazások* elsősorban a *revőkkel való kapcsolattartás* területén terjedtek el (a válaszadók 9%-ánál). *Beszállítókkal való kapcsolattartásra* csak 6%-uk vezetett be Internetre épülő kereskedelmi megoldást. Az Internetes csatornának a cég *marketing-folyamataiban* való használata pedig csak a közép- és nagyvállalatok 5%-ára jellemző. A *várakozások* az eddigi tendenciákat erősítik meg, a közeljövőben a legnagyobb arányban szintén a *revőkkel való kereskedelmi kapcsolatokban* szándékoznak Internetes üzleti megoldásokat kiépíteni.

A GKI Gazdaságkutató Rt. számításai szerint 2001-ben az Interneten keresztül lebonyolított *nagykereskedelmi forgalom* nagysága 31,5 milliárd forintot tett ki, míg az Internetes *kiskereskedelem* 5,4 milliárd forint árbevételért ért el¹. Ez 2000-hez képest 66%-os növekedés az Internetes nagykereskedelmi (2000: 21 milliárd Ft) és közel ötszörös növekedés az Internetes kiskereskedelmi forgalomban (2000: 1,1 milliárd Ft).

A növekedés ellenére az Internetes értékesítés részaránya egyelőre átlagosan a vállalatok árbevételének 0,1%-át teszi ki. 2002-re a vállalatok a világhálóra épülő értékesítések 52%-os növekedését prognosztizálták, a bővülés húzóágazata a várakozások alapján elsősorban a kereskedelmi szektor.

AZ INTERNETES NAGY- ÉS KISKERESKEDELEM MEGOSZLÁSA 2001-BEN

	Nagykereskedelem	Kiskereskedelem	Összesen
Mezőgazdaság, ipar, szolgáltatások	27,3	–	27,3
Kereskedelem (on-line boltok kivételével)	3,0	3,4	6,4
On-line boltok	1,2	2	3,2
Összesen	31,5	5,4	36,9
Turizmus	–	–	10,6

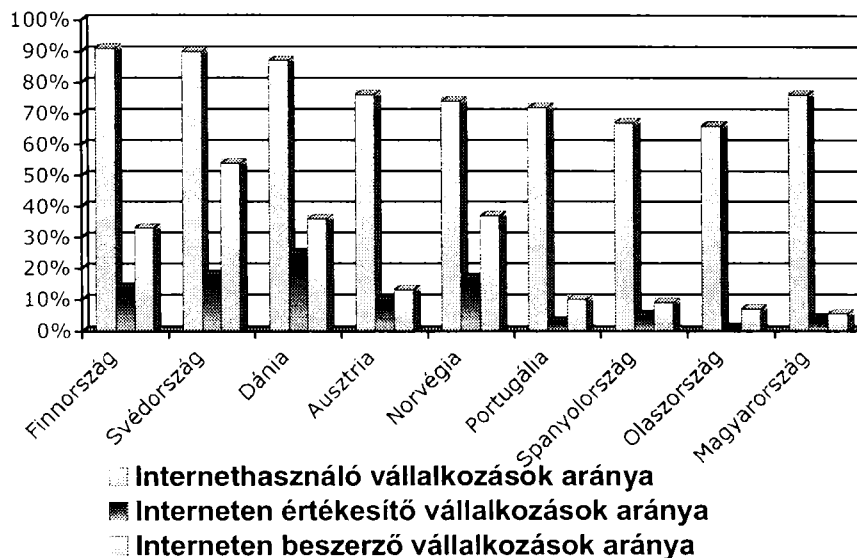
Forrás: GKI

Míg a vállalati Internet-hozzáférések arányát tekintve Magyarország lemaradása az Európai Unió államaitól kevésbé jelentős, addig az Internetes üzleti megoldások elterjedtsége, alkalmazása vonatkozásában a hazai cégek lemaradása tetemes. Az Internet használatára az üzleti levelezés és az információgyűjtés jellemző, üzleti tranzakciókat kevesen indítanak a világhálón.

A 10 fő feletti *hazai cégek* csak 4-5%-ának alkalmas a honlapja *megrendelések* elektronikus úton történő *fogadására*, és *basonló* azon vállalkozások *aránya*, melyek Interneten keresztül bonyolítják le *beszerzéseik* egy részét. E téren Európában egyértelműen a skandináv államok állnak az élen, ahol az Internet mint értékesítési csatorna a cégek 20-25%-ánál is szerepet játszik (OECD, 2000. évi adat). A beszerzések terén a világháló súlya még ennél is jelentősebb körökben, a svéd, norvég, dán cégek 35-50%-a vásárol különböző termékeket, szolgáltatásokat az Interneten.

¹ A turizmushoz kapcsolódó ágazatok vállalatainak Internetes értékesítését külön számoltuk, melynek becsült értéke 2001-ben 10,6 milliárd forint.

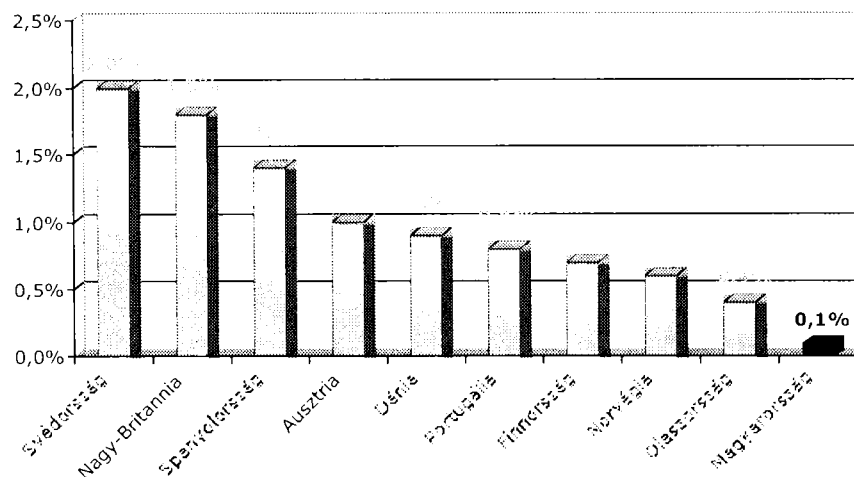
INTERNETEN VÁSÁRLÓ ÉS ÉRTÉKESÍTŐ, 10 FŐNÉL NAGYOBB VÁLLALATOK ARÁNYA (EU: 2000, MAGYARORSZÁG: 2002)



Forrás: OECD, GKI

Az Internetes kereskedelem relatív súlya a magyar gazdaságban a fentiek következtében még nagyon alacsony, az *Internetes értékesítés részaránya* a vállalatok teljes forgalmában 2001-ben nem érte el a *0,1%-ot*. Ez az érték töredéke az EU tagországok 2000. évi Interneten lebonyolított forgalmának. A mutató vonatkozásában szintén Svédország vezet a Uniós rangsort, a svéd cégek körében a világhálós értékesítések részaránya a 2%-ot is elérte 2000-ben.

AZ INTERNETES ÉRTÉKESÍTÉS ARÁNYA AZ ÁRBEVÉTEL SZÁZALÉKÁBAN (EU: 2000, MAGYARORSZÁG: 2001)

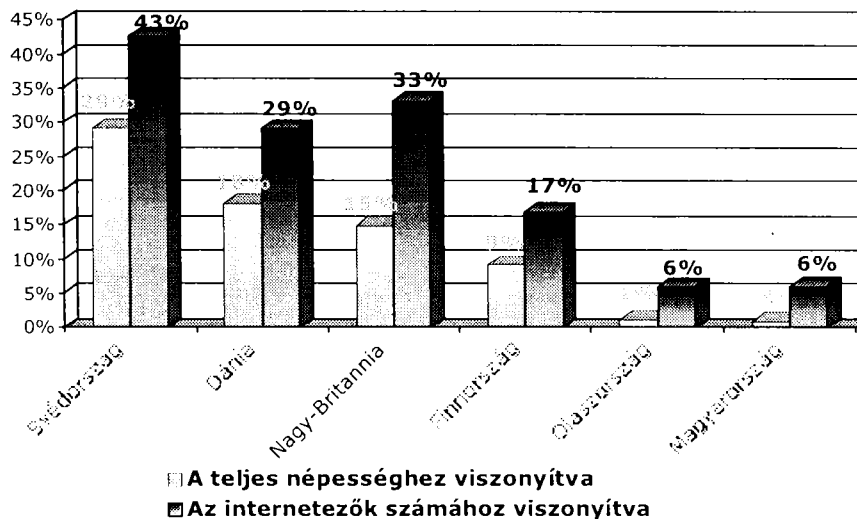


Forrás: OECD, GKI

Az *Internetes kiskereskedelem*, azaz a lakosság Interneten keresztüli vásárlása a teljes *bazai kiskereskedelmi forgalomnak csak töredékét* adja. Ugyanakkor látni kell, hogy a nemzetközi adatokkal összehasonlítva Magyarországon nemcsak a teljes népességhez viszonyítva vásárolnak kevesen az Interneten (1%), hanem az Internetezők számához képest is (6%). Ez egyértelműen összefügg az otthonában világhálós csatlakozással rendelkező lakosság alacsony arányával, jövedelmi és bizalmi tényezőkkel.

A magyar Internetezők tehát az off-line boltokat sokkal inkább előnyben részesítik vásárlásaik során, mint a kontinens nyugati-északi felén. A skandináv államok e téren is a legelőrehaladottabbak 2000-ben, az ottani „on-line közösség” 30-40%-a már rendelt meg termékeket, szolgáltatásokat a Weben keresztül. Hazánk 2002. évi arányai a lakosság Interneten keresztüli vásárlásait illetően a két évvel korábbi olaszországi helyzetnek felelnek meg.

AZ INTERNETEN VÁSÁRLÓ LAKOSSÁG ARÁNYA A TELJES NÉPESSÉGEN BELÜL ÉS AZ INTERNETEZŐK SZÁMÁHOZ VISZONYÍTVA (EU: 2000, MAGYARORSZÁG: 2002)



Forrás: OECD, Netsurvey, GKI

Az Internetes kereskedelem fejlődése előtt álló akadályok közül a legjelentősebbek az Internetes tranzakciók iránti bizalmatlanság (szerződések érvényessége, szállítások pontossága, garanciák), a bejáratott, hagyományos üzleti csatornákhöz és a személyes kapcsolatokhoz való ragaszkodás, az Internethez (otthon) hozzáférők alacsony aránya, a számítástechnikai és Internetes ismeretek, valamint az Internetes üzleti lehetőségek ismeretének hiánya.

A pénzügyi szektor Internethasználata

Internetes pénzügyi szolgáltatások

Az elmúlt években az Internetes pénzügyi szolgáltatások – Internet- és mobilbanki, és -brókeri szolgáltatások – rendkívül rövid idő alatt közkedvelté váltak nemcsak az új dolgokra, innovációra fogékony lakossági és vállalati ügyfélkörben és ma Magyarországon kétségkívül a legismertebb és legelterjedtebb e-business alkalmazássá nőttek fel. A széleskörű elterjedtség indokolja, hogy ezen szolgáltatásokkal részletesebben foglalkozzunk.

2002 szeptemberében Magyarországon nyolc banknál és két takarékszövetkezetenél lehetett Interneten keresztül banki tranzakciókat (folyószámla-műveleteket) végrehajtani. Az Internetes folyószámla-szolgáltatásokkal rendelkező hazai bankok a GKI Gazdaságkutató Rt. felmérése szerint 2002. szeptember 30-án 207.000 Internetes szolgáltatásokra szerződött lakossági ügyféllel rendelkeztek, ami 30%-kal több mint fél évvel korábban és 70%-kal haladja meg az egy évvel korábbi ügyfél-számot.

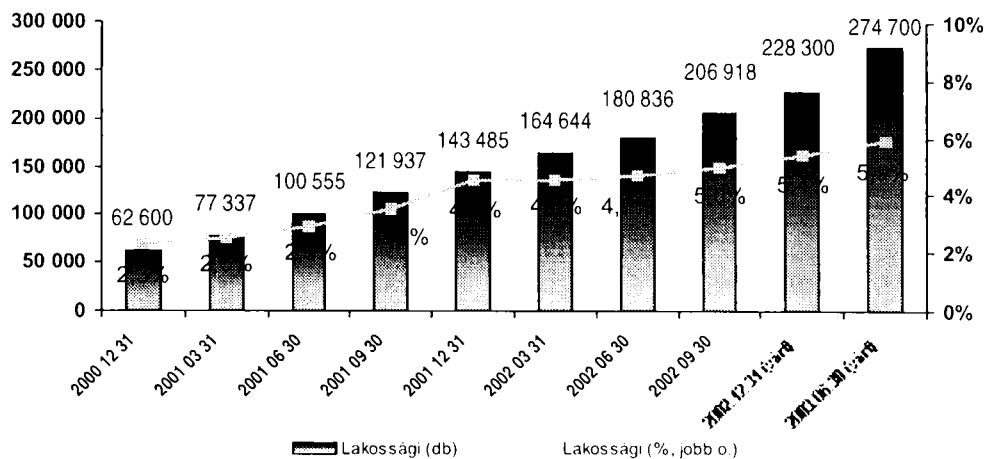
Banki Internetes szolgáltatások 2002 őszén

	Számla információ	Számla történet	Átutalás	Betét- lekötés	Bankkártya igénylés
OTP	+	+	+	+	
Raiffeisen	+	+	+		+
Citibank	+	+	+	+	
CIB	+	+	+	+	+
K&H	+	+	+	+	+
IEB	+	+	+	+	
Budapest Bank	+	+	+		
EuroDirekt	+	+	+		
HBW Express (NetBank)	+	+	+		
Volksbank	+	+	+		

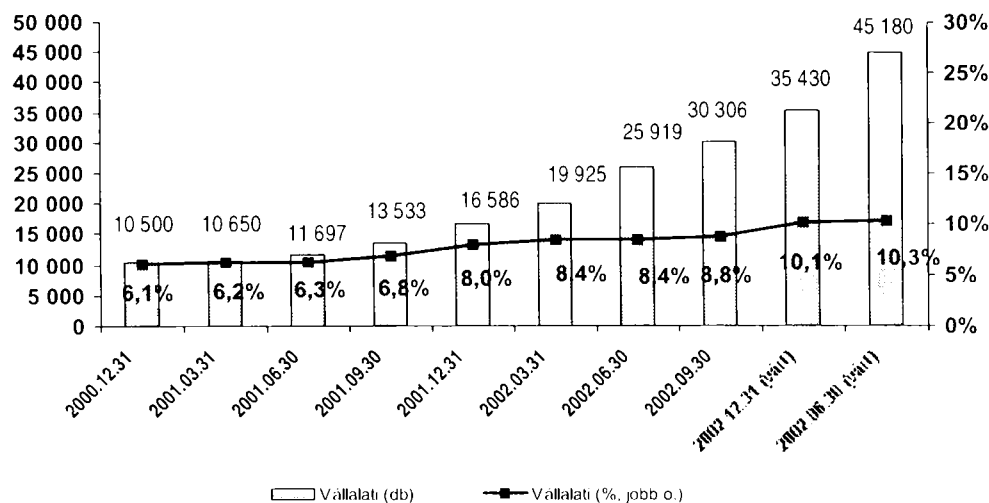
	Hitel igénylés	Értékpapír adásvétel	Egyéb
OTP		+	
Raiffeisen			
Citibank			PIN kód csere
CIB	+	+	Bankkártya limit módosítás, Westel ill. Pannon egyenleg feltöltés
K&H			Bankkártya limit módosítás, Pannon egyenleg feltöltés, Axelero netQuick feltöltés
IEB			Bankkártya letiltás
Budapest Bank	+	+	Bankkártya limit módosítás, letiltás, aktiválás
EuroDirekt			
HBW Express (NetBank)			
Volksbank			

Internetes szolgáltatási szerződéssel rendelkező vállalkozások száma ugyanebben az időpontban 26.400 volt, ami 50%-os, illetve 161%-os növekedést takar a megelőző 6, illetve 12 hónaphoz képest.

INTERNETES SZERZŐDÉSSEL RENDELKEZŐ LAKOSSÁGI ÜGYFELEK SZÁMA ÉS ARÁNYA BANKOKNÁL



INTERNETES SZERZŐDÉSSEL RENDELKEZŐ VÁLLALATI ÜGYFELEK SZÁMA ÉS ARÁNYA A BANKOKNÁL

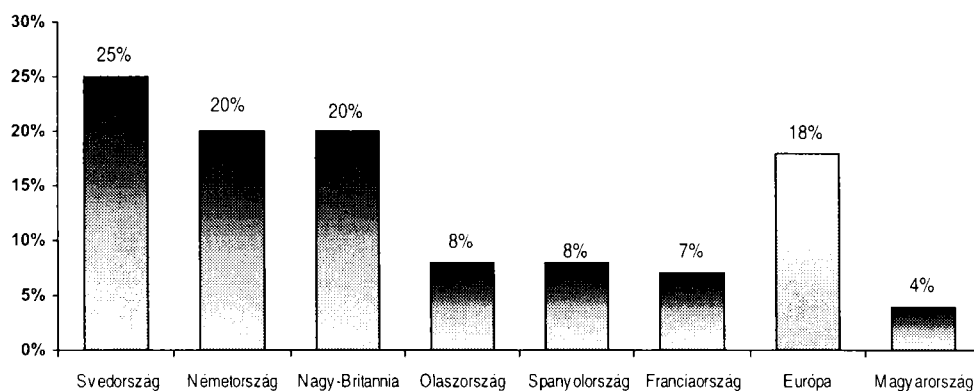


A szolgáltatások közül a *legnépszerűbbek* az átutalás, a számla- és tranzakciós információk lekérdezése. Az értékpapírok Internetes adásvétele (befektetési jegyek, állampapírok adásvétele) már kisebb népszerűségnek örvend, míg a hiteligénylés még egyáltalán nem hódított teret az Interneten keresztül.

A lakossági Internetes ügyfeleknek azonban kevesebb mint fele, csak 43-46%-a kezdeményez átlagosan, havonta legalább egy banki tranzakciót az Interneten keresztül, míg a vállalati Internetes ügyfelek esetében ez az arány kb. 46-48%.

Magyarországon az online Internetes banki szolgáltatásokat 2001-ben a lakossági *banki ügyfelek 3-4%-a* használta – szemben a 18 százalékos *európai átlaggal*. Európában – ezen a téren is – Svédország vezet a rangsort, a skandináv államban Internetes banki szolgáltatást igénybe vevő lakossági ügyfelek aránya 25%. A magyar bankok várakozása alapján 2002 végén ügyfelek már több mint 6%-a fog a világhálón keresztül (is) tranzakciókat lebonyolítani.

A LAKOSSÁGI BANKI ÜGYFELEK KÖZÜL INTERNETES BANKI SZOLGÁLTATÁSOKAT IGÉNYBE VEVŐK ARÁNYA 2001-BEN EURÓPÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON



Forrás: Datamonitor, GKI

2001 végén az összes magyarországi *virtuális POS*, azaz az Internetes fizetést lehetővé tevő kereskedői kártyaelfogadó száma kb. 200 volt. A bankok várakozása szerint 2002 végére ezen POS-ek száma megduplázódhatott. 2001-ben becslésünk szerint 107 millió forint forgalom zajlott le a magyar Internetes POS-eken, ami elsősorban a lakossági Internetes kártyás vásárlásokat jelenti. Ez a forgalom 2002-ben 400 millió forint körül várható, ami összességében még mindig igen alacsony.

A kizárólag Interneten keresztüli vásárlásra alkalmas, úgynevezett *webkártyák* száma 2001 végén 8-9 ezer lehetett. A várakozások szerint 2002 végéig a forgalomban lévő webkártyák száma megháromszorozódott. Interneten keresztül 2002 közepén két *takarékszövetkezet* nyújtott folyószámla szolgáltatást, ügyfélkörük néhány ezerre tehető.

Mobilbank

Az Internetes banki szolgáltatások mellett a magas mobilpenetrációnak köszönhetően a *mobilelefon alapú banki szolgáltatások* is széles körben elterjedtek a lakosság és a vállalatok körében. 2002 őszén már számos bank nyújtott SMS alapú információszolgáltatást, illetve bizonyos bankok beindították a tranzakciós lehetőségeket a WAP technológiára támaszkodva.

BANKI MOBILTELEFONOS SZOLGÁLTATÁSOK 2002 ŐSZÉN

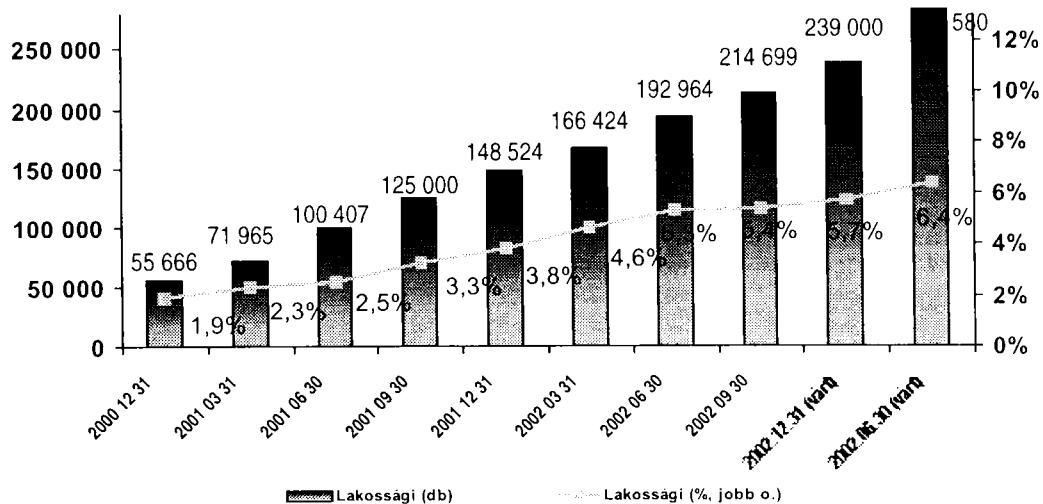
<i>SMS ALAPÚ</i>	Egyenleg értesítés	Értesítés kártya tranzakciókról	Értesítés számla tranzakciókról	Banki és tőzsdei információk lekérdezése	Limit megadása, amely alatt nem küld értesítést a tranzakciókról	Bankkártya limit módosítás
OTP	+	+		+		+
K&H	+	+	+			
CIB	+	+	+	+	+	
Raiffeisen	+	+	+		+	
Postabank	+	+	+			
MKB	+	+	+			
BB	+	+	+			+
Konzumbank	+				+	
IEB		+				

WAP alapú	Banki információk (árfolyam, kamat)	Egyenleg lekérdezés	Átutalás	Betét lekötés	Bankkártya limit módosítás
OTP	+	+	+	+	
CIB	+	+	+	+	+
Raiffeisen	+				
Konzumbank	+				

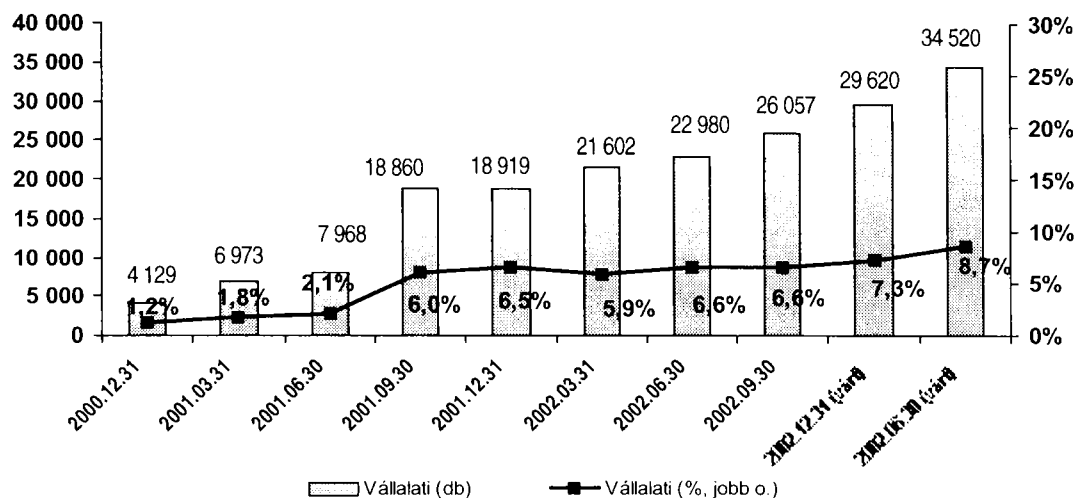
Mobiltelefonos banki szolgáltatásokra szóló szerződéssel 2002. szeptember 30-án kb. 215.000 lakossági és 26.000 vállalati ügyfél rendelkezett. Ez 72%, illetve 38%-os növekedést jelent egy év alatt.

2002. szeptember 30-án a mobiltelefonos banki szolgáltatással rendelkező bankoknál mobilbanki szerződéssel rendelkezők aránya kb. 5,4% volt a lakossági és 6,6% a vállalati ügyfelek esetén.

MOBILTELEFONOS SZERZŐDÉSSEL RENDELKEZŐ LAKOSSÁGI ÜGYFELEK SZÁMA ÉS ARÁNYA BANKOKNÁL



MOBILTELEFONOS SZERZŐDÉSSEL RENDELKEZŐ VÁLLALATI ÜGYFELEK SZÁMA ÉS ARÁNYA A BANKOKNÁL



2002 első felében csak ezrelékekben lehetett mérni a *biztosítók* által Interneten keresztül megkötött szerződések arányát az összes szerződésszámhoz viszonyítva. A válaszoló biztosítók várakozása szerint az Internetes értékesítésből származó bevételi hányad 2002 egészében, sőt 2003-ban is jóval 1% alatt fog maradni, bár várhatóan nő az Interneten is tranzakciós lehetőséget nyújtó biztosítók száma.

A BIZTOSÍTÓK 2002 KÖZEPÉN AZ ALÁBBI INTERNETES ÉRTÉKESÍTÉSI SZOLGÁLTATÁSOKKAL RENDELKEZTEK

	Élet biztosítás	Gépjármű felelősség biztosítás	Casco	Otthon biztosítás	Kár- bejelentés	Utazási biztosítás
Allianz	+	+		+	+	
Argosz					+	
ÁB-Aegon		+		+	+	
Generali- Providencia		+	+	+	+	
Winterthur (Credit Suisse)						+

A biztosítók alapvetően az *utazásbiztosítás*, a *lakásbiztosítás* és a *kötelező felelősségbiztosítás* értékesítését látják megvalósíthatónak az Interneten keresztül, várakozásaik szerint ezen termékek Internetes értékesítése néz a leggyorsabb növekedés elé. A második vonalban az életbiztosítások (hagyományos és unit-linked) kerülnek, amelyek már kevésbé standardizálhatók. A többi termék Internetes értékesítésében véleményük szerint nem várható jelentős előrelépés a közeljövőben.

A tőzsdei lejtmenettel az *értékpapírcégek* Internetes szolgáltatásai is elvesztették korábbi népszerűségüket. A GKI Gazdaságkutató Rt. becslése szerint az értékpapírcégek körülbelül 10-12.000 Internetes ügyféllel rendelkeznek, akik leginkább részvények adásvételére adnak megbízásokat a világhálón keresztül.

AZ ÉRTÉKPAPÍRCÉGEK, ILLETVE BANKOK 2002 KÖZEPÉN AZ ALÁBBI INTERNETES BEFEKTETÉSI SZOLGÁLTATÁSOKKAL RENDELKEZTEK

	Tőzsdei részvény	Állampapír	Befektetési jegy	Határidős ügyletek
CA-IB (Nonstopbank)	+		+	
Concord	+	+	+	
eBroker (IEB)	+		+	
Quaestor	+		+	+
Raiffeisen	+	+		
Equitas	+			
Budapest Bank		+	+	
CIB Bank		+	+	
OTP Bank		+	+	

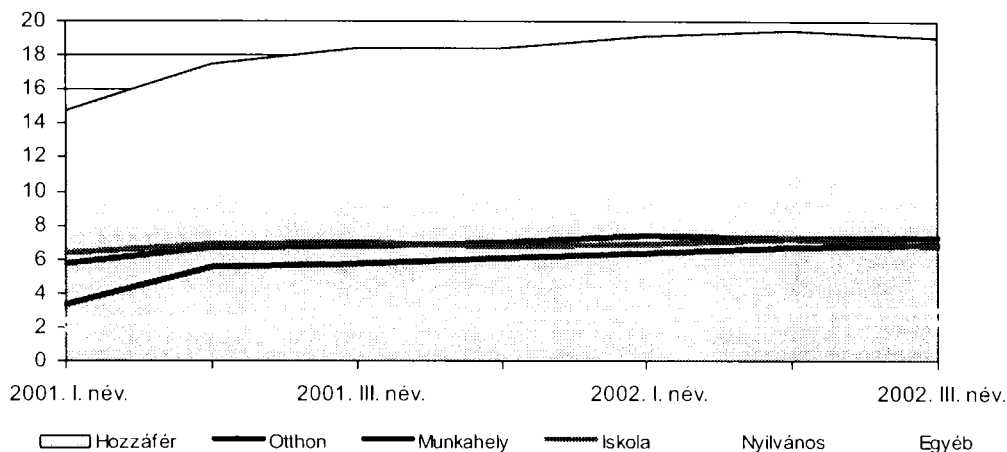
Lakossági Internet-használat

A hazai internetezők jellemzői

2002 harmadik negyedében a 14 évesnél idősebb népesség 19,1%-ának (1,6 millió fő) volt bozzáférése az Internethez otthon, a munkahelyén, az iskolában vagy nyilvános helyeken (könyvtárban, Internet kávézóban), illetve egyéb helyen. Míg 2001-ben dinamikusan nőtt a világhálóhoz hozzáférők aránya Magyarországon, addig a 2002-es évben a növekedés megtorpant, a hazai lakosság lényegében változatlan hányadának volt lehetősége az Internet elérésére az év első háromnegyed részében.

Munkahelyén a lakosság 7,3%-a, otthonában 6,9%-a, az iskolában 6,8%-a tudott a világhálóra csatlakozni. A nyilvános kapcsolati helyeken a 14 év feletti lakosság 3%-a fért hozzá az Internethez, pl. könyvtárakban, Internet kávézóknál, egyéb helyeken (barátoknál, ismerősöknél) 2,3% tudott Internetezni.

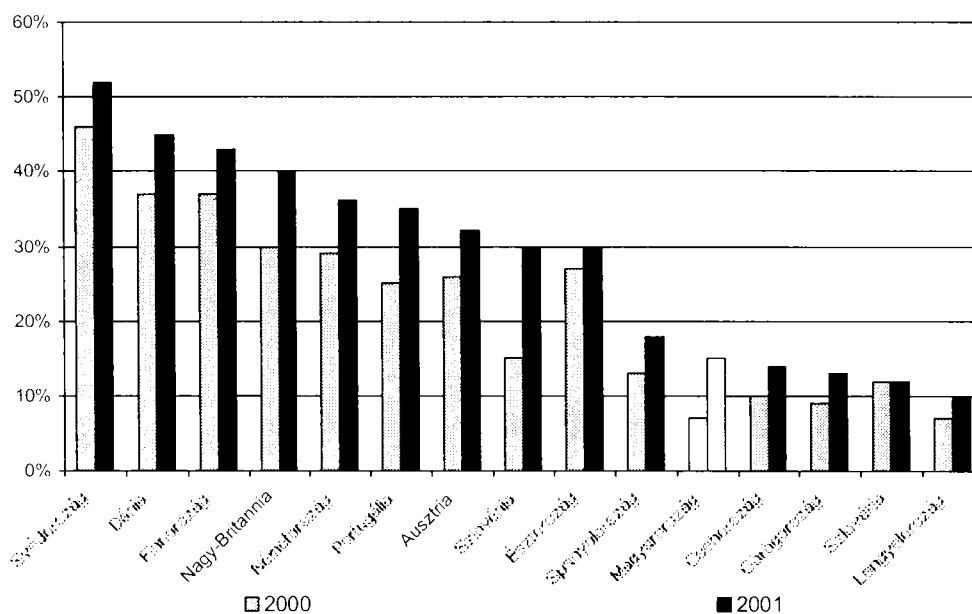
AZ INTERNET-HOZZÁFÉRÉS ALAKULÁSA, 2001-2002 (%)



Forrás: NetSurves, Magyar Online Monitor

Nyugat-Európában az Internethasználók aránya 30-50% között mozgott 2001-ben, míg Magyarországon ez időszakban a lakosság 15%-a használta az Internetet, azaz havonta legalább egyszer fel is csatlakozott az információs sztrádára². Az OECD kimutatásai alapján ezzel az aránnyal hazánk éppen csak megelőzte Csehországot (14%), Görögországot (13%), Szlovákiát (12%), vagy Lengyelországot (10%), viszont messze lemaradt a kelet-közép európai ország-együttes két vezető állama Szlovénia és Észtország mögött (mindkét országban a lakosság 30%-a fért hozzá a világhálózathoz).

AZ INTERNET-HASZNÁLÓK ARÁNYA

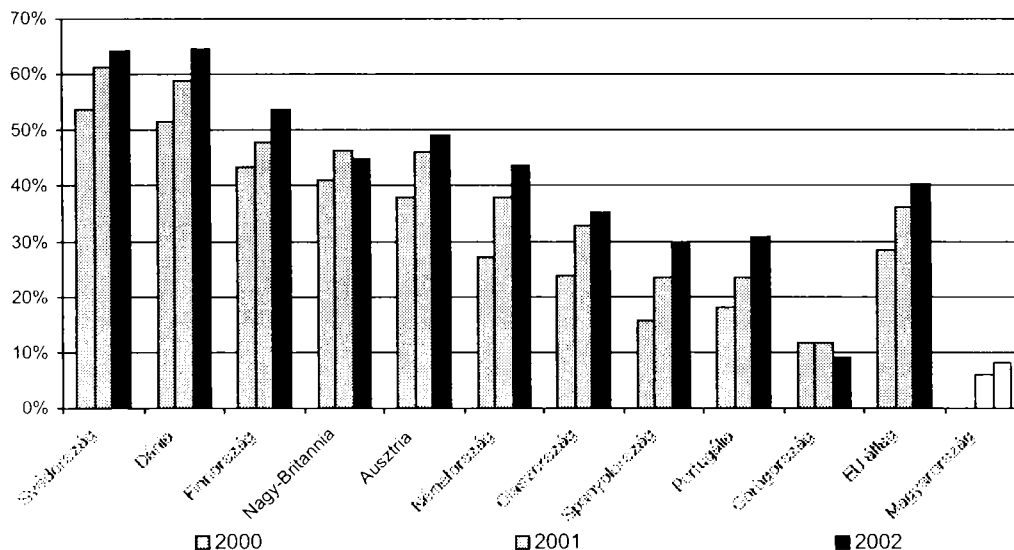


Forrás: OECD

² Az Internet-hozzáféréssel rendelkezők 21%-a, egyáltalán nem használja az Internetet.

Az *otthoni Internet-kapcsolatok* terén még nagyobb Magyarország lemaradása a kontinens nyugati fele mögött mint általában az Internet-hozzáférés esetében. Míg az európai uniós háztartások 40%-a rendelkezik Internet-kapcsolattal 2002-ben, addig a magyar háztartások csupán 8%-áról volt ugyanez elmondható. Az élenjárók itt is a skandináv országok, ahol a háztartások többsége, 55-65%-a rendelkezik otthoni csatlakozási lehetőséggel.

INTERNETKAPCSOLATTAL RENDELKEZŐ HÁZTARTÁSOK ARÁNYA

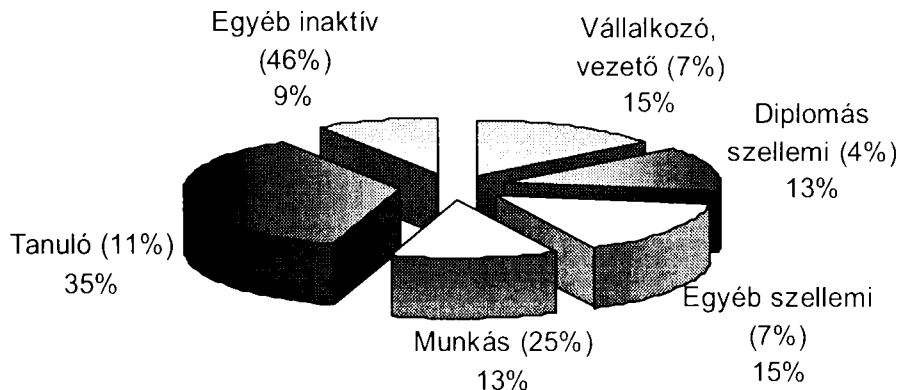


Forrás: EU, ITTK-Tárki WIP 2001., 2002

Az Internethez való hozzáférés tekintetében a *nemek* közötti eltérést a férfiak csekély előnye jellemzi Magyarországon. A lakosságot kor szerinti bontásban megállapítható, hogy 2002 harmadik negyedévében a 15-17 éves korosztály 61%-a, a fiatal felnőttek 32%-a, a 30-49 év közöttiek 20%-a, s az 50 felettek 6%-a fért hozzá az Internethez.

A válaszadók *iskolai végzettsége* erős hatással van arra, hogy hozzáfér-e valaki az Internethez: minél magasabb végzettségű valaki, annál valószínűbb, hogy igen. Az általános iskolai végzettségűek 11%-a, a középiskolát végzettek 30%-a, a főiskolát végzettek 47%-a és az egyetemi diplomával rendelkezők 58%-a tudott a világhálóra csatlakozni az említett időszakban.

AZ INTERNET-HOZZÁFÉRÉSSEL RENDELKEZŐK FOGLALKOZÁSI MEGOSZLÁSA (%) (ZÁRÓJELBEN A 14 ÉVEN FELÜLI NÉPESSÉGEN BELÜLI ARÁNY)



Forrás: NetSurvey, Magyar Online Monitor

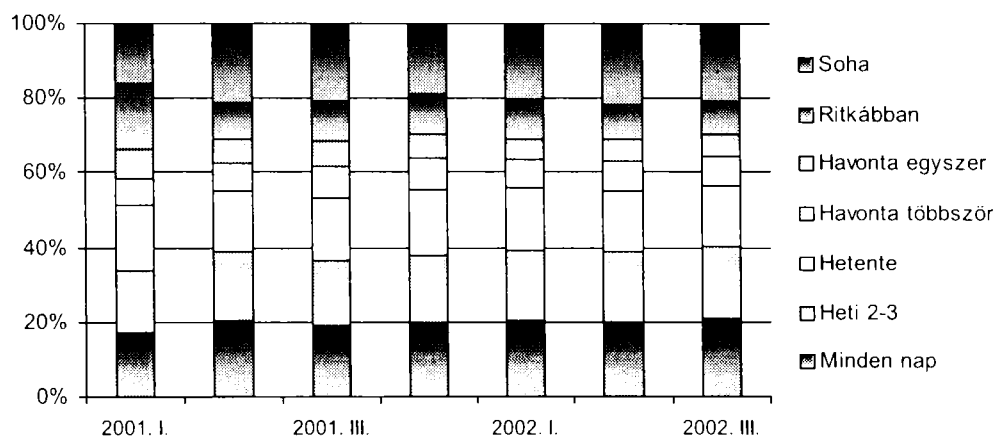
Az Internethez legnagyobb arányban a tanulók (66%-uk) fértek hozzá. A gazdaságilag aktívak közül a diplomás szellemi foglalkozásúaknak (60%) volt a leginkább lehetőségük az Internetezésre, de a vállalkozók, vezetők (45%) és az egyéb szellemi foglalkozásúak (36%) körében is aránylag sokan tudtak az Internetre kapcsolódni. A munkások 9%-a fért hozzá a világhálózathoz.

A lakosság Internethez való hozzáféréseinek regionális különbségeire jellemző, hogy a *budapestiek 28%-a* tudott az Internetre kapcsolódni, míg a többi régióban legfeljebb 19%-ot ért el az Internet-hozzáféréssel rendelkezők aránya.

Az Internethez hozzáférők 21%-a egyáltalán nem Internetezett. Őket vagy nem érdekli a világháló, vagy nincsenek a használatához szükséges ismereteik.

Az Internetet nem használók aránya az 50 év felettiiek esetében volt a legmagasabb, s az életkorral párhuzamosan csökkent. A 30 év alattiak 12%-a nem Internetezett soha, pedig lett volna rá lehetősége.

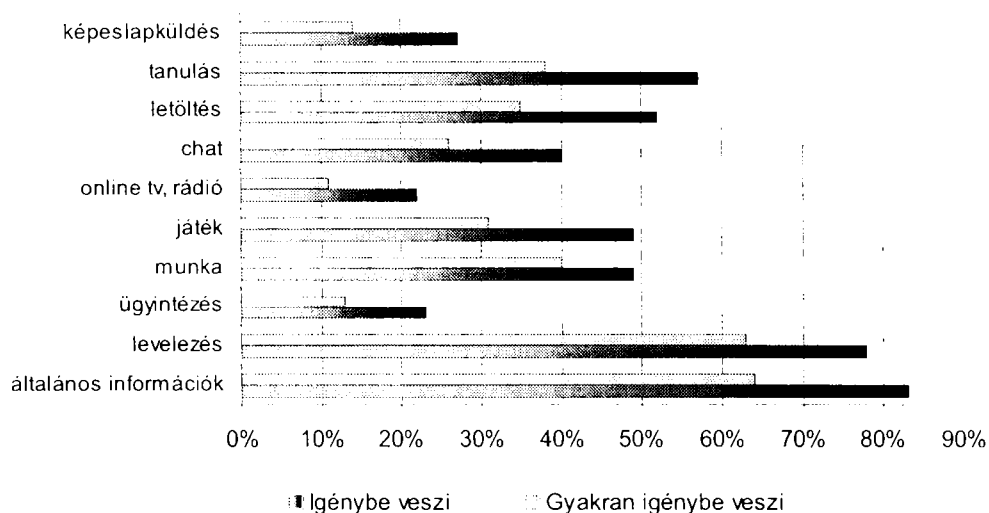
AZ INTERNETEZÉS GYAKORISÁGA, 2001-2002 (%)



Forrás: NetSurvey, Magyar Online Monitor

Az Internetezők a Neten különböző tevékenységet végeznek, más és más célból és érdeklődéssel töltenek időt a világhálón. A szabadidős Internetezés mellett a hivatalos, vagy ügyintézés jellegű tevékenységek terjednek, amint ezek alkalmazási köre egyre szélesebbé válik.

AZ INTERNETEZŐK TEVÉKENYSÉGE A NETEN (%)



Forrás: NetSurvey, Magyar Online Monitor

A rendszeresen (legalább havi 1 órát) Internetezőők 83%-a keres *általános információkat* a világhálón, 78%-a szokott *levelezni*, 57%-a pedig *tanulásra* használja a világhálót. Az Internetezőők 52%-a *tölt le állományokat*, de csak 35% tölt le gyakran anyagokat; 49% használja *játéokra* az Internetet, ebből 31% gyakran. 49%-uk *munkavégzés* céljából kapcsolódik a világhálóra, s ezzel a céllal Netezik gyakran az Internetezőők 40%-a. A *chatelők* aránya 40%, s az Internetezőők 26%-a cseveg gyakran ebben a formában. Viszonylag ritka még az Interneten való *ügyintézés*: az Internetezőők 23%-a intézi ügyeit a világhálón, de csak 13% azok aránya, akik gyakran használják e célra a világhálót. Elektronikus képeslapot az Internetezőők 27%-a küld, de csak 14% szokott gyakran ilyen formában üdvözetet küldeni. A *14 éven felüli népesség 1,1%-a vásárolt már Interneten keresztül*, az Internetezőők körében ez az arány 7,4%.

Kelen András*

E-CIVILISZTIKA: AZ INFORMÁCIÓGAZDASÁG CIVIL ARCA

Az ezredforduló globalizálódó gazdasága gyorsan és gyökeresen változik, a világgazdaság az ipari társadalomból egy új, tudásalapú gazdaság felé tart. A változásban kiemelkedő szerepet játszik az elektronikus gazdaság térnyerése, amit gyakran illetnek "Új Gazdaság" névvel is. Ennek alapja az, hogy az információs technológiák elterjedése révén lehetővé válik az információk egyszerűbb és alacsonyabb költségigényű hozzáférése, kezelése, feldolgozása és tárolása, s mindez alapvetően módosítja a gazdasági tevékenységek korábbi rendszerét. A folyamat meghatározó jelensége az informatika, a távközlés és a médiához tartozó háttérpar egységesülése, ami együttesen – minőségét és nagyságrendjét tekintve – olyan mély változásokat idézhet elő, mint a XIX. század ipari forradalma. Mindez jól lemérhető a termékek anyaghányadának és információtartalmának arányán is.

Az információgazdaság nonprofit szektorára eddig semmi fény nem vetült. Pedig nemcsak e-business és e-kormányzat létezik, de létezik már a kiépülő félben levő *információs gazdaság civilszektora* is – a maga új típusú non-profit intézményeivel, a gazdálkodási tevékenység számos új típusú non-profit működésmódjával! Ezek a civilstruktúrák annak rendje és módja szerint függetlenek az állami költségvetési szervezetektől, de tulajdonosok híján az üzleti világba sem sorolhatók. Az e-business és az e-kormányzat létjogosultságának elismerése után *eljött tehát az idő az e-civilisztika megteremtésére is!* Anélkül, hogy kifejezett program indult volna erre, a világhálónak az üzleti vonatkozások és az elektronikus közigazgatási lehetőségek mellett már ma is megvannak az erőteljes civil vonásai. Az alábbiakban ezeket a *természet adta* módon kialakult civil vonatkozásokat veszem sorba.

Egy szervezet non-profit jellegét legkevesebb két kritériummal lehet meghatározni:

1. Függetlenség az államtól és politikától, ami nem zárja ki az állami támogatások lehetőségét, de sem intézményesen, sem jogilag nem tarthatnak az állami szférába.
2. Nincs tulajdonos, csak alapítók vannak. Az esetlegesen megtermelt eredmény nem sajátítható el, nem vonható ki, csak az eredeti és közhasznú célok előmozdítására használható fel.

Ez a tanulmány tehát megkísérli az információgazdaságot, mint non-profit szférát értelmezni. Ezt két párhuzamos megközelítéssel próbálja elérni: az elsőben magát az Internetet mint hálózat vagy infrastruktúra *működtetését és önkormányzatát* vizsgálja meg röviden, a másodikban pedig a *világhálón* (mint Internetes alkalmazáson) elterjedt egyes alkalmazásokat veszik górcső alá abból a szempontból, hogy a közigazgatási és üzleti felhasználások mellett mennyire támogatják a civil szféra tevékenységét.

Információgazdaság mint non-profit szféra

Az első megközelítés tehát az Internetre mint kibertérre irányul. Az Internet egy szélsőségesen nyitott, tökéletesen decentralizált és irányítását tekintve transznacionális hálózat. Ilyesmi nem létezik sem az üzleti világban, sem az állam berkeiben. Vegyük például egyik funkcionális jellemzőjét és irányítsuk figyelmünket a 13 darab *gyökérszintű névkiszolgáló* (Domain Name System, DNS-servers) feletti rendelkezésre, azaz az „Internet szívének” megfelelő *telefonkönyvszerű címjegyzék* „tulajdonjogára”! A DNS-kiszolgálók az Internet-protokoll címzéseit olyan szavakká és nevekké alakítják, amelyek e-mail címek-

ként és honlap-címekként ismertek és közkeletű módon használtak. E kiszolgálók végzik el azt a munkát, hogy a routereken keresztül a világ minden egyes világhálós jelenlétre bejelentkezett számítógépének biztosítják a címek, azaz domainek működését. A gyökérszintű kiszolgálók közül a mindenkori "A" szerver 12 óránként generál egy kritikus fájlt, amely megmondja a többi tizenkettőnek, milyen domain-nevek léteznek a világban és hol találhatóak. Mármost *szerver-tulajdonosok híján az ún. "Internet governance", tehát a kibertér nemzetközi szakmai irányítása a non-profit szektorra jellemző módon folyik.*

Eredetileg a gyökérszintű névkiszolgálók – amelyek tehát a legfelsőbb szintű domain-neveket igazgatják – az amerikai kormány hatáskörében voltak. A 13-ból a többség ma is az USA területén található. Úgy tartják minimálisan nyolc kiszolgáló képes biztonságosan fenntartani a világ Internetes forgalmát, ha azt nem „támadja” meg senki. Ismeretes, hogy az Internetet eredetileg katonai célokra fejlesztették ki. Nevezetesen egy olyan számítógépek közti kommunikációs rendszert akartak kifejleszteni, amelynek nincsen (sebezhető) centruma. A kilencvenes évek végén azután az Internet technikai funkcióinak ellátását, így e legfelsőbb szintű névkiszolgálók adminisztrációját az amerikai kormány a méltányosság nevében köztulajdonba bocsátotta, azaz privatizálta – a *non-profit privatizáció* értelmében. Erről akkor beszélünk, ha egy államilag működtetett programot arra vállalkozó civilszervezet hatáskörébe bocsátják. Ez a programprivatizáció egyébként Amerikában – érdelemleges állami tulajdon híján a gazdaságban – gyakorlatilag a privatizációt, mint olyat jelenti.

Ilyen civilszervezet volt kezdetben az IANA, majd az annak helyébe lépő, az Internetes címekeket és más technikai funkciókat felügyelő non-profit szervezet, az Internet Corporation for Assigned Names and Numbers, vagyis a *Számok és Nevek Hozzárendeléséért felelős Internetes Társaság*. Ez a Clinton kormányzat döntése értelmében 1998 óta felelős az Internetes címek és kiosztásuk rendjének fenntartásáért. Így a domain-nevek kezelése tehát az ITU-hoz hasonló nemzetközi státuszt élvező ICANN felügyelete alá került, az ő felügyelete alatt pedig számos for-profit magántársaság működtetheti őket szigorú pénzügyi keretek között, ezek egy nap alatt átlagosan milliárdos nagyságrendben tesznek eleget URL-kéréseknek (tehát amikor valamely felhasználó beír a böngészőjébe egy Internet-címet, akkor szolgáltatójának domain-név szervere érintkezésbe lép valamely globális névkiszolgálóval és így *kapcsolódunk* a keresett weboldalra).

A világháló könnyebb átláthatósága, valamint a domain-brókerkedés visszaszorítása érdekében az ICANN új csúcs-domaineket vezetett be 2000 novemberében. A nemzeti utótagokon (például: ".hu") kívül eddig a ".com", ".mil", ".int", ".gov", ".org" és ".net"-re korlátozódtak a végződések. Most hét új gTLD kapott helyet: ".biz", ".info", ".name", ".pro", ".museum", ".aero" és ".coop". A legfelsőbb szintű domain-nevek terén - a nemzeti utótagok bővülését kivéve - 1980 óta ez volt az első nagyobb változás. Az új végződések bevezetése egyszerűbbé teszi a keresést, és lökést ad az újabb nevek regisztrációjának és piacának. A most bevezetett utótagok tesztelése után újabb toldalékok várhatóak.

Az ún. DNS-háborúság tehát még nem ért teljesen megnyugtató módon véget, azonban ma már megvalósul az, hogy a legfelsőbb szintű domain-nevek ez eredeti héthez képest bővülni tudnak, új dotnet, dotbiz és dotinfo címek kerültek kialakításra. Ennek jelentősége abban áll, hogy jobban megvalósulhat az Internet-cím és a márkavédelem közti kapcsolat, tehát akinek felépített márkanéve van, annak ezt tartalmazó Internet címe hathatósabb védelmet élvezhet. A legfelsőbb szintű domain-nevek bővítésének azonban számos kritikusa van, akik az új végződések bevezetésének és használatának egyértelmű irányvonalát hiányolják. Vita zajlik arról, hogy az új gTLD-k inkább általános jelentésűek, vagy speciálisabbak legyenek-e?

A speciálisabb domain-nevek jobban segítenék az Internetezőket az őket érdeklő tartalom megtalálásában. Az új gTLD-k további gondokat jelentenek azoknak a vállalatoknak, akik márkanévüket, védjegyüket minden domainen meg kívánják óvni. Az is vita tárgy, hogy bár az ICANN mint globális non-profit szervezet vezetőségét mintegy 170 000 Internet-felhasználó az online demokrácia eszközeivel választotta meg, a szervezet mégis meglehetősen bürokratikus módon viselkedik. A bürokratikus viselkedésmód pedig arra a megoldatlan szociológiai tényre vezethető vissza, hogy egyelőre senki nem tudja értelmezni ezen a globális szinten a választókerület, a választhatóság és az állampolgárság fogalmait.

A második kritérium az üzleti világgal szembeni függetlenség kritériuma. A generikus, legfelsőbb szintű domain-nevek köztulajdonban vannak. Mindenki, aki .com; .org; .net; stb domain-nevet vásárolt az ICANN által meghatalmazott több száz domain-bejegyző cég valamelyikétől, akárcsak mindazok, akik az országok számára kiosztott legfelsőbb szintű domain-név alatt vásárolnak maguknak *tulajdont*, azok nem valamilyen *virtuális ingatlant vesznek*, hanem pusztán megfizetik a domain-nevek regisztrációjával és kezelésével járó önköltségi árat. A domain-név regisztrációjának igazgatási kérdései ma egy nemzetközi NGO hatáskörébe tartoznak.

Ezzel a két elhatárolással úgy gondoljuk, sikerült megmutatni azt, hogy *az Internet mint kibertér területen kivüliséget élvez*. Egyetlen ország fennhatósága alá sem tartozik akárcsak az olimpia és egyetlen vállalat sem mondhatja el magáról, hogy egyedül ő működtetné az Internetet vagy akárcsak kikerülhetetlen volna. Magyarországon szintén civil kezekben van a dolog: a „.hu” felső szintű Internet domain kezelője a Magyar Internet Szolgáltatók Tanácsa Egyesület. A „.hu” végződés alá tartozó domain-nevek igénylése a regisztrálást végző szervezeteken keresztül történik. Az egyesületé a router-szerverek üzemeltetésének joga. Ezzel befejeztem a kibertér tulajdonviszonyainak tárgyalását és áttérek arra, hogy megvizsgáljam, a mai alkalmazások között milyen súllyal szerepelnek a civilnek tekinthető alkalmazások.

A *második megközelítésben* tehát a kibertér és az egész információgazdaságot mint civilvilágot tekintjük és azt vizsgáljuk, hogy mennyire állja meg a helyét az a feltételezés, hogy a világhálónak mint *digitális alkalmazások balmazának számos globális civil* vonatkozása van. Az e-business és e-kormányzat közötti e-civilisztika az alábbiakat öleli fel: adománygyűjtés, az önkéntesek mobilizálása, a társadalmi célú kommunikáció (TCK), topikműködtetés. Témánk szempontjából pedig különösen az alábbi négy eset érdekes:

1. *Közhasznú tartalomszolgáltatás.* A hazai kulturális örökség és tartalomvagyron rögzítése, fel dolgozása és hozzáférhetővé tétele. Mivel az információs szabadságról szóló törvény értelmében az államérettel kapcsolatban csak a nyers információ ingyenes és szabad, ennek feldolgozott formára hozása fontos lehetőség a magánszektor és a non-profit szektor előtt egyaránt.
2. *Közösségi hozzáférési pontok* – a teleházak, a közintézmények, a piac és a civil szervezetek által kiépített hozzáférési és szolgáltatási kapacitások - szolgáltatóhálózatának egységesítése. Annak a lehetőségnek a megteremtése, hogy az önkéntesek, mint távmunkások is kifejtessék tevékenységüket és részesülhessenek a távmunkát megillető támogatásban.
3. *Közösségteremtés* – A „virtuális közösségeket”, a meglévő üzleti lehetőségeket taglalta, amelyet virtuális közösségnek szoktak nevezni, és ami a társadalmi rétegződések, társadalmi kapcsolatok elektronikus formáját jelenti, emberek közötti kommunikációval, az Internet segítségével. Ez a *topik*-kapcsolat nagyon magas intenzitású bizonyos közösségek tagjai között. Ezek a közösségek valamilyen összetartó erő mentén szerveződnek, maga a közösség nagysága is lehet ilyen erő. Nem téveszthető ugyanakkor szem elől, hogy a moderálatlan online politikai fórumok hangja szinte kivétel nélkül durva. Ennek azonban megvan a maga társadalmi funkciója: a Helyi Választási Bizottságok (ez az a hatóság, amelybe a helyben induló pártok delegálnak egy-egy személyt, és amely felelős a helyi választás adminisztratív lebonyolításáért) alkalmanként határozatlanul szólítják fel a topikok működtetőit, hogy egyesek hozzászólási jogát azonnal vonják meg. Egy alapvetően önszabályozó alapon működő rendszerbe tehát még mindig bele szeretnének „kézi vezérelni” a párházak.
4. Egy további fontos eset a *levelezőlisták mint közösségek* példája. A levelező csoportok címlistáit nyilvántartó rendszer segítségével önműködő feliratkozás, leiratkozás, körlevél-küldés lehetséges. Egy lista-kiszolgáló a saját adminisztrációját önműködően végzi. A feliratkozott tagok a lista-kiszolgálóhoz beérkezett leveleket körlevél formájában kapják levelesládáikba. Az egyéni feliratkozás más címre megy, mint a hozzászólások, így a hozzászólók nem ismerik a levelezők teljes címlistáját. A listakezelő gazdagépnél egy egyszerű, pl. *feliratkozás* paranccsal lehet feliratkozni és ugyanúgy egy *leiratkozás* paranccsal a feliratkozást törölni. A *levelező-csoportok* esetében a gazdagéphez érkező egyéni leveleket a gép mint körlevelet küldi szét a rendelkezésére álló címlistára. *Hírlevél* küldemények esetében azokat egy központi szerkesztőség állítja össze, és küldi szét mint körlevelet; mindkét esetben a levelek elektronikus levélként érkeznek a feliratkozottak postafiókjába, és egy levél-olvasó programmal olvashatók. *A levelezőlisták gyakorlata nagyban erősíti a civiltársadalom intenzitását, lehetővé teszi, hogy változó célokra alkalmi közösségek alakuljanak.*

A közösségfejlesztéssel kapcsolatban általában és elvileg leszögezhető, hogy *az infokommunikációban alapvető szerepet játszó összekapcsolhatóság (konnektivitás) fogalma nem más, mint a polgári forradalmak során kivívott szabad társulás jogának általánosítása*. Mind a jog, mind pedig az Internet-

kapcsolat egy „infrastrukturális” lehetőségnek fogható fel, amelynek a realizálása már a tényleges közös-ségektől, alkalmi társulásoktól függ.

Esettanulmány:

Az e-kormányzati fejlesztések sorába illeszkedően egy amerikai „elektronikus demokrácia” projekt a *politikai közösség* fogalmát igyekszik operacionalizálni, azaz megfoghatóbbá tenni és az elkötelezett állampolgároknak (legalábbis azoknak közülük, akik akármilyen szere-ny sávszélességű online kapcsolattal rendelkeznek) egyes ügyekben megszólalási és cse-lekvési lehetőséget adni. Ebből a célból egy „Virtuális Agora” nevű szoftvert kívánnak kifej-leszteni, amely lehetővé teszi, hogy az Internet segítségével nagyszámú állampolgár értesül-hessen közügyekről, megvitathassa azokat és cselekedhessenek, eljárhassanak a dologban. Az online kommunikációt forradalmasító szoftver az elképzelések szerint az érvelések szem-pontjából gyakran fontos metakommunikatív rezdüléseket is továbbítani képes szemtől-szembeni módon átélhető személyes dialógust tesz lehetővé a témánként változó, akár tö-megek számú résztvevők között. Ez a multimédiás alkalmazás új értelmet adhat a közmeg-hallgatásoknak (amelyekre ezentúl nem kell elmenni), a közvéleménykutatásoknak (ame-lyeket ezentúl nemcsak profi intézetek készíthetnek drága pénzen), a politika döntésselőkészítő folyamatainak és a civil kezdeményezéseknek. Ez az Internetes alkalmazás minden bizonnyal továbbfejleszti majd a helyi társadalom működőképességét, a közügyek kollektív elintézhetséjét és a lokálpatriotizmus érzését – összefoglalóan az emberek *szoci-ális tőkéjét*.

A civil társadalom – a piaci és az állami szereplők mellett – az új információs társadalom harmadik, és egyre jelentősebbé váló szereplője. A civil szervezetek szerepe különösen jelentős abban, hogy – általuk működtetett épületekkel, intézményekkel, rendezvényekkel és „közösségi terekkel”, valamint ezekben a „közösségi terekben” biztosított új kommunikációs és információs eszközökkel, és szabad hozzáféréssel – emberközelivé tehetik az információs társadalom és gazdaság kihívásait. Ebből fakadóan a civil társadalom erőteljes bevonása az információs- és gazdaságfejlesztési programba olyan „húzóerő”, ami sok területen még az infrastrukturális fejlesztés jelentőségét is felülmúlhatja.

Az Index Internetes portál nemrégiben saját eszközeivel is próbára tette a képviselők elektronikus „kommunikálhatóságát” (<http://index.hu/tech/net/kepviselok>). Az egyes pártokból arányosan válogatva, véletlenszerűen elküldtek 30 e-mailt a parlament.hu oldalon minden állampolgár által megtalálható címekre. Másfél hét alatt összesen kilencen válaszoltak a megkeresésre (aznap és másnap összesen négyen), és még ők is többségükben gyér e-mail-forgalomról, jellemzően heti néhány, állampolgároktól érkezett levélről számoltak be. Válaszaikból azonban az is kiderült, hogy nem tartják sem szükségesnek, sem lehetségesnek egy képviselők számára szervezett számítógép-felhasználói kurzus lebonyolítását, ami a gyorsfelmérés eredményeit tekintve nem fest biztató képet a magyar képviselők eljövendő „e-tudatos-ságáról”. Azóta egy cég már kihasználta mindezt és a parlament költségére számítógépet szállít minden parlamenti képviselőnek. Meggyőződésünk szerint ugyanebben az elbánásban kellene részesíteni a ténylegesen közhasznú tevékenységet végző önkénteseket is.

A civil szervezetek – szakmai és technikai – támogatása, annak érdekében, hogy az általuk elért kisebb közösségeket fel tudják készíteni az információs társadalom kihívásaira. A támogatás fő területei minde-nekelőtt a civil szervezetek információs technológiai felszereltségének javítását, tanácsadói, oktató tevé-kenységük beindítását vagy kiszélesítését, online platformjaik megteremtését, a közösségi szolgáltatások, a helyi nyilvánosság fórumainak fejlesztését szolgálják. A már létező kezdeményezésekre támaszkodva, illetve azokat továbbfejlesztve olyan „adatbankok”, hírszolgáltatási rendszerek kialakításának támogatása, amelyek a segítségével – a civil szervezeteknél – közvetlenül hozzáférhetőkké válnak a legfontosabb tudnivalók, a hazai és nemzetközi tapasztalatok, a pályázati lehetőségek, és a különböző szolgáltatások.

Mini-esettanulmány a civilszféra által kiváltott súrlódásos alkalmazkodásra

Akár mennyire is lelassult az Új Gazdaság fejlődése a világgazdasági fejlemények nyomán, jelenlétét és parázsló erejét mivel sem illusztrálhatnám jobban mint, hogy számos jele van annak, hogy beindult a *súrlódásos alkalmazkodás* a virtuális világ és a társadalom között, sőt az Új Gazdaság és a hagyományos gazdaság között is. Például a webcasting technológia megroppanthatja a sportszponzorálás TV-közvetítésre alapozott egész üzleti modelljét. Ez pedig a sport régen várt dekommercializálódásának lehet az előhírnöke. Ezt az alkalmazkodási folyamatot most azonban egy másik esettanulmánnyal szeretném igazolni, ami egyben aláhúzza a digitális ökonómia meglévő civil jellegét is: *kampánycsend* intézménye mint olyan megszűnő félben van az Országos Választási Bizottság (OVB) ajánlása alapján, mert az az Interneten úgymond „nem szankcionálható”.

2001-ben az MTE OVB-vel közösen kidolgozott *Internetes választási kódex* alapján a kampány időszakában és a kampánycsend idején vizsgálja az Internetes tartalomszolgáltatók által elkövetett esetleges szabálysértéseket. Az áprilisi országgyűlési választások alatt sikeresen működő munkabizottság az önkormányzati választások idején ismét együttműködést kért a nem MTE tag tartalomszolgáltatóktól is. Az MTE által kidolgozott, a választásokkal kapcsolatos Internetes működési és etikai kódex meghatározza a különböző tartalomszolgáltatási területekre (szerkesztett tartalom, felhasználói tartalom, fórumok stb.) vonatkozó szabályokat. A kódex emellett az Internetre vonatkoztatva értelmezi a kampánycsend fogalmát, illetve a közvélemény-kutatások eredményének nyilvánosságra hozatalára vonatkozó – törvénybe foglalt – elveket, továbbá ajánlásokat fogalmaz meg a közvélemény-kutatók és politikai szervezetek által üzemeltetett honlapokkal kapcsolatban. A választásokat megelőző időszakban az MTE ajánlásokat fogalmaz meg a kódexnek megfelelő intézkedések bevezetésére, ahol szükséges (pl. fórum figyelmeztetések kampánycsend idején, hierarchikus szintek értelmezése stb.). A kódexben foglaltaktól történő eltérések észlelésére és kivizsgálására az MTE ismét felállította önálló monitoring munkabizottságát. Amennyiben a bizottság szabálysértést észlel, felhívja az érintettek figyelmét a kódex megsértésére. A ki nem javított, ismételt szabálysértésekről az MTE munkabizottsága tájékoztatja az OVB-t, mely saját hatáskörében intézkedik. A választások után az MTE a választási információk Internetes közlésével, az önszabályozás megvalósulásával kapcsolatos beszámolót ad ki. Az áprilisi választások alatt már működő munkabizottság tapasztalatai alapján a kódexnek a pártok honlapjait érintő ajánlása módosult, s az önkormányzati választások alatt a munkabizottság már az új előírásokat alkalmazza. A módosított kódexet az MTE honlapján (www.mte.hu) hozzáférhetővé tette.

Digitális köztulajdon, információs közjavak

Az Internet civil arcának felvázolását végül azzal szeretném befejezni, hogy rámutatok: a kibertérben zajló műszaki fejlődés nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a szellemi tulajdonjogok kérdésében egy alkotó jellegű tisztázódási folyamat menjen végbe.

Ugyanis eddig annak lehettünk tanúi, hogy a *szertői jogok* és más *szellemi tulajdonjogok* védettségi ideje egyre hosszabb lett. A jelenlegi európai szabályozás a szerzői jogok védelmét a szerző egész életére + 70 évre terjeszti ki. A védettségi időszak lejártá után a könyv, vagy szellemi termék, műalkotás, mint ismeretes, visszatér a szellemi köztulajdonba, tehát az emberi közművelődés közkinccsei közé. Az Internet megjelenése előtt ez a problematika kevésbé volt fontos, hiszen amikor megvettük Arisztotelész valamely művének új kiadását, akár fel sem tűnt, hogy a kötet kiskereskedelmi ára nem tartalmazza a kiadó költségei között a copyright megvásárlásának költségét. Ám amióta elektronikus világgönyvtár létezik és amióta egy-egy szellemi alkotás, fénykép, film, zenemű az Interneten ingyen is hozzáférhető, azóta érzékenyebbek vagyunk erre a problematikára.

Mint ismeretes, minden szabadalmi jog, copyright és szellemi terméket illető védelem, amely – a szellemi alkotások e privatizált halmazára vonatkozólag – korlátozott időtartam erejéig kizárólagos jogokat biztosít az alkotónak, a feltalálói és alkotói tevékenységet hivatott erősíteni. Azért ad a törvény időleges monopoljogot a szellemi tulajdon védelmében, hogy megérje a feltalálónak alkotni – ez természetes egy tudásalapú társadalomban. A szellemi tulajdonjogokról rendelkező nemzetközi TRIPS szerződés része a Világkereskedelmi Szervezetnek, a WTO-nak, amely 2006-tól még a legelesettebb országoktól is megköveteli a védelem egy minimális szintjét. Manapság a legnagyobb anyagi és szellemi ráfordítást egy

új gyógyszer kifejlesztése igényli, ilyen esetben mintegy húsz év védelem jár, azután akárki gyárthatja már. Érdekes módon a szoftver megírását nem védi szerzői jogi törvénykezés, ezek csak a szabadalmi védettséget kérhetik. Ám alapértelmezésként ott van az, hogy a szellemi alkotás a köztulajdon része és csak időlegesen védett. Nyomatékosan szeretnék rámutatni, hogy itt olyan *köztulajdonnal* állunk szemben, amely nem állami kézben van és nem államosítás eredményeképpen jött létre. Erre a köztulajdonra, az *információs közjavakra*, a világháló civil jellegének megőrzésével lehet vigyázni.

A (szabadalmi védettségénél is hosszabb) szerzői jog mindig kompromisszum eredménye: egyfelől védeni kell az alkotó lehetőségét arra, hogy megszerezze szellemi terméke lehetséges hasznait. Másfelől biztosítani kell az innováció és az oktatás érdekeit, amelyek nem lehetnének meg, ha minden szellemi alkotás monopolvédelem alatt állna. Ezért a törvény kivételeket állapít meg, amelyeket a „non-profit használat” („fair use”) címszava alatt lehet összegyűjteni. Ennek értelmében szabad az oktatásban lemásolni bármit. Senki nem akadályozhatja meg a nyomtatáson (reprint) túlmenő hasznosítást, így pl. a rádió és televíziós adások rögzítését. Nyitva kell hagyni ezt a lehetőséget a kritika, sőt akár a paródia számára is. Szintén legális a köteles példányok rendszere, ami a nemzeti könyvtáraknak adja meg a lételemét.

Az információgazdaság nagyban hozzájárult ahhoz, hogy érzékenyebbek lettünk ezen sajátos köztulajdon iránt, hogy a lejárt szabadalmi védettségű generikumokat a szellemi termékek között is, mint információk közjavakat megtanultuk értékelni.

AZ ELEKTRONIKUS ÜZLETVITEL, MINT A LOGISZTIKAI OSTORCSAPÁS-EFFEKTUS ELLENSZERE

Hazánkra is egyre inkább érvényes, hogy a vállalatok stratégiai jelentőségű vállalati gazdálkodási területként értékelik a logisztikát. A versenyben ugyanis azok a vállalatok maradhatnak talpon, amelyek tudatosan irányítják a vevői igényeknek való megfelelés lépéseit. Emellett azonban a vállalatközi kapcsolatok minősége is egyre inkább versenyképességi tényezővé válik. Egy adott ellátási lánc működésének milyensége például fokozott jelentőséggel bír az adott termék vagy szolgáltatás értékesítésére. Amennyiben az adott csatorna egy-egy tagjánál fölösleges készletek találhatók – amiről más tagoknak nincsenek információik – az hatékonyságrómlást (ostorcsapás-effektus!) eredményez, amely – mintegy átgűrűzve – a csatorna összes tagját érinti. A cikk azt kívánja bemutatni, hogy ezen probléma megoldásainak az informatikai lehetőségei már adottak, ugyanakkor fontos ezen informatika-technológiai lehetőségek tudatos kihasználása: a partnerkapcsolatok létesítése, az információk vállalatok közötti cseréjéhez szükséges bizalom erősítése révén. Mindezek előtt azonban teszünk egy rövid kitérőt, hogy a logisztikai célfüggvény változásaira is felhívjuk a figyelmet, hiszen véleményünk szerint ennek okozataként jelenik meg az új probléma és a kihívás is, ennek megoldására.

1. A logisztikai célfüggvény változása a hagyományos és az „új” logisztikában

A klasszikus logisztikai alapdefiníció (*Council of Logistics Management, 1993*) szerint, „... a logisztika alapanyagok, félkész- és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre történő hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával.”

Ez annyit tesz, hogy optimális logisztikai rendszer akkor alakítható ki, ha a rendszer vevő által elvárt vevő-kiszolgálási szintet tudna biztosítani a vevő által elfogadhatónak ítélt költség szint (ár) mellett. Az olcsón kínált termék (amit az alacsony vevő-kiszolgálási szint révén érhetünk el) tönkretelheti a vállalatot, de a - túl magas szintű vevőkiszolgálás költségkihatásai miatt - drágán nyújtott termék sem válhat versenyelőnyvé. A logisztikai teljesítmény tehát a vevő-kiszolgálási szint és a logisztikai költségek szintjének egyaránt függvénye, azaz:

$$L_T = f(V_{sz}; K_l)$$

ahol L_T a logisztikai teljesítmény,

V_{sz} a vevő-kiszolgálási szint és

K_l az összes logisztikai költség együttes szintje.

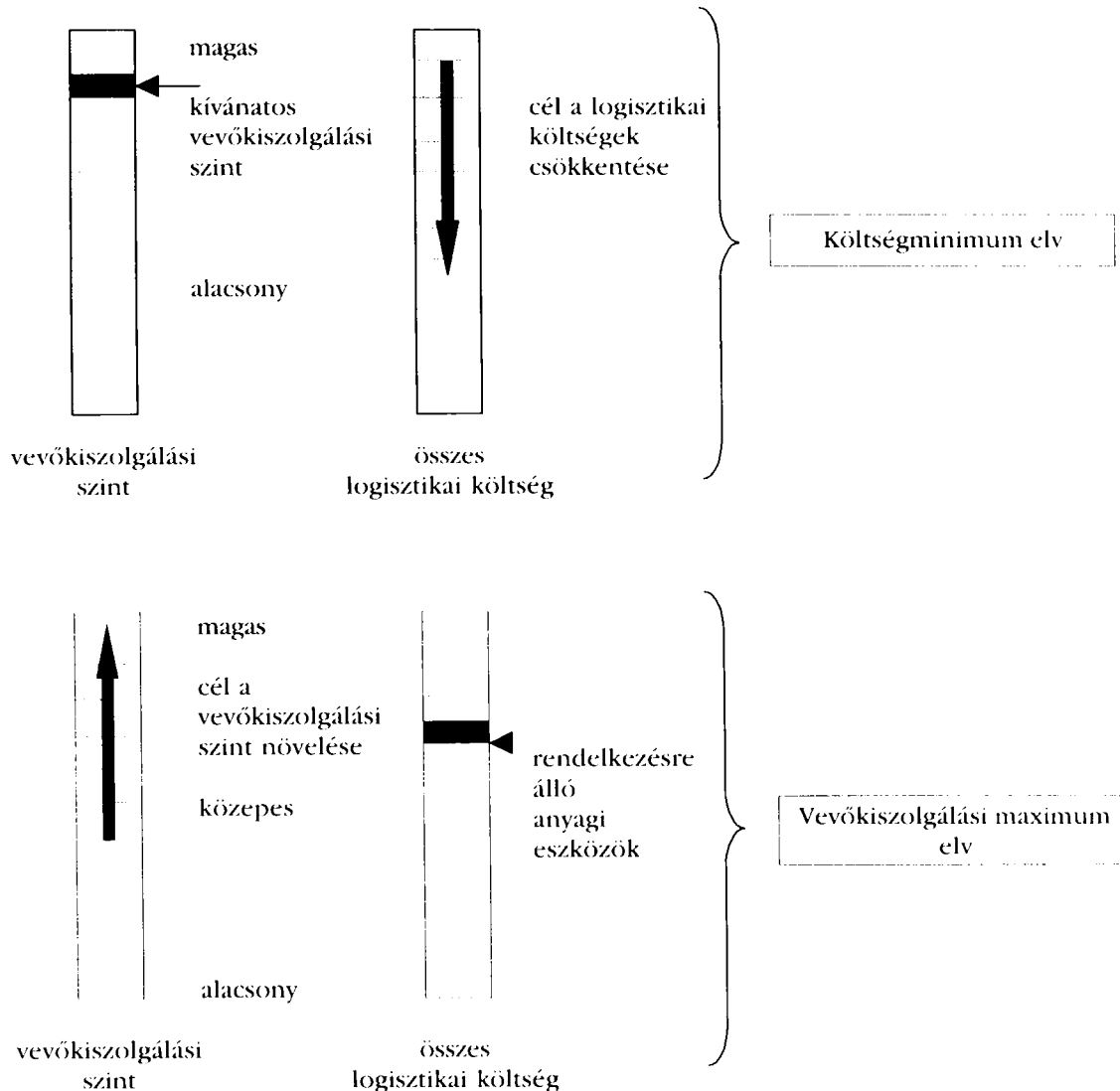
* Kandidátus, tanszékvezető főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

Miután a logisztikai költségek szintje általában együtt növekszik (vagy csökken) a vevő-kiszolgálási szinttel, emiatt egy, a gazdaságossági elv minimum és maximum elvéhez hasonló elv alkalmazásával hozhatjuk létre a logisztikai teljesítmény optimumát. A minimum elv esetében meghatározzuk a vevőkiszolgálás kívánatos szintjét, és ezt próbáljuk meg megvalósítani a lehető legalacsonyabb költség mellett. A maximum elv esetében a logisztikához rendelkezésre álló anyagi eszközöket határozzuk meg, és ebből próbáljuk meg megvalósítani a lehető legmagasabb vevő-kiszolgálási szintet.

A fentiek grafikus ábrázolását mutatja be az 1. sz. ábra.

1. sz. ábra

A minimum és a maximum elv alkalmazása a logisztikai teljesítmény kialakításában



A vevő-kiszolgálási szintet leginkább mutatók képzésével és azok értékeinek mérésével határozhatjuk meg. Mérhetjük például:

1. a hibátlan teljesítések arányát az összes rendeléshez viszonyítva,
2. a hiány miatt nem teljesíthető megrendelések arányát, vagy
3. mérhetjük a rendelési ciklusidő hosszát (a rendelésfeladástól a megrendelt áru vevőhöz történő eljuttatásáig eltelt időt).

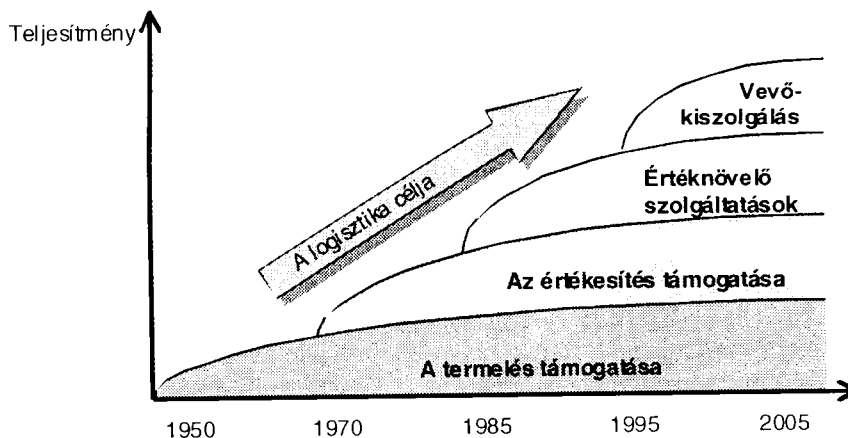
A *vevő-kiszolgálási szint* megtartásához vagy javításához meg kell határozni a mutatók kívánatos szintjét, majd folyamatosan mérni kell azokat.

A *költségoldal* figyelemmel kíséréséhez meg kell határozni, hogy pontosan mely költségek értelmezhetők logisztikai költségként. A legtöbb vállalatnál – alaphelyzetben – nem állnak rendelkezésre ezek az információk, hiszen a jogszabályok által meghatározott módon felépített számviteli rendszer nem szolgáltatja ezeket.

A logisztika céljai azonban változnak, s a jó évtizeddel ezelőtti definícióban mára hangsúlyeltolódások váltak szükségessé (lásd: 2. sz. ábra).

2. sz. ábra

A logisztika változó céljai



A vevő ma már nem terméket + logisztikai szolgáltatást vásárol, sokkal inkább az ellátási lánc komplex rendszerét veszi meg. Ebbe beletartozik bizonyos gyártási folyamatok „késleltetése”, a beszállító általi készletmenedzselés, a koordinált disztribúció, az ostorcsapás-effektus menedzselése, stb. A „hagyományos” vevőkiszolgálás tehát ma már a múlté. A 2. sz. ábrán emiatt minél előbb egy új lépcsőfokot kellene meghatároznunk.

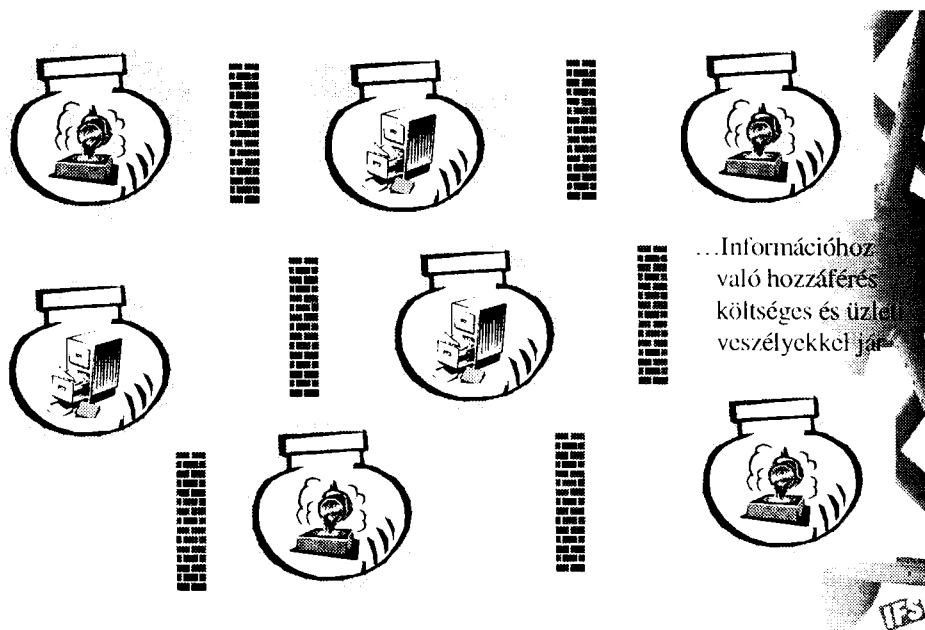
Az alábbiakban ezen új célok egyikének az ostorcsapás-effektus kiküszöbölésének egyik módját mutatjuk be.

2. Az ostorcsapás-effektus kiküszöbölésének igénye

Elektronikus üzletvitel esetén mindkét fő tényező gyökereiben változik meg. Ennek újszerű kialakítása és kezelése legalább olyan fontos, mint az új „kereskedelmi csatorna” kialakítása. Ha súlyának megfelelően kezeljük, a siker nem marad el, s jelentősen csökkenthetjük a készletek torlódását, az ún. ostorcsapás-effektust is.

Az elektronikus üzletvitellel támogatott logisztika legfőbb előnye a gyors vevőkiszolgálás mellett az, hogy képes csökkenteni az elosztási csatornában felhalmozódott készleteket is. Eppen az elektronikus információáramlás terelte a figyelmet a készletek bumerángthatására: az 1990-es évek elején a Procter & Gamble elemzői érdekes dolgot észleltek ellátási láncuk vizsgálata közben. Vezető termékük, a Pampers papírpelenka fogyasztása viszonylag állandónak volt mondható, ám a kereskedők megrendeléseit nem mutattak ilyen folyamatos stabilitást, és amikor a kereskedőknek a szállítóik felé leadott megrendeléseket elemezték, ez még nagyobb hullámzást mutatott. Megállapították, hogy a szállítói láncban felfelé haladva a kereslet egyre jelentősebb kilengéseket mutat. A jelenséget ostorcsapás-effektusnak („bullwhip effect”) nevezték el. A csatornatagok mint elzárt információs szigetek működnek. (lásd: 3. sz. ábra)

3. sz. ábra Elzárt információs szigetek



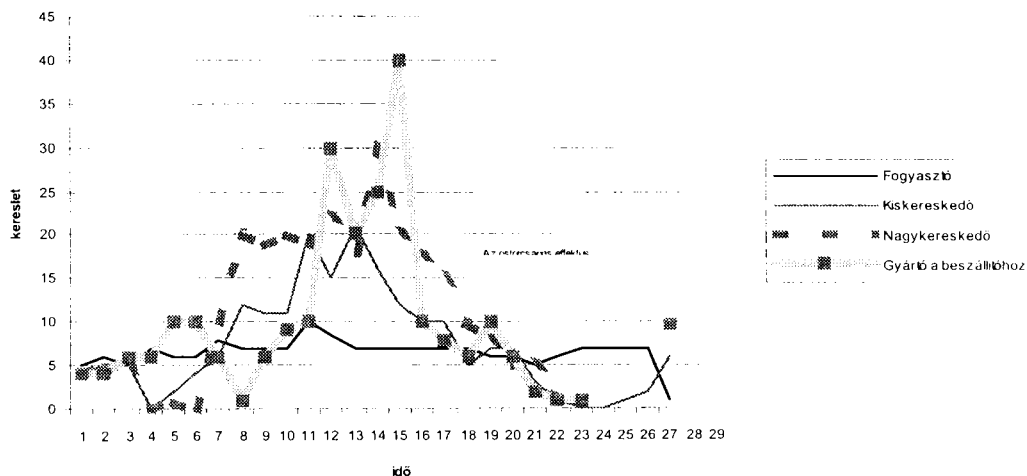
Forrás: Tallósné Szilágyi Ildikó, 2002 nyomán

Az ostorcsapás effektus természetesen nem csupán a pelenkák piacára korlátozódik, minden iparágban tanúi lehetünk, az élelmiszeripari cikkektől kezdve a mobiltelefonokig. Ez a piaci szereplők racionális viselkedésének a következménye, amit egy egyszerű módszerrel könnyen be is lehet bizonyítani. A módszer neve a logisztikai tréningekről ismert sörösjáték, és lényege, hogy a résztvevők egy-egy csoportja képviseli:

1. a sörfogyasztókat,
2. a kiskereskedőket,
3. a nagykereskedőket, valamint
4. a sörgyárat.

A szereplőknek úgy kell megrendeléseikről döntést hozni, hogy csak a ellátási láncban közvetlenül alattuk elhelyezkedő játékosok döntéseit ismerik, azáltal, hogy mekkora rendelést kapnak a következő időszakra. Ezen rendelés függvényében kell, hogy beszerezzék input termékeiket. Az eredmény magáért beszél: az ellátási láncban magasabban elhelyezkedő szereplők megrendeléseinek szórása mindig nagyobb, mint a fogyasztóhoz közelebb esőké. (lásd: 4. sz ábra)

4. sz. ábra Az ostorcsapás-effektus



Forrás: Simchi-Levi-Kaminsky-Simchi-Levi, 2000.

3. Az ostorcsapás-effektus kiküszöbölése az elektronikus üzletvitel segítségével

Ahhoz, hogy az ostorcsapás effektus káros következményeit elkerüljük, először is kiváltó okait kell azonosítani. A kereslet egyre torzabb becslésének fő okai a következők:

1. A kereslet-előrejelzések pontatlansága
2. A megrendelések periodikus feladása
3. Az áringadozás
4. A hiánytól való félelem.

Az okokat ehelyütt nem részletezzük (részletesen lásd: Szegedi-Fodor, 2002). Bizonyítás nélkül is kitűnik azonban, hogy ha ezen tényezőket jobban befolyásolni tudjuk, készleteinket ennek függvényében csökkenthetjük.

Az informatikai fejlődés adta lehetőségek hazánkban is felgyorsították mind az online, mind az Internetes üzleti kapcsolatokat. Elektronikus üzletvitel és kereskedelem alkalmazásakor a vállalati logisztikai rendszert is az elektronikus beszerzési, illetve értékesítési folyamatok szolgálatába kell állítani, ezen területek igényeihez alkalmazkodva kell felépíteni. Továbbra is szem előtt kell tartani a kívánatos vevő-kiszolgálási szintet, és ahhoz igazodva kialakítani az elfogadható költségek mellett működni képes logisztikát.

Az elektronikus kereskedelemnek egy megfelelő logisztikai rendszerrel összekapcsolt alkalmazása önmagában is növeli a vevő-kiszolgálási szintet és csökkenti a költségeket a következők miatt:

- az Interneten vagy az online rendszeren keresztül könnyen hozzáférhetővé válik a vevő számára a vevő-kiszolgálási politika,
- a vevő gyorsabban értesül az őt érdeklő vásárlói akciókról, változásokról, eseményekről,
- növekszik a megrendelési kényelem,
- a számítógépes feldolgozás segítségével kiszűrhetők a megrendeléskor vétett hibák,
- az elektronikus formában kapott ajánlatkérések és megrendelések egyszerűsítik az adatfeldolgozást, így rövidebb lesz a megrendelési ciklusidő,
- a vevő gyorsan és pontosan tájékozódhat arról, hogy mit tudnak neki azonnal szállítani, esetleg milyen helyettesítő termékeket tudnak ajánlani,

- a vevő követheti az általa megrendelt árucikkek útját, értesülhet a várható kézbesítési időpontról,
- az elektronikus adatfeldolgozás és ellenőrzés segítségével a rendszerben elkövetett hibák nullára csökkenthetők,
- egyszerűbb lesz a vásárlói panaszok kezelése,
- a panaszok elektronikus beérkezése által természetes módon előáll a vásárlói követelések, panaszok, visszatérítések adatbázisa,
- a vevő-kiszolgálási mutatók egy részét az elektronikus kereskedelmi rendszer is rögzíti, stb. (Szegedi-Fodor, 2002)

Ahogy az a fenti felsorolásból kitűnik, az elektronikus kereskedelem és a logisztika egymáshoz illesztésével a vevők gyorsabb kiszolgálása válik lehetővé. A gyorsaságnak köszönhetően pótlólagos előnyöket realizálhat a vállalat. Ismert marketing alaptétel, hogy a gyors és pontos szállítót a vevők megbecsülik, magasabb árat is hajlandók fizetni és stratégiai szövetségben hosszú távon is együttműködnek vele. Mivel a vevőt könnyebb megtartani, mint megszerezni, a tranzakciós költségek csökkennek. A készletek gyors mozgása felfedi a feleslegeket: láthatóvá válik a szükségesnél magasabb készletszint, amelynek a rendszerből történő kivonása csökkenti a készlettartási költségeket.

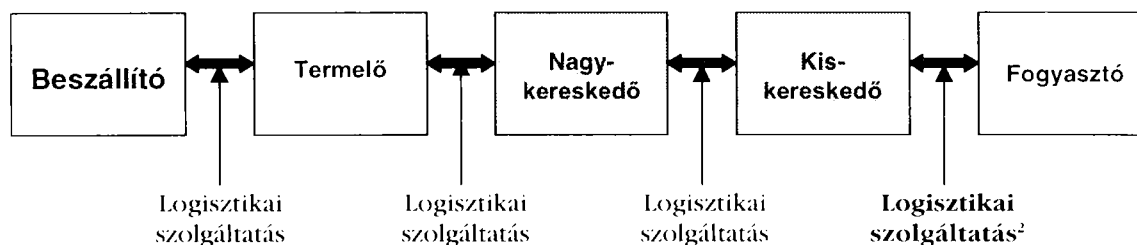
Mivel a vevők is optimalizálni szeretnék logisztikai rendszerüket, egyre fontosabbá válik, hogy széles termékválasztékot nyújtsunk és kisebb tételekben, nagyobb gyakorisággal, gyorsan és pontosan szállítsunk. Ehhez a *korábbiaktól eltérő logisztikai eszközökre* van szükség: másféle disztribúciós hálózatra, másféle méretű – kisebb – járművekre, és a korábbiaktól eltérő méretű és kivitelű – pl. „cross-docking”-ra alkalmas – raktár(ak)ra eltérő hely(ek)en. Magyarországon az a tapasztalat, hogy Budapest közelében egyetlen központi raktárat szükséges kialakítani, hiszen innen 24 vagy 48 órán belül lehet kiszolgálni az egész országot. Ez azt jelenti, hogy a korábban jellemző, 10-28 tonna kapacitású tehergépjármű-parkot le kell cserélni kisebb, 2-5 tonna kapacitású járművekre. A kisebb de gyakoribb szállítások szükségességén keresztül az elektronikus kereskedelem tehát átalakítja a gépjárműparkot is.

Ha készleteket kívánunk csökkenteni a vevői igények maradéktalan kielégítése mellett, akkor kénytelenek vagyunk vagy előre jelezni a vevők által később megrendelendő cikkek mennyiségét és összetételét, vagy szorosabban kell együttműködnünk a vevőkkel. A partnerkapcsolatok jelentősége megnő: ha a vevő megengedi, hogy „belelássunk” a készletnyilvántartásába és az értékesítési adataiba, akkor egyszerűbben és olcsóbban tudjuk kielégíteni az igényeit.

A hagyományos értékesítési csatornában az ellátási lánc (lásd 5. ábra) minden tagjánál felhalmozódnak készletek. Ha nyílt, stratégiai partnerkapcsolatok alakulnak ki a lánc tagjai között, akkor a lánc egy-egy tagjánál a készlet akár meg is szüntethető. Ehhez arra van szükség, hogy az ellátási lánc későbbi tagjának értékesítési információi a lánc korábbi tagjai számára is hozzáférhetővé váljanak. „Optimális” esetben a végső fogyasztó által a kiskereskedésben megvásárolt árucikk vonalkódjának beolvasásakor (POS-információ)¹ a termelő jelzést kap a fogyasztóról.

5. sz. ábra

Az ellátási lánc egyfajta felépítése



¹ POS (Point of Sale) információ: a végső fogyasztóhoz eljuttatott termék mennyiségi, minőségi, időbeli és térbeli adatainak online módon történő visszajuttatása az ellátási lánc korábbi tagjaiból

² Az ellátási lánc egyes tagjai közötti áruáramlás logisztikai szolgáltatások igénybevétele révén valósul meg. A szolgáltatást végzebbeti az ellátási lánc valamelyik szereplője, de nyújthatják azt jogilag elkülönült szervezeti egységek, amelyek logisztikára specializálódtak. Magyarországon ma a logisztikai tevékenységek (elsősorban az elosztás) külső szolgáltatóhoz történő kiszervezése a jellemző trend.

Az ellátási lánc információáramlásának jó szervezésével a láncból egy-egy tag akár ki is iktatható: így csökken a lánc hossza, felgyorsulnak a folyamatok, és csökkennek a költségek.

Ma már egyre kevesebb olyan vállalati gazdálkodási terület van, ahol a kiszolgálási szint csökkenése nélkül lehet csökkenteni a költségeket. Az egyik ilyen terület a logisztika, ahol csak a teljes ellátási láncok jó szervezésével érhető el, adott vevő-kiszolgálási szint mellett, a legalacsonyabb költségek. Hosszú távon a verseny már nem vállalatok között fog zajlani, hanem ellátási láncok fognak egymással versenyezni³.

A fentiekben az elektronikus kereskedelem és a logisztika összehangolásának mérhető eredményeivel, a költségekkel, a vevő-kiszolgálási mutatókkal és az idővel foglalkoztunk. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a folyamatok javítása nem mérhető pozitív eredményeket is hoz: javulnak a kapcsolatok az ellátási láncon belül, megváltozik az egyes résztvevők hozzáállása a közös munkához, és növekszik a szervezetek rugalmassága, adaptációs készsége. Végső soron ezek a pozitív tényezők is növekvő nyereséggé konvertálódhatnak.

Látható, hogy az elektronikus kereskedelem kikényszeríti a logisztikai informatika fejlesztését. A logisztikai informatika fejlődése pedig visszahat az elektronikus kereskedelemre, mintegy "megtermékenyíti" azt. Az árukövetési rendszerek⁴ segítségével például a feladó folyamatosan figyelemmel kísérheti az áru útját, és bármikor megváltoztathatja az áru útvonalát is: átirányíthatja, visszaküldheti, késleltetheti a kiszolgáltatást stb. A felgyorsult üzleti kapcsolatokban ezek az eddig mellékesnek számító tényezők felértékelődnek.

Hazai felmérések is mutatják (részletesebben lásd: Szegedi-Illés B., 2002), hogy vállalati vezetők gyakorlati tapasztalatai alapján léteznek olyan sikertényezők, amelyek szem előtt tartása a logisztikai folyamatok kialakítása során jelentős mértékben befolyásolja az elektronikus kereskedelem bevezetésének sikerét:

1. El kell ismerni az elektronikus kereskedelem működtetését szolgáló informatikai rendszer mellett a logisztikai információs rendszer elsődleges szerepét a logisztikai folyamatok helyes szervezése során
2. Elérhető célokat kell a vállalat elé kitűzni
3. A folyamatok terv szerinti működését állandóan ellenőrizni kell és szükség esetén azonnal be kell avatkozni
4. Hangsúlyt kell fektetni a munkatársak motiválására, képzésére és nem szabad elfelejteni, hogy csapatmunka nélkül nem lehetünk sikeresek
5. Hosszú távú, nyílt, bizalmon alapuló stratégiai partnerkapcsolatokat kell kiépíteni
6. A stratégiai partnerekkel kötött szerződésekben részletesen kell szabályozni az együttműködés módját, és mérhető elemeket kell rögzíteni a helyes teljesítés későbbi egyszerűbb ellenőrzése érdekében.

³ Ennek kapcsán felmerül a kérdés, hogy melyik szereplő válik dominánssá az ellátási láncon belül. Magyarországon az a jellemző, hogy a multinacionális nagykereskedelmi láncolatok szerzik meg a dik-táló szerepet, ami abból is látszik, hogy számukra nagyon kedvező, a szállítástól számított 30-90 napos fizetési balasztást kérnek (és kapnak) a beszállítóktól. Mi lehet ennek az oka? Hajlamosak vagyunk ezt a kérdést a láncolatok méretével, óriási tőkeerejével magyarázni. Ez azonban nem magyarázza meg, hogy a méretükben a nagykereskedelmi láncolatokkal nemcsak vetekedő, hanem azokat túlszárnyaló vasút-társaságok, logisztikai szolgáltatók, multinacionális termelő vállalatok miért kénytelenek meghajolni a kereskedelmi vállalatok akarataival szemben. A válasz meglepően egyszerű: a nagykereskedelmi vállalatok információs csomópontokként működnek, ők játsszák az ellátási láncon belül a rendszerintegrátorok szerepét. A klasszikus, erőt jelentő értékek (tőke, méret, létszám) az elektronikus kereskedelem révén inflálódnak, míg az információ felértékelődik.

⁴ Az árukövetési rendszereknek két alapvető fajtája van. Az egyszerűbb megoldás esetében az áru útjának állomásain feljegyzik azt, hogy az áru adott ellenőrzési ponton áthaladt. Az információ valamilyen úton eljut a logisztikai szolgáltató információs rendszerébe, így az érdekeltek mindig tudják, hogy az áru éppen mely állomások között halad. A fejlettebb megoldás műholdas árukövetést jelent: az árun elhelyeznek egy olyan mikrochipet, amely műholdon keresztül folyamatosan tartja a kapcsolatot a logisztikai szolgáltató információs rendszerével, így az áru pontos helye is ismert minden időpillanatban. Az áru útvonalát és aktuális helyzetét a feladó (esetleg a címzett) a megfelelő jelszó ismeretében a logisztikai szolgáltató honlapján vagy a saját telephelyén elhelyezett terminálon ellenőrizheti.

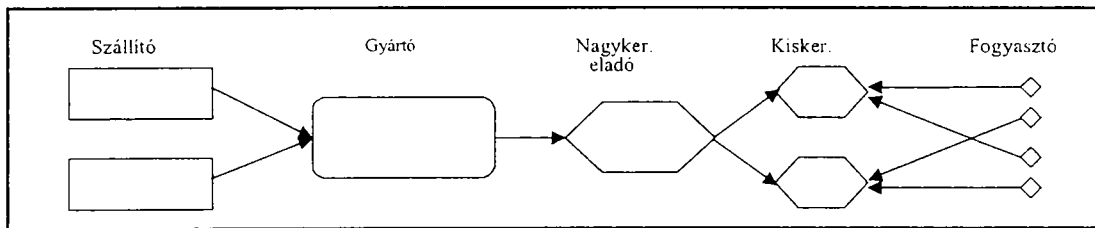
A fentiekben részletesen tárgyaltuk azokat a tényezőket, amelyeket figyelembe kell venni az elektronikus üzletvitellel összehangolt logisztikai folyamatok kialakítása során. Napjaink éles versenyében a piaci részesedés növeléséhez nem elég követni a versenytársakat, hanem új ötletekkel, megoldásokkal, magasabb vevő-kiszolgálási szinttel vagy alacsonyabb költségekkel eléjük kell vágni. Végző soron a piac dönti el, hogy melyik vállalat tud hosszú távon sikeresen működni.

4. Az elektronikus üzletvitel logisztikai kihívása – a csatorna rövidülése és ennek kihatásai

Mivel egyre több vállalat ismeri fel az Internet és az online kapcsolatok által felkínált lehetőségeket, egyre nagyobb ütemben nő ezek alkalmazása (még akkor is, ha a dotcom cégek bukása utáni időszakban a nemzetközi felmérések szerint a vállalatoknak kevesebb, mint a fele mondta azt, hogy az Interneten értékesített minden terméken nyereséget realizálnak). A probléma az – a Gartner Csoport elemzőjét idézve – miszerint számos vállalat „túlságosan kevés figyelmet fordít a háttérkiszolgáló eljárások állapotára, amikor kimegy a Web-re” (Business Technology Journal, 1999). Az e-üzletvitel háttérkiszolgáló eljárásai nagyban különböznek a hagyományos üzletben érvényes eljárásoktól. A fő különbség a hagyományos és az elektronikus üzletviteli ellátási láncok között a gyártó és a végfelhasználó közötti távolság. A 6. ábra a hagyományos csatorna tagjait mutatja.

6. sz. ábra

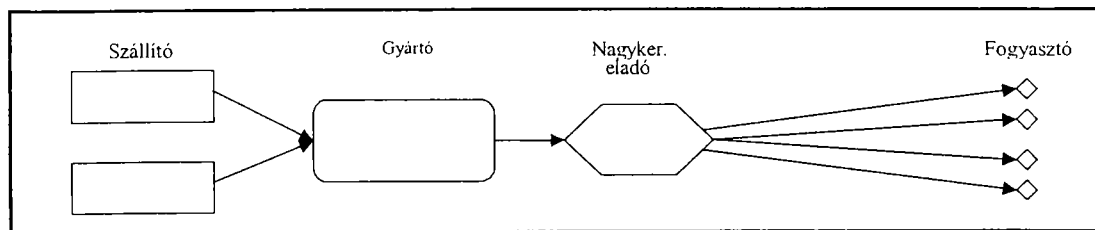
A „klasszikus” ellátási lánc-struktúra



Egy (esetleg két) csatornatag kiváltása igen nagy lehetőségeket, ám ugyanakkora veszélyeket is rejt magában. Az 7. ábra a kiskereskedői, a 8. ábra mind a kis- mind a nagykereskedői funkciók kiváltását mutatja.

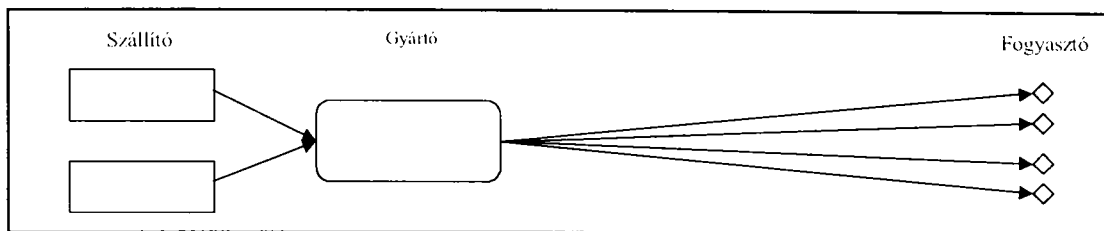
7. sz. ábra

Az ellátási lánc struktúrája, ahol az elektronikus kereskedelem veszi át a kiskereskedelmi lépcsőt



8. sz. ábra

Az ellátási lánc struktúrája, ahol az elektronikus kereskedelem veszi át mind a nagykereskedő mind a kiskereskedő funkcióit



Mint az a fenti ábrából látható, amikor egy gyártó kezd Internetes kereskedelemben, nemcsak kereskedelmi szempontból, hanem áruelejuttatási szempontból is „sokkal közelebb kerül” a vásárlókhöz. Ez „új” logisztikai tevékenységeket jelent számára, s több olyan felelősséget is vállalnia kell, melyeket korábban a disztribútorok, kereskedők és kiskereskedők végeztek. A hagyományos logisztika tehát nemcsak struktúrájában alakul át, de más csatornatagra hárul a feladat elvégzése is. A kihívás tehát kettős. Emiatt is igaz a megállapítás, hogy azok a vállalatok, melyek a „hálóra mennek” kereskedni, és nem gondolják át, nem értik meg ezt a különbséget, nem tervezik meg a logisztikai folyamatokat, feltételezhetően kudarcra vannak ítélve.

Összefoglaló

Ahogy a vállalati online értékesítések mértani arányban növekednek, a logisztikában és a teljes ellátási láncban is új megközelítésre van szükség. Az elektronikus üzletvitel részarányának növekedése ugyanis más logisztikai teljesítményeket igényel. Mindemellett, a végrehajtáshoz szükséges három alapvető háttérkiszolgáló eljárás, 1.) a raktározás, 2.) a kézbesítés és szállítás; és 3.) a vásárlói interakció másfajta eszközöket és módszereket követel meg (tartalmi vonatkozásaiban természetesen ugyanazon logisztikai alrendszerrel kezel). A különbség az ellátási lánc hosszában, a mindenkor PULL rendszerben való működésben, a gyorsabb, pontosabb vevőkiszolgálásban, a partnerekkel való más stílusú kapcsolatrendszerben, azaz összefoglalva: a *szemléletmódban* van.

Summary

As on-line sales are developing there is a need of a new approach of logistics (and the whole supply chain) as well. The raising share of electronic business requires a different logistics output. The physical execution of 1.) warehousing, 2.) transport & distribution and 3.) customer interaction requires different assets and methods (although in its content it handles the same logistics subsystems). The difference can be seen in the length of the supply chain, in the alltime pull-method, in the higher customer service, or in the different relationship with the partners. In summary: one has to find a different approach of doing the logistics business.

FELHASZNÁLT IRODALOM

What's It All About? (1993) Oak Brook, IL: Council of Logistics Management

D. Simchi-Levi-P. Kaminsky-E. Simchi-Levi (2000): *Designing and Managing the Supply Chain*, McGraw-Hill

Szegedi Zoltán-Fodor Zita (2002): *Az ostorcsapás effektus az ellátási láncban*, *CEO-magazin*, 2002/3.

Zoltan Szegedi-Csaba Illés B (2002): *Needs of Logistics Services of Food Supply Chain*, in: *Bulletin of the University of Agricultural and Veterinary Medicine, Cluj-Napoca*, VOL. 57/2002

Tallósné Szilágyi Ildikó (2002): *Web alapú üzleti megoldások supply chain management vonatkozásában*, in: *Logisztikai Mozaik, a Logisztikai Fejlesztési Központ 2002. december 12-ei Szakmai napjának konferenciakötete*

E-VILÁGI TENDENCIÁK (Miért kell fokozottan odafigyelni az eCRM-re a kereskedelmi vállalatoknak?)

A kereskedelem hosszú idő óta meghatározó szerepet tölt be a nemzetgazdaságok rendszerében, a termelők és a fogyasztók közötti kétpólusú kapcsolat biztosításával. Alapvető funkciója az időnként és helyenként fellépő aszinkron hatások kiküszöbölése, a két szélső pont közötti kapcsolatok szinkronba hozása. Az aszinkronitás abból a helyzetből fakad, hogy a termelés és a fogyasztás (végső felhasználás) térben és időben elkülönül egymástól. Összehangolásuk a kereskedelem feladata.

A XX. század a kereskedelmi tevékenység feltételeit és módszereit alapjaiban változtatta meg. Ennek legfőbb összetevői:

- az önkiszolgáló értékesítési forma megjelenése és elterjedése,
- az árumozgás feltételeiben és eszközeiben bekövetkezett óriási változások,
- a termékprezentálás új eszközeinek és módszereinek elterjedése,
- a számítástechnika és az informatika eredményeinek széleskörű alkalmazása.

Mindezek a megváltozott tényezők rendkívül összetett és komoly feladatok elé állították nemcsak az értékesítő személyzetet, hanem a vásárlókat is. Ha megkíséreljük megfogalmazni az elmúlt időszak trendjeit, akkor megállapíthatjuk, hogy a kereskedelem valamennyi területén:

- egyre meghatározóbbak a multinacionális cégek és a nagy kereskedelmi láncok,
- a kereskedelmi cégek fő vállalati stratégiája továbbra is a növekedési kényszer, a diverzifikáció (új országok, új termékek, új üzlet típusok és új technológiák felé fordulás),
- tovább nő a kereskedelmi márkák száma és térnyerése,
- a kereskedelem mind inkább kettészakad (polarizálódik), eltűnnek a közepes árfekvésű termékek és boltjaik, növekszik az alsó és egy szűkebb felső szegmens térnyerése,
- a vásárlók mind öntudatosabbakká válnak, egyre kevésbé tűrik a tukmálást és egyre inkább részeseivé, résztvevőivé kívánnak válni a folyamatoknak,
- meghatározóakká válnak a bolton belüli fejlesztések mind a biztonságot, mind a könnyebb vásárlói tájékozódást illetően (be és kiléptető rendszerek, vonalkód leolvasók stb.),
- egyre nőnek a követelmények a kereskedelmi logisztikával szemben, mind az áruellátási idők csökkentését, mind a duzzadó áruválaszték kezelését, mind a raktározási technológiák fejlesztését illetően.

Ha csak a fenti trendekkel számolunk, akkor is egyértelmű, hogy a kereskedelem előtt hatalmas kényszerek és ehhez kapcsolódó óriási feladatok állnak. Ezek egy részére próbál korszerű választ adni a

XX. század utolsó évtizedében kialakult „Új Gazdaság” kereskedelme, melynek fejlődési szakaszait az alábbiak szerint összegezhetjük:

Az e-business gazdasági térhódítása területén az *első lépés a cégek Internetes megjelenése* volt 1995 táján. Ez a megjelenés eleinte nem volt több egy statikus honlaponál, melyen információkat – az akkor még relatíve drága tárhely, lassú kapcsolat és lassú számítógépek miatt – leginkább képekkel kiegészített szöveges információkat helyeztek el a fenntartók a cégről, és nem volt lehetőség interaktivitásra, vásárlásra, az oldalak csupán kirakatként szolgáltak. A megjelenés ebben az időben általában kezdetleges és giccses volt, sem a tulajdonosok, sem a szolgáltatók nem fektettek nagy hangsúlyt a design-ra, leginkább a jelenlét volt a fontos.

A *második szakasz* a kilencvenes évek végén az ún. „*elektronikus bevásárlóközpontok*” létrejöttével indult meg. Ezek a B2C kereskedelem alapjai, amelyek valójában olyan elektronikus katalógusok voltak, melyeket böngészve a vásárló kiválaszhatta a neki tetsző dolgokat és azokat “bevásárlókocsijába” (shopping car) téve online meg is vásárolhatta. Ezek a web-oldalak még kevéssé voltak vevőközpontúak, nem állt rendelkezésre a vásárlás utáni támogatás, bizonytalanok voltak a fizetési módok, és megoldatlan az adatbiztonság kérdése. Valójában ez a forma még nem nevezhető valódi e-kereskedelemnek, mert a vásárláson kívül a tranzakció minden egyéb eleme offline történt. Erre a szakaszra jellemző a világban végbe ment nagy Internet-boom, mely során számtalan cég tűnt fel és el az Interneten, sok volt a csaló, aki az új technológiát és a vásárlók hiszékenységét kihasználva igyekezett meggazdagodni. Szintén erre az időszakra volt jellemző a hatalmas árverseny kezdete, mely azon a teórián alapult, hogy az online vásárlók kétélyei elosztásának legjobb módszere, a sokszor ésszerűtlenül nagy árengedmény. A webes boltok nem ritkán kínálták olyan áron a termékeket, mely a beszerzési áruknál jóval alacsonyabb volt, és a rövid távú veszteséget hosszú távú reklám-bevételekkel és a vásárlói szokások változtatásával remélték kiegyenlíteni. Az úgynevezett „dotkom” válságban, az ilyen profilu cégek tündöklését követő bukási hullámban a technológiai tőzsde túlértékeltségéből következően sok nagyreményű online vállalkozás és még több hiszékeny befektető ment tönkre, de ez hazánkban a „fáziskésés” miatt nem jelentkezett olyan élesen, mint például az USA-ban.

A *harmadik fázis az e-üzlet kezdeti időszaka* – 2000-től számítva –, ami egyfajta szemléletváltást jelentett. Erre az időszakra jellemző, hogy az online tartalom értelmessé és érdekessé vált a felhasználók számára, az árakkal szemben egyre inkább előtérbe kerül a minőség, a széleskörű szolgáltatás. Az online vásárlás biztonságának megítélése a vásárlók körében sokat javult. Megindult a B2C kereskedelem mellett a B2B kereskedelem is, mely hamarosan az e-kereskedelem legnagyobb százalékát tette ki. Az egyre élesebb versenyben előretört a vevőközpontúság, a perszonalizáció igénye, egyre nagyobb lett az online marketing szerepe, egyre nehezebb feladattá vált a nagyszámú vetélytárs között a törzsvásárlók megnyerése és megtartása. Az Internetes folyamatok a vállalati működésbe integrálódtak, az egyszerű termékek helyett már „megoldásokat” (egy termék minden háttérszolgáltatással együtt történő eladását) kínáltak. Ez a verseny jelenleg is intenzíven folyik, és csak a legjobbak maradhatnak talpon.

A múlt század kilencvenes éveit tehát még a back-office, a belső vállalati rendszerek kiépítésével teltek, mára pedig mindenki az ügyfelek felé fordul, ha nem akar a versenyben lemaradni. Az e-kereskedelem igen jó és hatékony módszer, de önmagában nem elegendő. Ha nem társul hozzá egy új vállalati kultúra meghonosulása, akkor bármekkorák is a benne rejlő lehetőségek, nem fogunk belőle profitálni. A végső cél olyan vállalati modell meghonosítása, amelyben az ügyfél megszerzése, de főleg megtartása, nem csak az erre szakosodott vállalati csoportok, hanem a teljes vállalat felelőssége kell, hogy legyen.

Az új gazdaság szakaszai	Elektronikus kereskedelem	Elektronikus üzletvitel	Elektronikus vállalat
Kultúra	Gyors, kaotikus, mániákus.	Folyamatközpontú gondolkodás. Folyamatok tervezése, gyártása és implementálása.	Üzleti folyamatokra, piacra fókuszálás integrálása. Céget nem kápráztatja el az aktuális siker.
Emberek	A legújabb technológiai tudású embereket foglalkoztatja, feladatuk a technológia implementálása.	A fő tevékenységi körhöz kapcsolódó szaktudást keresi, s folyamattervezésbe vonja be az embereket.	Analitikus és stratégiai képességeket keres, a tudásalapú döntéshozatalt tartja szem előtt.
Üzleti modell	A tartalom egységesítése. Csak az Interneten üzletel, kockázati tőkét von be és tőzsdére megy.	A folyamatok egységesítése, hibrid vagy konszolidált modell. (click and mortar)	Az emberek egységesítése, együttműködő, virtuális intézmények.
Szervezeti modell	Központban a funkcionalitás, a felelős az alapító.	Az e-business tevékenység szervezeten átnyúló, felelős az „e-business cár”	Az egész vállalatot átfogó modell, felelős a cég első számú vezetője.
Alkalmazás modell	Business-to-Consumer	Business-to-Business	Vállalaton belüli, a b2c és a b2b integrálása
Menedzsment folyamatok	Szituációtól és projekttől függő, egymáshoz nem kapcsolódó.	Folyamat- és programfüggő, egymáshoz kapcsolódó.	Metodológia és megtérülés központú, az egész vállalatot behálózó megoldások.
Technológia	Mit tudunk kezdeni vele? Kliens-centrikus.	Mit tudunk mindezzel együtt kezdeni? Szerver-központú.	Hogyan teszi ez lehetővé azt, amit csinálni akarunk? Hálózati megoldások.

Forrás: Faisal Hoque: e-Enterprise (Cambridge University Press)

A GKI Gazdaságkutató Rt., a Webigen Rt. és a Sun Microsystem Magyarország szokásos negyedéves felmérésének adatai szerint a kereskedelmi cégek 78%-a már ma is rendelkezik Internet-kapcsolattal, és ez az arány 2002 végére elérheti a 90%-ot.¹ Ebből az adatból is következtethető, hogy az Internet használat ma már nemcsak a nagyvállalati kör privilégiuma, hiszen közéjük a magyar vállalatok alig fél százalékát tartozik. Vállalatmérettől függetlenül egyre többen (50% fölött) használják az Internetet az e-Procurement, az elektronikus beszerzés területén is.

Mára az információ, a tudás technikailag mindenki számára elérhető, bárki által menedzselhető erőforrássá vált. Ebből a tényből fakad az információs társadalom kialakulása és mai léte. Természetesen az a kijelentés, hogy a tudás technikailag mindenki számára elérhető, még nem jelenti a tényleges elérhetőséget, hiszen nincs mindenkinek Internet-hozzáférése, és nem beszéli mindenki az információs társadalom nyelvét, az angolt, sőt sokan vannak, akiknek igényük sincs rá. Az ország különböző területeinek eltérő fejlettsége meghatározza a reális igényeket is, illetve az sem mindegy hogy milyen személyes körülmények közé születik az új polgár.

Az információs társadalom előnyeinek és lehetőségeinek kihasználására fel kell készülnünk. Csak a felkészülés biztosíthat hosszú távú lehetőségeket számunkra. Néhányat megemlítünk ezek közül:

- az ország számára az Európai Unió R-EUROPE+ programja, a digitális aláírási és hírközlési törvények elkészítése, a Széchenyi Terv pályázatai, a Kormányzati Portál és az Elektronikus Közbeszerzési Rendszer létrehozása a nóvum,
- az intézmények és cégek számára az igazgatási, illetve üzleti folyamatok átszervezése, Internet alapokra helyezése ad újat,
- az állampolgárok számára a tanulás, a lehetőségek megismerése a legfőbb hozadék.

Amikor az e-businessről gondolkodunk, alapvető kérdésként merül fel, hogy melyek a lehetséges e-business stratégiák és globális tendenciák Magyarország számára. Pontosabban:

- melyek lehetnek hazánkban az e-business meghatározó formái, fajtái, alkalmazásai?
- mely szervezettípusok közül fognak kikerülni az e-business vezető cégei?
- milyen lehetőségeket és egyben kihívásokat jelent a magyar vállalkozások – ezen belül elsősorban a KKV-k – számára az Internet regionális és globális jellege?
- milyen segítséget és milyen feltételekkel nyújthatnak az állam, a gazdasági szervezetek, a különböző tanácsadó cégek a vállalkozásoknak az e-businessbe történő minél sikeresebb bekapcsolódáshoz?

A piac nálunk sokkal fejlettebb országokban is (USA) forrongásban van. A zavarosnak tűnő kép még csak most kezd tisztulni. Ami már látható, ami a tendenciákból kikövetkeztethető, véleményünk szerint az, hogy hazánkban az e-business várhatóan legfontosabb alkalmazási formái az alábbiak lehetnek:

- elektronikus piacterek,
- online áruházak,
- zárt, hierarchikus üzleti és államigazgatási alkalmazások,
- tartalomszolgáltatások.

A felsorolás nem jelent fontossági sorrendet, ezek közül a területek közül ma még bármelyik meghatározóvá válhat az e-business területén, az sem lehetetlen, hogy mindegyik, sőt még más területek is fontos szerepet kaphatnak.

Az e-business lehetséges vezető cégei valószínűleg az alábbi szereplők közül kerülhetnek ki:

- az Internetes „nagyvállalatok” (Internet szolgáltató cégek, melyek vezetői, mozdatói, katalizátorai akarnak lenni a területnek),
- a „hagyományos” nem IT – profillal és – alapon működő nagyvállalatok (amelyek időben felismerik a téma jelentőségét és készek tevékenységüket IT-alapokra helyezni),

¹ GKI: *Bővülő kereskedelmi Internet-használat*, <http://menedzsmentforum.hu>

- a közszolgálati szektor meghatározó intézményei (kormányzati, önkormányzati szervek, egyetemek, kutatóintézetek, könyvtárak stb.),
- az e-business különböző területein induló kisvállalkozások egy-egy felismert piaci részben (kellő szellemi tőkével, innovációs képességgel, a területen szerzett szakértelemmel és tapasztalatokkal, egyedi ötlettel).

Az Internet alkalmazásának területén a regionális és globális kihívásokból, illetve a már létező megoldásokból származó lehetséges előnyöket az alábbiakban lehet összefoglalni:

- a jogi szabályozás ma még meglévő hiányosságaiból részben jelentős kockázati tényezők következnek, ugyanakkor a résztvevőknek lehetőségük van az adott területre érvényesítendő nemzetközi standardok kialakításában való részvételre,
- az e-business tevékenység biztonságát garantáló EU szintű intézmények működési biztonsága és a jogorvoslat gyorsasága ma még nem belátható, de mindenképpen nagyobb biztonságot, ugyanakkor alacsonyabb ráfordításokat tesz lehetővé az egyes országok számára,
- az Internet lehetőségei következtében az elérhető piacok jelentősen kibővülnek, gyakorlatilag közvetlenül elérhetővé válik az egész világpiac, ugyanakkor a saját eddigi biztosnak tűnő belső piacaink is veszélyeztetetté válnak,
- a multinacionális vállalatok e-business aktivitása egyre erőszakosabban nyilvánul meg, melynek során elvárják, hogy minden piaci szereplő az általuk használt megoldásokhoz, platformokhoz alkalmazkodjon, de ez egyben egy know-how transzfert is jelent a kevésbé fejlett országok számára.

A korunkat meghatározó Új Gazdaság a régi gazdaságból emelkedett ki, elsősorban a technológia és kommunikáció intenzív és meghatározóvá válása által, amelynek szereplői számos új lehetőséggel, szervezési és gyártási modell alkalmazásával növelhetik piaci versenyképességüket. A cél az új lehetőségek minél hatékonyabb kihasználása, melynek egyik eszköze, módszere a CRM-megoldás készletek alkalmazása.

Az Új Gazdaság az alábbi követelményeket támasztja az elektronikus vállalattal szemben:

- az elektronikus vállalatnak Új Gazdasági környezetben kell stratégiáját a kihívásokhoz igazítani és a követelményeknek megfelelnie,
- a nagy hagyományokkal rendelkező cégeknek új, gyorsan fejlődő vállalkozásokkal kell felvenniük a versenyt. A most alakuló cégek gyakran már induláskor korszerűbb üzleti modell alapján működnek, mint a régiek,
- a folyamatosan fejlődő technológiák egyre gyorsuló bevezetése megváltoztatja az iparágak szerkezetét, a cégek működését, a dolgozók munkavégzését, a vállalati kultúrát,
- a fogyasztók azonnali, személyre szabott információra vágnak, és ezt nagyon alacsony költséggel, bármikor ki tudják elégíteni az új kommunikációs csatornákon keresztül,
- a vállalatok komplex, elektronikus összekapcsolt hálózatokban működnek, laza és szoros szövetségeket kötnek annak érdekében, hogy a gyors válaszadásra és fejlődésre képesek legyenek,
- a világméretű pénzügyi piac igen érzékeny az Új Gazdaság jelzéseire, miközben még csak most ismerkedik annak jellemzőivel.

CRM, E-CRM – azaz elektronikus ügyfélkapcsolat menedzsment

Az elektronikus vállalatot az ügyfelek vezérik. Éppen ezért olyan integrált, az ügyfélkapcsolatok kezelését szolgáló képességeket kell kiépíteni, amelyek valós pénzben mérhető eredményt hoznak létre. Annak a vállalatnak, amelyik elfogadja, hogy ma már az ügyfelek irányítanak, el kell jutnia addig a felismerésig, hogy az ügyfél szemüvegén keresztül kell nézni kettejük kapcsolatát. A cégek ma egyre többet beszélnek a CRM-ről és tesznek is lépéseket az ügyfélközpontúvá válás érdekében, mégis, más vállalati küldetések gátolhatják ennek sikerét. Ezért a lehetőségek teljes kiaknázása érdekében a folyamatokat össze kell hangolni. A tapasztalat azt mutatja, hogy az értékesítés vezérelte vállalatok többségénél a folyamatokat, alkalmazásukat egyénenként fejlesztették ki, s kezelésük is külön-külön történik. Az

ügyfeleknek nincs egyetlen világos kapcsolati pontjuk, s hányódnak a cég különböző osztályai között. Ez a megközelítés ráadásul rossz teljesítménymérőkre összpontosít: azt méri, hogy egy adott folyamat milyen gyorsan játszódik le, ahelyett, hogy azt mérné mennyiben zajlik az ügyfél igényei szerint.

Az e-CRM filozófiája, elmélete, szemlélete és kultúrája:

- valamennyi vállalati tevékenység középpontjában az ügyfél áll, akinek igényeit magas szinten kell kielégíteni,
- az ügyfeleket – különösképpen a hosszú távon értékes partnereket – azonosítani kell és jól elkülöníthető kategóriákba kell csoportosítani,
- az értékes ügyfeleket kiemelten kell kezelni, meg kell tartani, és bővíteni kell körüket,
- az alapvető cél nem a gyors eladás, hanem az ügyfelek elégedettségének, lojalitásának, hűségének erősítése, magas színvonalú kiszolgálásuk,
- automatikusan meg kell érezni az ügyfelek igényeit, ki kell tudni számítani viselkedésüket,
- testreszabott, személyre szóló ügyfélszolgálatra van szükség,
- az ügyfeleket egységes elvek szerint kell kezelni a vállalat valamennyi részlegénél.

A hagyományosan ügyfélközpontú szemléletű CRM továbbra is él, de az e-Világ kihívásaira a modern e-CRM jelenti a megoldást, mivel:

- az ügyfelek számos új és a hagyományos CRM-ben nem elég hatékony csatornát használnak,
- az ügyfelek felismerésre, folyamatos tájékoztatásra, támogatásra és elismerésre vágnak valamennyi csatornán keresztül,
- az Internet és a kommunikációs technológiák új lehetőségei mindent megváltoztatnak – kivéve az üzleti alapelveket,
- az eBusiness rohamos terjedésével a cégek, ha sikeresek akarnak maradni, rákényszerülnek az elektronikus, megosztott, valós idejű modell adaptálására,
- a korábbi módszerekkel egyre kevésbé biztos az ügyfelek hűsége, megtarthatósága.

A fentiekből következően megállapíthatjuk, hogy az ügyfélkapcsolatok hatékony, elektronikus menedzselése, az eCRM, a modern gazdaság kulestényezőjévé vált.

Korábban még a vállalatokon belüli folyamatok álltak a vezetők szemléletének középpontjában, azonban ma már a vállalatközi, illetve a kifelé történő kommunikációra helyeződött a hangsúly. Ez a változás az ERP (enterprise resource planning = vállalati erőforrástervezés) rendszerek újjászületését hozta magával. Az ERP olyan integrált rendszer, amely a vállalat méreteihez igazodva támogatja a folyamatok elektronizálását, a döntéselőkészítő munkát. Az Internet megjelenésével lényeges változás történt a vállalatirányítási rendszerek működésében is, mivel maga az üzleti modell változott meg. A tudásközpontú szemlélet, az információorientáltság az adattároló ERP-rendszerek felől az elemző típusú rendszerek felé tolta el a hangsúlyt. Ezzel a változással az ERP rendszerek nem szűntek meg, hanem a kor követelményeinek megfelelően átalakultak. Jó példa erre az SAP, mely létrehozta saját eCRM megoldását.

Összegzés

Hamarosan minden vállalat e-business-vállalat lesz. A vállalatok az Internetes jelenségre kétféleképpen reagáltak: vagy egy „e” betűt tettek minden elé, amit korábban is csináltak, vagy új termék, megoldás kidolgozását próbálták meg. Igaz az esetek többségében nem sokkal jutottak tovább a web-oldalak megtervezésénél.

Fontos lépés volt, amikor a nagy cégek, intézmények ráébredtek arra, hogy teljesen felesleges minden feladatot minden telephelyükön ellátni. Vannak munkafolyamatok, amelyeket sokkal gazdaságosabban tudnak elvégezni, ha egy helyszínre koncentrálnak azokat.

Egy felmérés szerint a 2000-ben CRM-re költött 30 milliárd dollár évi 20 százalékos növekedés mellett 2005-re eléri a 76 milliárdot. A tendenciát a távközlési és IT-vállalatok, valamint a bankok, a viszonteladók és fogyasztási javakat értékesítő cégek stratégiái, szándékai támasztják alá. Ezek a területek 2005-re

együttesen a fenti összeg 70 százalékát fordítják majd CRM-re; a távközlési piac várhatóan egymaga 25 milliárd dollárt költ ügyfélkezelésre.

Az ügyfélkapcsolatok elektronikus kezelése rövid idő alatt mindennapos gyakorlattá vált. Véleményem szerint e módszerek átvétele nélkül az Európai Unióba tartó országok, köztük hazánk vállalatai hosszabb távon aligha lehetnek versenyképesek.

A következő években a CRM-megoldások, az azokba integrált elemzési eszközök tovább fejlődnek, a felhasználási területek egyre bővülnek. Az előrejelzések szerint, a nem túl távoli jövőben már találkozni fogunk az úgynevezett location, azaz az adott helyszínhez kötődő marketingmegoldásokkal is, amikor egy bolt, üzletközpont megszólítja, például akciós áruit SMS-ben kínálva, a megfelelő szokásokkal és érdeklődési körrel rendelkező, a közelben sétáló ügyfelet.

Időközben megindultak a fejlesztések a kis- és középvállalatokat kiszolgáló, kevésbé összetett CRM megoldások irányában is.

Az Európai Unióhoz csatlakozni kívánó országok abból a szempontból "előnyben vannak" a fejlettebb országokkal szemben, hogy figyelembe vehetik az ottani tapasztalatokat, ötleteket, a valóban hasznos és hatékony eredményeket. Így csak az igazán érett, sikeres, bevált megoldásokat veszik át. Ez az előny mindenképpen kihasználható, mivel általában szerényebb anyagi lehetőségekkel bírnak régióink cégei, mint a nyugatiak. Előny az is, hogy a tapasztalatok átvételével sok felesleges lépés kimaradhat és számos kudarc elkerülhető, megtakaríthatóak a felesleges kiadások és erőforrás ráfordítások.

Hazánk sajátossága, hogy méretei miatt kis piacot jelent, ám egy összetett CRM megoldást csak az igazán nagy, sok ügyféllel kapcsolatban álló cégek használhatnak nyereségesen. Nálunk elsősorban a nagy bankok, távközlési cégek, biztosító társaságok lehetnek a nagy CRM megoldások potenciális intézményei.

A legújabb technika alkalmazásával azonban gyorsan terjed az Internet és a mobil eszközök használata. szemünk láttára hatalmas bevásárló központok, kereskedő házak, üzleti centrumok stb. jöttek és jönnek létre. Így hazánkban is valószínűsíthető a CRM dinamikus terjedése.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Hetyei József: Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon, Computer Books 1999

Robbin Zeff-Brad Aronson: Reklám az Interneten, Geomédia Kiadó 2000

Bögel György: Verseny az elektronikus üzletben, Műszaki Könyvkiadó 2000

Salamonné Huszty Anna: Jövőkép és stratégiaalkotás, Kossuth Könyvkiadó 2000

Molyzes Imre-Talyigás Judit: Elektronikus kereskedelem, Technika Alapítvány 2000

Carl Shapiro-Hal R. Varian: Az információ uralma, Geomédia Kiadó 2000

Kiss Ferenc-Major Iván-Valentiny Pál: Információgazdaság és piacsabályozás. Akadémia Kiadó 2000

Levendel Ádám: Mit mutatnak a számok? E-business és e-marketing megoldások a B2C és aB2B szektorban, BKÁE szakmai szimpóziumon elhangzott előadás, 2001

Mezriczky László: Elektronikus értékesítés és ügyfélkapcsolati rendszer, BKÁE szakmai szimpóziumon elhangzott előadás, 2001

Pogány András: CRM a kiemelt e-marketing megoldásrendszer, BKÁE szakmai szimpóziumon elhangzott előadás, 2001

Fazekas Ferenc: E-procurement alkalmazása a General Electricnél, BKÁE szakmai szimpóziumon elhangzott előadás, 2001

Perjés László: Internet marketing, Bagolyvár 2001

Bögel György: Buddha mosolyog CEO Magazin 2001

Török Ádám: Az elektronikus gazdaság kibontakozása az Európai Unió közép-európai tagjelölt országáiban, Külgazdaság XLIV. Évfolyam 2002 március

Manuel Castells: *The Internet Galaxy*, Oxford University Press 2001

Csubai Imre: *Elektronikus kereskedelem*, KREA 2001

Salamonné Huszty Anna: *Növekedési játszmák*, CEO Magazin 2001/3.

Cerf V.G. és társai: *Brief of the Internet*, <http://www.isoc.org/Internet-history>
Elektronik Commerce <http://www.cordis.lu/esprit/src/ecomint.htm>
C2A <http://www.ispo.ccc.be/ecommerce/>

Szerzői munkaközösség: *Az infokommunikáció kormányzati irányításának nemzetközi tapasztalatai. Tanulmány a MeH megbízásából*, KOPINT-DATORG 2000

Homoki Péter: *Szerződéskötés az elektronikus kereskedelemben*, Bibó István szakkollégium, Budapest 2000

1761999. (II. 5.) Kormányrendelet a távollévők között kötött szerződésekről

1997. évi CLV. Törvény a fogyasztók védelméről

18/1999. (II. 5) Kormányrendelet a fogyasztóval kötött szerződésben tisztességtelennek minősített feltételekről

Az Internet Szolgáltatók Tanácsának Regisztrációs Szabályzata

Az IT szolgáltatások piaca Magyarországon, KOPINT-DATORG 2001

Michael E. Porter: *Internet és stratégia*, Harvard Business Review 2001 március

Bokker Sándor (Netsurvey Internetkutató Intézet): *A magyar online piac fogyasztói*, Előadás a BKÁE és a Piac és Profit Internet konferenciáján 2002

Badinszky Péter-Eller Erzsébet: *Az on-line marketing trendjei*, <http://menedzsmentforum.hu/cikkek> 2002. 04. 17.

Ifj. Csób György: *E-vel nem remekelek* <http://menedzsmentforum.hu/cikkek/tanulmany=573>
Eperjesi Eszter: *A logisztikán múlik az e-boltok jövője*, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=25>

Hajnal János: *Internetmarketing első kézből*, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=445>

Kovács Gabriella: *Honlap ráncfelvarrás*, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=362>

Csóri Balázs: *Új gazdaság: az információ és a bálózatok*, 1.2.3. <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=260>

Anitesb Barua, Andrew B Whinston, Fang Yin: *Value and productivity in the Internet economy*

Mózes Roland: *Piacok elektronikus térben*, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=334>

IDC 2001 eWorld felmérés, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=427>

Szekfű Balázs: *A Nagy Internet Játék*, Az ITTK szakmai klubon 2002. május 24-én elhangzott előadás

Drajkó László: *Az online gazdaság trendjei*, Előadás a BKÁE "Az online gazdaság marketing kibívásai" szakmai szimpóziumon.

prof. Bert Rosenbloom (Drexel University): Az online marketing nemzetközi kibívásai a XXI. században. Előadás a BKÁE "Az online gazdaság marketing kibívásai" szakmai szimpóziumon.

prof. Kenneth Deans (University of Otago): Online marketing lehetőségek a szolgáltatási és FMCG cégek számára. Előadás a BKÁE "Az online gazdaság marketing kibívásai" szakmai szimpóziumon.

Habozy László: Hogyan működik egy Internet vállalat? Előadás a BKÁE „Az online gazdaság marketing kibívásai” szakmai szimpóziumon.

Papp Ferenc: E-világban élünk. ÁVF Tudományos Közlemények 2001

Papp Ferenc: E-világi tendenciák. Előadás a Tudomány Napja alkalmából rendezett szimpóziumon 2001 november

Papp Ferenc: Az e-business lehetőségei a kisvállalkozók számára. Előadássorozat a Közép-magyarországi Régió vállalkozói számára.

Az SAP e-CRM megoldáskészlete, Belső vállalati anyag 2002

Szabó Gábor: On-line bankolások az Egyesült Királyságban, <http://e-kereskedelem.hu/news.php?id=1316>

*Rigóczy Csaba: E-kereskedelem Európában, <http://e-kereskedelem.hu/news.php?id=427>
e-Európa, az Európai Bizottság kommunikéje, <http://tmt.omikk.bme.hu/show-news.html?sid=348>*

*Faisal Hoque: e-Enterprise, Cambridge University Press 2000
Szerkesztőségi cikk: Vállalati e-stratégia, BYTE 2001 IV. 28. old.*

Szabóné Fenyvesi Éva*

A TUDÁSMENEDZSMENT (TM) GYAKORLATI SIKERE ÉS A VÁLLALATI TEAMEK KÖZÖTTI KAPCSOLAT – A teamek és a tudásteremtő közösségek

Az elmúlt években néhány vállalat új szervezeti modellt valósított meg a funkcionális vagy/és divizionális felépítés helyett. Ennek alapját a *teamek* képezik. A teamek természetesen eddig is fontos feladatot töltöttek be a vállalatok életében mint koordinációs eszközök. A szervezetek alapstruktúrájába beépülő, de az elsődleges munkamegosztást nem módosító megoldások között – mint a projektek, ad hoc bizottságok, termékmenedzseri rendszerek szerepeltek. Mára a teamek a szervezetek alapvető építőköveivé léptek elő és, mint ilyenek, felelnek a vállalat eredményeiért. De mi is az a team? Milyen egy sikeres team?

A magyar nyelvi fordítása: *csapat*. Mégis sokszor használjuk – tévesen – a gyakorlatban a csoporttal szinonim fogalomként.

A *csoport* olyan együttese az embereknek, amelyben folyamatosan vagy rendszeresen egymással interakcióba lépnek. A csoportokban az egyéneknek ellentétes céljai lehetnek, és ezek megvalósításáért akár önállóan is dolgozhatnak. A tagok időnként bizalmatlansággal viseltetnek mások indítékaival szemben, és akár megoldhatatlan konfliktusok keletkezhetnek. A döntéshozatalban a tagok vagy részt vehetnek, vagy nem.

Valójában a *team* is egy csoport, de egy olyan speciális csoport, ahol döntő szerepe van annak, hogy a team-tagok valamilyen közös feladaton dolgoznak, és szakértelmük, valamint munkájuk úgy egészíti ki egymást, hogy azt valamennyien minél magasabb szinten végezzék el. Az üzleti irányvonalaik, közös céljaik és közös számadási kötelezettségük egy összetartozó egységbe fűzi őket. A teamek egyik legfontosabb szerepe abban áll, hogy csökkentik a „nem rám tartozik” gondolkodást. A közös célok miatt a team-tagok könnyen osztják meg egymás között az információkat, amelyek a „hagyományos” felépítésű vállalatoknál gyakran a légüres térbe esnek. Mivel a teamekben hosszabb időtartamon keresztül dolgoznak együtt az emberek, kialakul egy *közös identitás, bizalom*, amely a *tanulás alapjául szolgálhat*. Azokban a szervezetekben, ahol elkezdték, vagy tervezik a tudásmenedzsment alkalmazását, kiemelkedő jelentőséget tulajdonítanak a teameknek.

A tudásmenedzsment a gyakorlatban nem működhet jól, ha a szervezet nem ismeri fel a vállalati teamek szerepét a vállalat működésében.

Team-fejlesztés

A teamek háttérében mindig ott rejlik a csoport és annak fejlődési folyamata, amikor tehát a team-fejlődésről vagy inkább team-fejlesztésről beszélünk, kettéválaszthatjuk azokat a problémákat, amelyek mint csoporttal (csoportstruktúrával), illetve azokat, amelyek alapvetően mint teammel (feladatmegoldással) kapcsolatban merülnek fel.

A csapatépítés ezért azt a célt szolgálja, hogy a csoportfejlődés eljusson az úgynevezett „munkafázis” szintjére. Az alábbi táblázat párhuzamosan mutatja be a csoport és a team fejlődési fázisait és annak jellemzőit. Természetesen ezek általánosítások, a valóságban minden team rendelkezik egyedi jellemzőkkel, amely megkülönbözteti őket egymástól. A szakaszok nem azonos időtartamokat jelölnek, alakulásuk minden team esetében más és más. A gyakorlatban időnként ingadozások figyelhetők meg, azaz bizonyos szakaszok visszatérnek. Az ilyen spirális fejlődésben a szakaszok eltérő szinten s időtartamban ismétlődhetnek meg.

1. táblázat

A csoport és a team fejlődési fázisai

CSOPORT

Mindig jelentős aggodalommal járó feladat. Nem ismerjük a vezető és a résztvevők hozzáállását, segítőkészségét, nem tudjuk, hogy milyen magatartást várnak el tőlünk, mikor cselekszem jól, és mikor helytelenül.

A vezetőkről alkotott vélemények polarizálódnak, mind vezetői tekintély, mind szakmai értelemben. Ez sokszor a vezetés el nem fogadásában nyilvánul meg.

Kialakulnak a csoportnormák, a viták hevesége is csillapodik, és a kölcsönös segítség előtérbe kerül. Az összetartás válik jellemzővé.

A csoportban kialakult szerepeket sokkal rugalmasabban látják, elfogadásukat alárendelik a közös feladatoknak.

TEAM

A tagoknak meg kell ismerniük a feladatot és az elvégzéshez szükséges módszereket, szabályokat.

A tagok megkérdőjelezzik a feladat megvalósíthatóságát és érzelmileg reagálnak ennek következményeire.

Ebben a szakaszban kialakul az érzések és a különböző álláspontok kommunikációja, a tagok a feladatok elvégzésére koncentrálnak. Megkezdődik a közös munka.

A tagok a feladat elvégzését helyezik előtérbe, erre a szakaszra a konstruktív munka a jellemző.

A hatékony team-munka építőkövei

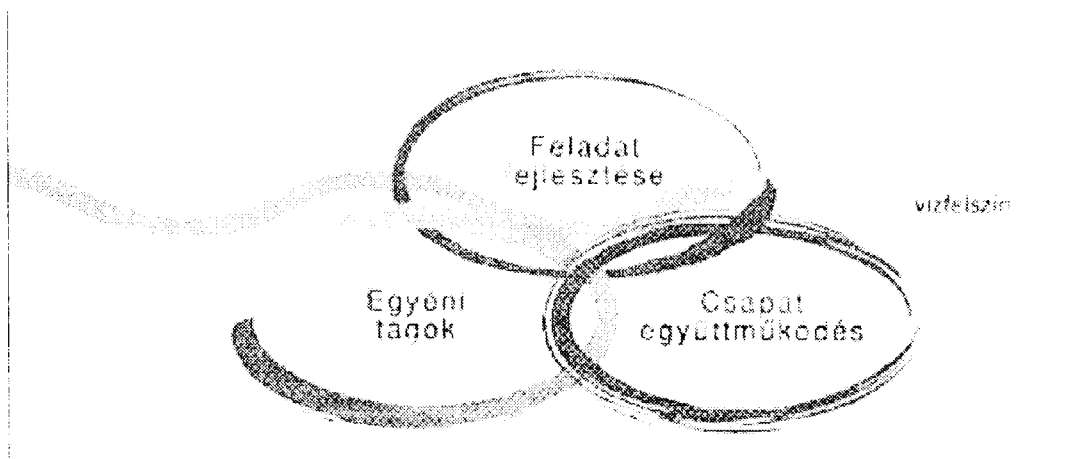
Az utóbbi idők leggyakoribb vállalati betegsége közé tartozik az együttműködés problémái vagy hiánya szervezeti egységeken belül. Jellemük igen sokféle: bizalmas információkat szivároztatnak ki, nem osztják meg a munkához szükséges információt, egymás háta mögött tesznek megjegyzéseket és így tovább. Ha pedig az egyének képtelenek az együttműködésre, az a vállalat számára komoly értékvesztést jelenthet. Együttműködve több ember szakértelme, tapasztalata is összeadódhat, s a munka időbeli és erőforrásbeli korlátjai is könnyebben leküzdhetők.

Milyen jellegű feladatokhoz van szükség csapatra? Feltételezhetjük, hogy akkor, ha együttműködésre van szükség a sikerhez, és ha az emberek szívesen működnek együtt egymással.

Néhány ok, amikor előnyösebb csapatban dolgozni, mint egyénileg:

- komplex, összetett, nehezen áttekinthető a feladat,
- a megoldást számtalan alternatíva és befolyásoló tényező nehezíti,
- nélkülözhetetlen a döntések közös támogatottsága és az együttműködés,
- a munka a képességek és szakértelem szélesebb tartományát igényli,
- nem áll rendelkezésre egy embernél a szükséges tudás, szakértelem,
- összehangolhatók a tagok céljai,
- nincsenek jelentős, az együttműködést akadályozó konfliktusok.

A szkeptikusok szerint a csapatmunka spontán egy újabb eszköz a vezetők kezében a hatékonyság növelésére. Mások, akik dolgoztak már jól működő csapatban, arról számolnak be, hogy az egyéni fejlődésüket is segítette az együttműködés. De mitől lesz sikeres egy csapat? Természetesen hozzátartozik, hogy a kitzűzött feladatát hatékonyan végezze el. Mindössze erről van szó, vagy a csapattagok sikerélménye, megelégedettsége is kell a sikerhez? Van-e szerepe az egyéni képességeknek, eredményeknek?



A fenti ábrán Adair (1983) jéghegymodelljét láthatjuk.

A csapat sikerességét Adair szerint meghatározza, hogy:

- milyen felkészültségű tagjai vannak, s mennyire elégíti ki tagjainak igényeit?
- milyen sikeres a csapattagok együttműködése?
- és elérik-e a tagok a csapat céljait?

Ha a sikeresség három alapelemét mint egy jéghegyet képzeljük el, a nagyobbik rész a víz alatt helyezkedik el. A team sikerességét alapvetően az általuk végzett feladat sikerén mérhetjük le. Azt is látjuk, hogy ezek az elemek nem különülnek el, hanem hatással vannak egymásra. Az egyéni elégedettség például nem csak a teljesítménytől függ, hanem meghatározza a csapaton belüli kapcsolatok minősége is, s ugyanakkor az együttműködés egyéb szociális szempontjai sem elhanyagolhatóak.

Nézzük meg, hogy milyen tényezők segítik, hogy az egyén, a csapat és a feladat érintkezési pontjai minél nagyobb területet fedjenek le.

Világos célkitűzések és egyeztetett célok: a célok mindenki számára világosan vannak megfogalmazva, és a tagok megértik mind a személyi, mind pedig a team célkitűzéseit. A csapat és az egyének céljai összehangolódnak, hangsúlyt kap a kölcsönös függőség. A team tagjai tulajdonosi érzéssel bírnak a kitzűzött célokkal szemben, és saját tehetségükkel járulnak hozzá a csapat célkitűzéseinek megvalósításához.

A szerepek egyensúlya: az emberismeret hasznos, és az átgondolt csapatépítés meghozza az eredményeket. A team tagjai legideálisabb esetben kiegészítik egymást szakmailag, és pszichikailag is egyaránt. Az adott feladat elvégzéséhez fontos, hogy a team tudása minél szélesebb körű legyen, de legalább ennyire fontos odafigyelni az emberi tulajdonságokra is. A legkülönbözőbb habitusú emberek jöhetnek össze egy ilyen csapatban, és a munka során a gondolatok mellett az érzések is terítékre kerülnek. Fontos, hogy a csapattagok el tudják fogadni a különbözőségeket, és ez ne legyen konfliktusok forrása.

Megfelelő vezetői magatartás: a közös munkára igen nagy hatással van az, hogy ki irányítja a teamet, és a csapat tagjai mennyire fogadják el őt.

Egy szervezet irányításában is az egyszemélyi vezetést egyre gyakrabban váltják fel a vezetői teamek. Néhány évvel ezelőtt az elfogadott vállalatirányítási forma az volt, hogy a céget egy főnök, a "vezér" irányította. Minden értelemben ő volt a menedzser. Ma azonban a legtöbb nagy- és közepes méretű vállalatot menedzseri teamek irányítják. Ezeknek minden tagja „menedzseri” címet visel, a szó azonban nagymértékben elveszítette eredeti jelentését, mivel már nem egy bizonyos tekintélyt jelöl, hanem olyasvalakit, aki felelősségteljes beosztással bír.

Ma a döntéshozatal sokirányú ismeretet, hatalmas információ mennyiségének feldolgozását jelenti. Akármilyen felkészült is egy vezető, ha egyedül dönt igen nagy kockázatot vállal. A menedzseri team lehetőséget teremt a hatékony irányításra, megfelelő szakmai összetételű csapat esetén. Ráadásul a mai képzett munkavállalói kör sokszor elfogadhatatlannak tartja, hogy mindent döntést egy vezető hozzon meg, és ő maga is szeretne részt vállalni abban. Ez biztosítja, hogy a team-tagok elköteleződjenek a közös döntések végrehajtása mellett és növekedjen a csoportkohézió.

Támogató magatartás és bizalom: a bizalom a hatékony team-munka alapja. Sokan, ha ezt a szót hallják, csak mosolyognak, mondván, ma kőkeményen kell mindenkinek kitaposnia saját útját, ami csak akkor lehet sikeres, ha elszigetel másokat bizonyos információktól, s így elősegítheti a saját, és hátráltathatja mások előmenetelét.

Ha egy team tagjai ezeket az elveket vallják, biztosan nem tudják kellően ötvözni a szakértelmüket annak érdekében, hogy az adott feladatot a legmagasabb szinten végezzék el – esetleg hatékonyságromlás is bekövetkezhet, azaz a munkát még egyedül is eredményesebben végezték volna el, mint csapatban.

A bizalom alatt ebben az esetben természetesen nem a naiv, garanciák nélküli bizalmat értjük. Ez nem képezheti a hatékony team-munka alapját. Az ilyen fajta bizalom még a magánéletben is sok csalódást okozhat. A legnagyobb hátulütője pedig az, hogy az ilyen bizalmat elvesztése után szinte lehetetlen újjáépíteni. Komoly erőfeszítést igényelhet csupán az, hogy az ilyen bizalmi válságban szenvedő felek egymással szóba álljanak.

A bizalom alatt a tudatos, garanciákra épülő bizalmat értjük, amely fokozatosan, hosszabb időn keresztül, folyamatos ellenőrzés mellett alakul ki. Az ilyen fajta bizalom kiépítésére egy közös cél megvalósulásáért dolgozó team tökéletes terep lehet.

Ösztönzés: nagy szerepe van a csapatmunka hatékonyságában az ösztönzésnek is. A szervezet sokszor valójában a versengést jutalmazza, az egyéni teljesítményeket értékeli. Ha a tagokat egyénileg értékeli és jutalmazza, szinte bizonyos, hogy alapot teremtünk különböző ellentéteknek, konfliktusoknak. A csapatszellem akkor erősödik, ha a közösen végzett munkának a gyümölcsét is közösen aratják le. Az is előfordulhat, hogy csapatba kerülve az egyén megnyugszik, hogy csökken a felelőssége, mert az megoszlik társai és közte. Attól nem kell tartani, hogy valaki egy jól működő csapatban el tud bújni, az ilyen tagokat a csapat nagyon gyorsan kiveti magából. *A csapat sobasem szolgálhat menedékként, ha a célt nem érték el.* Sőt, a team tagjaként a köteleltség tudatnak inkább növekednie kell.

A leggyakrabban olyan teamekről olvashatunk, amelyeket a megbízott vezető hozott létre. Vannak azonban példák az alulról történő csapatépítésre (Marine Corps). Innen aztán tovább terjedve az egész vezetésre kiterjed a csapatszellem. Nagyon fontos, hogy mindent és mindenkit egy nagyobb egység részévé kell tenni. Egyenruhával, névtáblákkal és egyéb eszközökkel, hosszú távon kell táplálni az emberekbe azt az érzést, hogy valahova tartoznak. Az utóbbi években egyre inkább elterjedő incentive utak, például egy jól teljesítő csapat teljesítményének jutalmazására, megfelelő eszköz lehet, amikor a team-tagok egy a cég finanszírozta közös úton együtt élvezhetik a munkájuk sikerét.

Nyíltság és szembenézés: az emberek nyíltan és őszintén ki tudják fejezni magukat. A munkával kapcsolatos véleményük szervezeten kívül és belül ugyanaz. Ha hibáznak, szembenéznek a tévedéseikkel, és oly módon dolgozzák fel azokat, hogy leszűrjék belőlük azokat a tanulságokat, amelyek a változtatáshoz szükségesek. Az értékelések lehetőleg sohasem a személyre, hanem az adott személy, vagy személyek által végzett tevékenységre vonatkoznak. A személyre szóló bírálatok bizonytalanságérzetet válthatnak ki az emberekből, amelyek komolyan hátráltathatják a közös munkát. A személyiséget legfeljebb akkor vesszük figyelembe, ha akadályává válik a jó kivitelezésnek.

Együttműködés és konfliktuskezelés: a konfliktust a csapat tagjai munka normális aspektusának tartják. A team tagjai bátran felvállalják a véleménykülönbségekből adódó konfliktusokat. A viták és konfliktusok a minél jobb döntés előmozdítását szolgálják. Egy-egy konfliktust a csoport akkor tekint megoldottnak, ha az kölcsönös megelégedettséget vált ki a team-tagokból.

Rendszeres ellenőrzés: a csapat rendszeres tájékoztatást kell, hogy adjon, hol jár a feladat elvégzésében. Ahhoz, hogy a lehető legjobb eredmény érjék el, meg kell tervezni az aktuális feladatokat, és elvégzésük után legalább ennyire fontos a visszatekintés, azaz az értékelő elemzés. A visszatekintésnek és az értékelésnek a teljesítésre kell koncentrálnia.

Egyéni fejlődés: a tagokat arra bátorítják, hogy képességeiket a team érdekében továbbfejlesszék. Ha az emberek nem fejlődnek egy csapatban, ez biztos jele a hatástalan csapatmunkának. Ha egy csapat hatékonyá akar válni, folyamatosan fejlesztenie kell magát. Előfordulhat az is, hogy nem a megfelelő feladathoz kell keresni "embert", hanem a személyhez célszerű kitalálni neki való feladatot. Ha ez sikerül, az nem várt bővüléshez, új tevékenységhez vezethet.

Egészséges csoportközi kapcsolatok: az egészséges légkör alapja a nyitottság és az őszinteség. Ha az emberek nem tudják, vagy nem merik elmondani a véleményüket, egyre inkább előtérbe kerülnek a privát beszélgetések, az úgynevezett folyosói pletykák. Ez erőteljesen demoralizálhatja a tagokat, és ezen keresztül munkavégzésüket. Ha magas a csoportkohézió, a team-tagok bizalommal fordulnak egymáshoz, segítik az egyéni ötletek felszínre hozatalát.

Jó kommunikáció: a csapaton belül a nyílt és becsületos kommunikáció a jellemző. A tagok közötti kétirányú kommunikáció biztosítja, hogy kicseréljék gondolataikat és érzéseiket. A döntéshozatal leghatékonyabb módja a konszenzus, amely lehetővé teszi az energiák egyenlő felhasználását, a hatékony vitát, és a szinergia érvényesülését.

Csapat IQ–EQ

A teamek hatékonyságát biztosító tényezők mögött a csapat tagjainak értelmi és érzelmi intelligenciája húzódik meg. Az egyéni és a team-intelligencia között nem csupán összegszerű kapcsolat van. Az egyéni intelligenciák bonyolult egymásra hatásának eredőjeként alakul a csapat IQ és EQ.

A csapat IQ a résztvevők készségeinek, tehetségeinek összegződése, amittől függ, hogy milyen színvonalon oldják meg a feladatot. A munka teljesítése függ attól, hogy a csapat tagjai mennyire tudnak támaszkodni a laza munkatársi hálózatra, hisz a különféle részfeladatoknál a hálózat más és más tagjához érdemes fordulni. A team tagjainak tudása nem tud hatékonyan ötvöződni harmonikus légkör nélkül. Ez utóbbi már az érzelmi intelligencia (EQ) része.

Salovey¹ szerint az érzelmi intelligencia területei:

1. *Önismeret, öntudat* – az érzelmek felismerése (ha képtelenek vagyunk valódi érzéseink észlelésére, ki vagyunk szolgáltatva nekik. Minél biztosabb valaki az érzéseiben, annál határozottabban irányítja az életét).
2. *Önkontroll, önfegyelem* – az érzelmek kezelése (hogyan tudjuk kezelni érzelmeinket, mi lehet a következménye, ha esődt mondunk ebben).
3. *Önmotiválás* – (e készség által leszünk hatékonyabbak, és juthatunk el a „flow”² állapotába).
4. *Empátia* – mások érzelmeinek felismerése.
5. *Szociális készségek* – kapcsolatkezelés (hatni tudás mások érzéseire).

Ezeket a készségeket egyénekre fogalmazta meg Salovey, de a csapat is egyénekből épül fel. Ha a tagok nem rendelkeznek megfelelő szintű érzelmi intelligenciával, a csapat EQ-ja is alacsony marad. A fenti öt készség megfelelő szintje nélkül a csapathatékonysági követelmények sem teljesülhetnek.

¹ Goleman, D.: *Érzelmi intelligencia* (1997).

² -Flow” állapot: csúcsteljesítmény-élménytára, amikor szinte minden erőfeszítés nélkül jön létre a kiváló teljesítmény. Az elnevezés Csikszentmihályi Mihálytól a Chicagói Egyetem pszichológusától származik.

A teamek korlátjai

Mint ahogy minden új megoldás, nemcsak pozitív változásokat eredményez, hanem újabb problémák kialakulását is okozhatja. A team alapú szervezeteknél gyakori gond, hogy a teamek egymás közötti információ-áramlása igen alacsony. Így sokszor előfordul, hogy újra és „újra felfedezik a spanyolviaszt”. Ezzel rengeteg időt vesztegetnek el, hisz olyan feladatokon dolgoznak, amelyeket esetleg már egy másik csapat megoldott. A teamek elkülönültsége ugyan erősíti a team-tagok saját csapatuk felé koncentrációját, de az egymás mellett létező teameket felesleges munkára kényszeríti. Sokszor előről kezdik azokat a munkákat, amelyeket már a másik elvégzett, vagy belesnek ugyanabba a hibába, amelyeket már a többiek elkövettek.

Kettős alapú szervezetek: teamek és tudásteremtő közösségek

Néhány vállalat ezt a problémát úgy próbálja megoldani, hogy a kereszt-funkcionális teameket összekapcsolja úgynevezett tudásteremtő közösségekkel.

A *tudásteremtő közösségek*³ olyan csoportok, amelyek megosztják az ismereteket, együtt tanulnak, és közös alkalmazásokat hoznak létre.

A tudásteremtő közösségek megragadják az ismeret-megosztási lehetőségeket, amint azok megjelennek. Ennek az lesz az eredménye, hogy a közösségben idővel változnak a legfontosabbnak tartott témakörök. A témakörök változása azt is jelenti, hogy új személyek csatlakozhatnak a közösséghez, ami új irányvonalat határozhat meg. A tudásközösségek a témakörök változásával kitágíthatók vagy szűkíthetők.

2. táblázat

A teamek és a tudásteremtő közösségek összehasonlítása

TEAMEK	TUDÁSTEREMTŐ KÖZÖSSÉGEK
Szorosan összefüggő egységek, amelyeket a közös feladat tart össze.	Laza csoportok halmaza, amit a tanulás és az ismeretek megosztása tart össze.
Az általuk előállított eredményben hozzák létre az értéket.	Felfedezett értékek, amelyekhez a közösség bármely tagja hozzájuthat.
A team-határok élesen elhatárolhatók.	A határok átjárhatóak, rugalmasak.
Munkaterven keresztül fejlődnek.	Új ismeretek fejlesztésén keresztül új területek felfedezésével fejlődnek.
Irányítás: célokon és munkaterveken keresztül.	Irányítás: kapcsolatok létrehozásával. Saját irányításúak és szervezésűek.
Alapvető kapocs: az elkötelezettség.	Alapvető kapocs: az identitás.
Közös számadási kötelezettség.	Kölcsönös hozzájárulások.
Alapja: világos megállapodás.	Alapja: bizalom.
Team-vezető	Központi csoport (a célhoz nagymértékben hozzájáruló személyek) / Koordinátor

³ Wenger, E.: *Communities of Practice*, Boston: Cambridge University Press (1998).

A kettős alapú szervezetekben tehát a tudásteremtő közösségek kompenzálják a kereszt-funkcionális teamek elkülönülését. A közösség koordinátorai általában ismerik, hogy ki milyen problémán dolgozik és hogy kik milyen témakörökben szakemberek. Így gyorsan létrehozhatják a kapcsolatot a teamekben dolgozó személyek és a kérdéses szakterületen dolgozó munkatársak között.

A tudásteremtő közösségek természetes módon jelennek meg, az emberek azon természetes vágyából táplálkoznak, hogy megosszák az ötleteiket, segítséget nyújtsanak és adjanak. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy létrehozásuknál nincs szükség semmilyen célszerűségre. A szervezet vezetőinek elő kell segíteniük, hogy megtalálják a központi témaköröket, és le tudják küzdeni a kezdeti szerveződés nehézségeit. Biztosítani kell elegendő időt a team- tagoknak a közösségekben való részvételhez. A stratégiai témakörök beindulása után természetesen lehet bővíteni a tudásteremtő közösségek számát. Fontos, hogy kik lesznek a közösségek koordinátorai. Erre a feladatra csak nagy tekintélyű, jó kapcsolatokkal rendelkező közösségi tagok alkalmasak.

A teamek működésében is kiemeltet a tagok közötti bizalom fontosságát. Ez a tudásteremtő közösségekre hatványozottan igaz.

Richard McDermott¹ 10 tényezőt emel ki, amelyek alapvető fontosságúak a tudásteremtő közösségek felépítésében:

KRITIKUS SIKERTÉNYEZŐK A TUDÁSKÖZÖSSÉG FELÉPÍTÉSÉBEN

Menedzsment kihívás

1. Az üzleti tevékenység és a közösség tagjai számára fontos témakörre való koncentráció.
2. Nagy tekintélynek örvendő közösségi tag megkeresése a közösség koordinálásához.
3. Gondoskodás arról, hogy az embereknek legyen idejük, és ösztönözve legyenek a részvételre.
4. A szervezet alapértékeire való építés.

Közösségi kihívás

5. Be kell vonni a kulcsfontosságú gondolatokat felvető vezetőket.
6. Személyes kapcsolatokat kell kiépíteni a közösség tagjai között.
7. Ki kell fejleszteni egy aktív, szenvedélyes központi csoportot.
8. Létre kell hozni fórumokat együttgondolkodáshoz, valamint rendszereket információk megosztására.

Technikai kihívás

9. Könnyűvé kell tenni a közösség ismeretéhez és eljárásaihoz való hozzájárulást, és az ezekhez való hozzáférést.

Személyes kihívás

10. Valódi párbeszédet kell létrehozni a legfontosabb kérdések tárgyalásához.

Menedzsment kihívás

A vezetőség részéről 4 tényező jelzi, hogy a tudásteremtő közösségek élvezik a támogatásukat:

1. *Az üzleti tevékenység és a közösség tagjai számára fontos témakörre való koncentráció.*
Olyan témakörökre kell koncentrálni a közösségeknek, amelyeknek jelentős pénzügyi vagy versenyhatása lesz.
2. *Nagy tekintélynek örvendő közösségi tag megkeresése a közösség koordinálásához.*
Ezek az emberek azok, akik már régóta dolgoznak a szakmában. Kiemelten fontos szociális készségeik magas színvonala, hisz elsődleges feladatuk az emberek közötti kapcsolatok létrehozása.
3. *Gondoskodás arról, hogy az embereknek legyen idejük, és ösztönözve legyenek a részvételre.*

¹ McDermott, R. (2000).

4. *A szervezet alapértékeire való építés.*

Az alapvető kulturális értékek felszínre hozása. A tudásmenedzsment sikerét a vállalati kultúra nagymértékben befolyásolhatja, de azt is tudjuk, hogy ezeket az értékeket nem lehet egyik pillanatról a másikra megváltoztatni. Ezért, ha sikert akarunk ezen a területen elérni, lehet, hogy a tudásmenedzsmentet kell a vállalati kultúrához igazítani, és nem fordítva.

Közösségi kihívás

5. *Be kell vonni a kulcsfontosságú gondolatokat felvető vezetőket.*

Ezeknek a személyeknek a bevonása a közösség fontosságát igazolja a tagok számára.

6. *Személyes kapcsolatokat kell kiépíteni a közösség tagjai között.*

Események létrehozásával gazdagítják a közösség történetét, láthatóvá teszik a közösség életét.

7. *Ki kell fejleszteni egy aktív, szenvedélyes központi csoportot.*

Az emberek sokszor nem azért járulnak hozzá a közösségi munkához, mert úgy gondolják, ez jó a vállalatnak. Fontosabbnak tekintik, ha erre olyan valaki kéri fel őket, akit jól ismernek, tisztelnek.

8. *Létre kell hozni fórumokat együttgondolkodáshoz, valamint rendszereket információk megosztására.*

A tudásközösségekben egy aktív központi csoport létrehozása az igazán fontos, és nem kell törekedni az egyenletes részvételre.

Technikai kihívás

9. *Könnyűvé kell tenni a közösség ismeretéhez és eljárásaiboz való hozzájárulást és ezekhez való hozzáfértést.*

Minél speciálisabb tevékenység szükséges a kapcsolatfelvételhez, annál nagyobb az ellenállás, hogy alkalmazzák.

Személyes kihívás

10. *Valódi párbeszédet kell létrehozni a legfontosabb kérdések tárgyalásáboz.*

Ahhoz, hogy valóban interaktívá váljanak a megbeszélések, a közösségi tagok között megfelelő mértékű bizalomnak kell kialakulnia.

Egyre több vállalat fedezi fel, hogy a tudásmenedzsmentben a valódi érték nem a dokumentumok terjesztésében vagy az adatok összekapcsolásában rejlik. Az információkhoz sokan hozzáférhetnek, de az igazi ötletek, az intuíciók nincsenek dokumentálva. Ez a nem kifejezett (tacit)⁵ tudás közös beszélgetések, gondolkodások során kerül felszínre és válik átadhatóvá. Ilyen közösségek eddig is léteztek, de szerepük a jövőben felértékelődik. Ahhoz, hogy ezek a tudásközösségek jól működhessenek a vállalatok életében, az érzelmi intelligencia alapképességeinek jelentősége szakadatlanul nőni fog. Szükség lesz rá a csapatmunkában, az együttműködésben és közös tanulásban, hogy hatékonyabbá váljon a szervezeti munka. A tudásra alapozódó szolgáltatások, a szellemi tőke egyre központibb szerepet játszanak egy vállalat életében, az emberek összmunkájának javítása lesz a szellemi tőke növelésének fő lehetősége. *A vállalat sikerét, fennmaradását is szolgálja, ha fejleszti kollektív érzelmi intelligenciáját.*

⁵ Polányi, (1999).

FELHASZNÁLT IRODALOM

Adair, John (1986): *Effective Teambuilding*. Gower, London.

Dr. Barlai Róbert–Szatmáriné Balogh Mária (1997): Önismeret, kommunikáció, csoportjelenségek dióhéjban. *Phare*.

Dobák Miklós (2000): Szervezeti formák és vezetés. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*.

Goleman, Daniel (1997): Érzelmi intelligencia. *Háttér Kiadó*.

McDermott, Richard (2000): Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice, *IHRIM Journal*, Március.

Dr. Fedor István (1993): Mitől hatékony egy csapat?

Mérei Ferenc (1989): Társ és csoport, *Akadémia Kiadó*.

Polányi Mihály (1999): Személyes tudás I-II., *Atlantisz*.

Szatmáriné dr. Balogh Mária (2000): Változási folyamatok a belső együttműködés szolgálatában, *Menedzser*, március.

Wenger, Etienne (1998): *Communities of Practice*, Boston, *Cambridge University Press*.

PROBLEMS WITH CURRENT METHODS OF FILLING IN MISSING FINANCIAL DATA

Introduction

Risk assessment of financial instruments could be accomplished through the statistical analysis of their returns' time series. We can implement historical methods when realized returns and their historical distributions are used directly to determine possible maximum losses at a certain confidence level according to the Value at Risk (VaR) theory. On the other hand parametric methods could be utilized through estimating the distribution parameters of financial returns. Being aware of these values, loss distributions could be identified for portfolios. In both cases the goal is to determine the distribution of a portfolio's return from historical data. This distribution could be used to estimate the probability of future possible gains and losses. The VaR concept defines the risk level as the expected maximum future loss at a certain probability level for a given time period. This concept is quite simple for an individual instrument, which is basically the analysis of one statistical variable. However, real problems force us to analyze portfolios of financial instruments instead of individual items. In these cases, the results for single instruments standing alone could not be used to define the aggregate risk measure because of the phenomenon of diversification. Therefore, their interactions should be also considered which could yield to a lower risk level compared to the aggregated individual risk measures.

Time series could be used to estimate the distributions of individual instruments or their aggregate values in case of portfolios. Working with quite heterogeneous portfolios could involve the presence on different markets, which could have different holidays. This circumstance could be quite embarrassing, because traditional statistical methods respecting diversification could not work with those days when some of the variables have no values. Therefore, a simple approach could be to eliminate those cases when at least one value is missing. However, this solution could be doubted for several reasons, thus it would be worthwhile to implement methods which use all the data available. Methods were developed to handle this problem ranging from the simpler to the more sophisticated ones. Simple solutions provide more biased estimates compared to the more complex ones. The Expectation-Maximization (EM) method is a quite developed tool to handle the missing data problem, estimating the desired parameters through an iterative process. This means that starting from an initial guess for the distribution we can generate a better estimate through each step. This method is developed adequately for stationary normal distribution and it is offered for financial time series, as well. However, the assumption of stationary normality is not adequate for financial markets as it was pointed in the abstract section. Therefore, additional improvements are necessary if we would like to generate unbiased estimates with less strict and more realistic assumptions about the return distributions of financial instruments through the EM method.

The first section contains a short introduction to the types of data missing processes. The next chapter presents a brief summary of current existing methods to fill in incomplete time series producing estimates in case of missing values. The third chapter gives us a detailed description about the EM method for a general case, when the distribution of the underlying variables is not specified yet. The next section presents us how the EM method works for the case of stationary normal distribution.

However, this type of distribution is a quite biased assumption of returns for financial instruments, and the fifth section presents this challenge with some others.

I. Data Missing Processes

Analyzing portfolios, we need time series of the underlying instruments regarding their prices and returns in the past. In finance we usually model returns, which is a ratio of two consecutive prices. This deepens the problem of data missing, because one missing price data could lead to two holes in the time series of returns. Working with N different instruments through T trading days the historical data could be represented in a matrix of N times T . Each row (or case) of this matrix contains the returns of all the instruments for the same day. However, for realistic cases the return matrix could have empty cells because markets of financial instruments could have different holidays. Therefore, we can introduce a response R_{ij} matrix, which contains information about the availability of return data. A cell in the response matrix is 1 if the corresponding cell in the return matrix contains data, and it is 0 otherwise. Generally, the missing mechanism could be considered a random process when the contents of the response matrix are random variables. From the point of data filling we are interested in how the return data determines whether values are missing or not. Therefore, we can introduce a conditional probability for the contents of the response matrix depending on the return values:

$$P(R_{ij} = 1 | Y) = P(R_{ij} = 1 | Y_{obs}, Y_{mis}),$$

where Y_{obs} represents those values which were observed, while Y_{mis} denotes those which are missing. Depending on the nature of the expression above we can differentiate between some missing types. First of all if the conditional probability of missing has the same value for each cell, it is considered a completely missing at random process. In this case the missing of data depends on neither the observed nor the unobserved return data. The second type of missing mechanisms is defined as the probability of data missing depends only on the observed variables. This is called *missing at random process*. If the missing process also depends on the missing values (for example the trade of a stock is interrupted above a given change in its trading price) it is called *non-random missing mechanism*. The analysis of the latter process requires additional assumption about the missing process, which should be checked through additional observations.

In the next chapters we are going to deal with at least missing at random processes, because our goal is to handle missing data related to different holiday schedules. This mechanism is not considered to depend on missing values; therefore our assumption about missing at least random mechanisms seems to be feasible.

II. Methods for data filling

There were developed many methods to handle incomplete data series ranging from the simpler to the more sophisticated ones. The following paragraphs contain short descriptions about some methods.

1. The simplest solution is called the *method of complete cases*. According to this name, we should eliminate all the cases where at least one variable is missing. After this filtering we can use traditional statistical methods to estimate parameters. However, this approach is quite simple, furthermore it decreases the efficiency of the estimates because we should eliminate existing data. This problem is more significant if we take into consideration that the modeling of returns doubles the number of the original missing values. Furthermore, this solution could lead to biased estimates if the complete cases are significantly different from the incomplete ones.

2. *The method of available cases* could seem to be more advanced compared to the earlier one. Existing values of cases with missing data are not thrown out and we can use all the data available for each individual parameter-estimation. This theory could be demonstrated on standard deviation and covariance calculations for incomplete samples. According to the method of available cases, the standard deviation calculation could be accomplished for each instrument using all the data. For those instruments, whose time series are incomplete less data could be used than for instruments with complete data.

Similarly, calculating covariance for pairs of instruments, we can use all the cases where both instruments have values. Therefore, pairs could have different number of values depending on their availability schedules when both instruments have observed values. This method uses more data for the estimation in case of data missing, however we use different samples depending on the instruments' availability schedules which could cause unbiased estimates. This method has been reported that it does not improve significantly the efficiency of the estimates.

3. The third type is called *imputation-based method*. According to this methodology the missing data should be filled in for which different methods could be applied, then we could use the completed data set for further analysis as if the filled in values were observed. A couple of methods could be used for the initial data filling. First of all, we can substitute the missing values with the sample averages of the corresponding instruments. This method is quite simple, however, it has a couple of disadvantages. The variance of instruments is decreased, furthermore the covariance of pairs with missing values is also decreased, because the estimation of a missing value related to a certain instrument is independent of the other variables. This solution usually provides a much worse estimation than the earlier methods; therefore, it is not recommended to use. There are other more complex methods to estimate missing values using regression models. These are more advanced approaches, because the correlation between instruments is taken into consideration during the filling process. However, regression models generate estimates of expected values conditional on given existing values. Using these expected values as observed data causes that the variance of the sample is underestimated, because unobserved values could deviate significantly from their expected values on a given confidence level. There are more complex methods to analyze completed time series considering the variance of substituted values.

4. There are *model-based methods* to handle the problem of missing data. They generate estimates for the distributions of returns through an iterative process based on the maximum likelihood method. The starting point is to calculate an initial approximation of the desired parameters, which usually comes from the method of complete cases described under the first section. Then we can refine this estimate by maximizing the expected value of the log likelihood function (LLF) for the sample using the initial assumption about the distributions. Using the new estimate we can refine the parameters via another maximization. We should continue this process until the change of estimates after an iterative step is not significant. The main feature of this process is that instead of filling in missing data the distribution parameters are estimated, which could be used to calculate the expected value of the LLF. The latter contains implicitly a more accurate estimation for the distribution. The solution is consistent if the distribution parameters used to calculate the expected value are very close to those, which are implied by the expected value of the LLF. The advantage of this method is that missing values and the distribution of returns are not considered separately but comprehensively, therefore the results are unbiased estimates.

III. The Expectation-Maximization (EM) Method

The model-based EM method is also suggested for financial time series. In finance we are usually interested in the distributions and distribution parameters of returns as random variables and not in the estimated values of missing data. The maximum likelihood method is applied to generate unbiased estimates for the distribution parameters through iterative steps.

Generally, we could have assumptions about the distributions of random variables a priori, which could be described through probability density functions (PDFs). These PDFs are called likelihood estimator functions and they contain parameters (Θ) about the distributions depending on the characteristics of the variables, which are not fixed yet. PDFs describe the behavior of random variables in case of given parameters. Samples are usually used to estimate these parameters. Formally, the PDF could be specified a posteriori for a given sample and distribution type as a likelihood function. Maximizing this function for Θ we can estimate the parameters by which the observed sample is the most plausible. In case of missing data, the likelihood function contains the response matrix and the distribution parameters of the missing process (Ψ) besides the observed values (supposing R and Y_{mis} are independent):

$$f(Y_{obs}, R; \Theta, \Psi) = \int f(Y_{obs}, Y_{mis}; \Theta) f(R|Y_{obs}, Y_{mis}; \Psi) dY_{mis}$$

We can see that the likelihood function could be separated into two parts. The first one relates to the desired parameters and the observed values, while the other one depends on the missing mechanism. In case of the missing process is at least random (when the missing process does not depend on the missing values) the expression above could be simplified into the following equation:

$$f(Y_{obs}, R; \Theta, \Psi) = f(Y_{obs}; \Theta) f(R|Y_{obs}; \Psi).$$

The main consequence of this result is that the distribution parameters of the random variables and the missing process could be analyzed separately. The reason is that the likelihood function is separated, and only the first part depends on the desired parameters. Therefore, the optimal could be defined through the maximization of the first part, which relates only to the observed values and the distribution of the random variables. This is a quite favorable result showing that the distribution parameters of returns could be estimated without involving the missing process in case of the missing process is at least random, and the distribution parameters of the returns and the missing process are different.

As we explained earlier, the likelihood estimator function could be used to define the likelihood function for a given sample. Having observed values, the parameters of the distributions could be estimated by maximizing the likelihood function. In case of we have missing data, the a posteriori likelihood function is the marginal probability density function for the observed values:

$$f(Y_{obs}; \Theta) = \int f(Y_{obs}, Y_{mis}; \Theta) dY_{mis}.$$

According to basic statistics the marginal PDF for a smaller set of variables could be generated through integrating the initial PDF over the eliminated variables. The desired parameters could be estimated through the maximization of this marginal PDF for a given sample in case of missing values. However, this function could not be factorized generally, therefore standard estimator expressions for the distribution parameters could not be used. Fortunately, the EM method provides a great mechanism to estimate the desired parameters for samples with missing data through an iterative process. The intuitive base for this idea is to calculate the expected value of the initial LLF with missing values ($\log(f(Y_{obs}, Y_{mis}; \Theta))$) over the possible values of missing elements, which should be maximized to generate estimates for the distribution parameters. However, this process could be accomplished only if we know the distribution of the random variables. But the latter could be estimated through the maximization of the expected value of the LLF. Therefore, this model contains the desired parameters only implicitly which could be handled through an iterative process. First we can use an initial estimate of the parameters, which could help to define the expected LLF for the observed values (expectation – E step). Then a new estimate could be calculated through maximizing this likelihood function (maximization – M step).

First we should prove, that the expected value of the LLF is acceptable to generate good estimates. Formally, the marginal PDF for the observed values could be written as follows:

$$f(Y_{obs}; \Theta) = \int \frac{f(Y_{obs}, Y_{mis}; \Theta)}{g(Y_{mis})} g(Y_{mis}) dY_{mis}$$

The distribution parameters could be estimated by maximizing the maximum likelihood function or the PDF above for a given sample. The logarithmic function is monotone: therefore, it does not matter whether we maximize the likelihood function or its logarithm. For practical reasons the logarithm of the likelihood function is maximized, for which a lower bound could be given in this case using the Jensen inequality:

$$B(Y_{obs} | g(Y_{mis}); \Theta) = \int (g(Y_{mis}) \log(f(Y_{obs}, Y_{mis}; \Theta)) - g(Y_{mis}) \log(g(Y_{mis}))) dY_{mis} \leq \log(f(Y_{obs}; \Theta))$$

The Lagrange multiplier method could be used to define the optimal g in respect of B supposing g is a real PDF for the missing values. It could be shown that in case of a given estimate of Θ for the desired parameters, the optimal solution for g is the PDF of the missing values conditional on the given observed values and Θ ($g(Y_{mis}) = f(Y_{mis} | Y_{obs}; \Theta)$). B 's value at Θ with the optimal g equals to the initial

LLF's value at Θ^k ($\log(f(Y_{obs}; \Theta^k))$). Therefore, we would expect that the maximization of B could generate a better estimate for Θ . Only the first part of B depends on Θ , therefore it should be used for the maximization. Furthermore the first part could be considered the expected value of the initial LLF for a given estimate of Θ^k ($\langle \log(f(Y_{obs}, Y_{mis}; \Theta)) \rangle_{\Theta^k}$).

Now we are able to specify the EM method. If we have an initial estimate for Θ which could be generated for example through the method of complete cases, the conditional PDF of the missing values could be defined in the E step. Then the expected value of B's first part could be calculated, which is basically the initial LLF's expected value. In the next step (M) a new estimate could be generated for Θ , which should be used for the new E step followed by an M step. This iteration should be executed until the improvement of the estimated parameters is marginal. It could be proven that the parameters maximizing B converge to the values maximizing the initial likelihood function ($f(Y_{obs}; \Theta)$).

IV. The EM Method for Stationary Normal Distribution

The EM algorithm could be implemented quite well for stationary normal distribution, which is stable in time. The normal distribution is preferred in finance, because it could be handled quite easily in case of portfolios of instruments. The risk characteristics of and the relationships between instruments could be grabbed with relatively simple parameters like mean values and covariance. The aggregate distribution of instruments could be also easily determined with these parameters. However, classical estimator functions for the distribution parameters could not be used for samples with missing data, because these functions would still contain random values a posteriori. Fortunately, the EM model helps us to handle this problem through an iterative process. The main message of this method is that an initial estimation of the desired distribution parameters could be refined in each cycle. The original LLF used for parameter estimation could be substituted with the expected value of the LLF for all variables (E step). For this step we should identify the distribution of missing values conditional on the observed ones. The expected value of the LLF should be maximized to generate new estimates for the distribution parameters through the M step. This process implies that the mean value of the traditional estimator functions should be determined to generate a new estimate for the desired parameters. Then these new parameters should be used to calculate the mean values of the estimator functions, which provide refined estimates for the desired parameters.

Therefore, the first step is to identify the PDFs for the missing variables conditional on the observed values using an initial estimate for the parameters of the distribution. At this point for example the results of the method of complete cases could be used. The underlying variables follow normal distribution; therefore mean values (μ) and the covariance matrix (Σ) should be estimated to identify their distributions. So that we can identify the conditional distribution of the missing variables at time t, we should calculate the following expressions (E step), having an initial estimates of $\underline{\Theta}^k = (\underline{\mu}^k, \underline{\Sigma}^k)$:

$$\langle Y_{mis,t} | Y_{obs,t} \rangle_{\Theta^k} = \underline{\mu}_{Y_{mis,t}}^k + \sum_{Y_{mis,t}, Y_{obs,t}}^k \sum_{Y_{obs,t}, Y_{obs,t}}^k^{-1} (Y_{obs,t} - \underline{\mu}_{Y_{obs,t}}^k)$$

$$\text{covariance}(Y_{mis,t} | Y_{obs,t})_{\Theta^k} = \sum_{Y_{mis,t}, Y_{mis,t}}^k - \sum_{Y_{mis,t}, Y_{obs,t}}^k \sum_{Y_{obs,t}, Y_{obs,t}}^k^{-1} \sum_{Y_{obs,t}, Y_{mis,t}}^k, \text{ where}$$

$$\text{covariance}(Y_{mis,t} | Y_{obs,t})_{\Theta^k} = \langle Y_{mis,t} Y_{mis,t}^T | Y_{obs,t} \rangle_{\Theta^k} - \langle Y_{mis,t} | Y_{obs,t} \rangle_{\Theta^k} \langle Y_{mis,t} | Y_{obs,t} \rangle_{\Theta^k}^T$$

$Y_{mis,t}$ denotes those variables which are missing at t, while $Y_{obs,t}$ labels those which were observed.

Then we should calculate the mean values of the desired parameters' estimator functions for the whole sample with missing values using the recently generated conditional PDFs. These estimator functions could be defined easily for random variables with normal distribution. So the estimation of mean values, variance and covariance could be refined using the following formulas:

$$\hat{\mu}_i = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T Y_{i,t}, \quad \hat{\Sigma}_{i,j} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (Y_{i,t} - \hat{\mu}_i)(Y_{j,t} - \hat{\mu}_j) = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T Y_{i,t} Y_{j,t} - \hat{\mu}_i \hat{\mu}_j$$

Those parts, which contain missing values, should be substituted with their expected values (*M step*). Calculating the expected values of these functions new parameter estimates could be developed (k^{+1}). These steps should be continued until the parameters converge. Through this process better estimates could be generated using all the cases, which are not necessarily complete.

As you can see, the main purpose of the EM method is not to give an estimate for the missing values but to generate their conditional PDFs determined by the observed values. For statistical purposes these distributions should be used, because point estimates for the missing data would decrease volatility providing biased estimates in case of the estimator functions contain more complex forms than simple means in respect of the missing values.

V. Problems with the EM method for financial time series with missing data

The earlier chapters provided a great theoretical framework for statistical estimation using incomplete samples. The main advantage of the EM method was that cases with at least one missing variable should not be eliminated, and we can generate more efficient estimates from the available data. However, using the EM method raises several questions, which should be considered in conjunction with its implementation.

It was written earlier that financial returns and their distributions are usually modeled in financial risk analysis. This means that one missing price data involves two missing of financial returns. The reason is that the missing price data is the numerator of the formula generating the return for the same day, and it is the denominator for the next day's return. The EM method is used for returns, and estimates are provided for the mean values of both missing returns attributed to the same missing price data. From both filled returns two estimates could be generated for the missing price and it is not guaranteed that both indirect price guesses have the same values. Therefore, the model could involve inconsistency in case of both returns are estimated. This problem could be handled via two ways. First, we should choose one of the missing returns to estimate then the missing price and the other return could be calculated. However, it is arbitrary which return to choose and different estimates could be produced. Second, we can abstract from the original prices focusing on only the returns. This could be appropriate; if we are interested in the distributions of returns to generate estimates for futures expected maximum losses for a given confidence level. In this case the arbitrariness is eliminated which is quite favorable from statistical standpoints.

The second problem relating to the EM method is more significant than the earlier one in respect of financial analysis. This problem is in connection with the assumption of the underlying process of returns. It is a quite basic assumption about financial returns to be stationary normally distributed according to a brown motion. However, it is easy to recognize that financial returns have periods with quite different volatility. Furthermore, the probability of extreme events is much higher than models with stationary normal distribution predict and there are different methods to handle this phenomenon. Therefore, the assumption of stationary normal distribution to implement the EM method as it was presented in the previous chapter is not appropriate. However, the EM method with stationary normality is suggested for example by the RiskMetrics methodology, which is considered an industry benchmark. The basic assumption of Riskmetrics is that log-returns follow normal distribution locally. The volatility could be generated according to the exponentially weighted moving average method, and it is calculated partly from the volatility estimate from the previous period and the current squared log-return. Therefore, volatility could change according to the price movements. The weight of the previous period's volatility is very high providing some stability for the estimate. However, the weight of current squared return should be significant to incorporate recent changes in return characteristics. It is strange to use stochastic

volatility model for risk assessment and the EM method with stationary normality simultaneously for data filling. We claim that this assumption provides biased estimates because it has been proved that volatility of financial returns is not stationary. There are more complex models with stochastic volatility preserving local normality, too.

We can eliminate the inefficiency resulting from data elimination with the EM method, but inefficiency would be replaced with bias, which would be brought in by the assumption of stationary normality. Unfortunately, as far as we know, the EM method is invented fully for stationary normal distribution regarding financial returns but not for more complex models; therefore more development is needed to generate less biased estimates when incomplete cases are used, as well.

The third issue we would like to address in this paper regarding the EM method is quite philosophically, however, it raises an interesting question. It was investigated whether holidays increase volatility. We expect that periods with more trading days have larger volatility, but there could be periods with holidays. It has been shown that trading days determine the volatility level, and holidays do not increase significantly the volatility. However, using the EM method for estimation involves filling in missing data attributed to holidays. This model assumes implicitly that there was trading on the days with missing data and the corresponding returns are intended to be estimated which is not consistent with the observation described earlier in this paragraph. Holidays are experienced not to be relevant regarding volatility, which is contrary to the EM method's practice of supposing trading data for holidays. The latter condition makes holidays significant for volatility. We think this issue is more pragmatical and less practical in terms of efficiency and bias, because PDF estimates for missing data are based on observed values and they do not add significant information directly. Moreover, these PDFs contribute indirectly to the estimates as bridges involving incomplete cases.

Conclusion

Missing data from financial time series could be quite embarrassing, because statistical estimates with incomplete cases are quite difficult. There are some suggested methods to handle this circumstance from the simplest method of complete cases to the more sophisticated EM model. The latter is quite developed incorporating incomplete cases as well. This is very favorable, because more efficient estimates could be generated for the desired parameters. The EM model is a complex iterative method based on the maximum likelihood estimation. The main result of this theory is that expected values of traditional estimator functions should be calculated for a given estimate of the distribution; which could provide new parameter estimates. Some interesting and problematic issues were described regarding this advanced model. We think the most important problem with the implementation of the EM method is that it is not developed for more realistic financial models yet. Therefore, more improvement of the EM method for financial time series is needed to incorporate incomplete cases with less bias.

REFERENCES

- Hull, J. C. (1999): Options, Futures, and Other Derivatives. Prentice-Hall, Inc., NJ, USA.*
- J. P. Morgan/Reuters (1996): Riskmetrics - Technical Document. Morgan Guaranty Trust Company of New York, USA.*
- Jorion, P. (1997): Value at Risk. The McGraw-Hill Companies. Inc., USA.*
- P. Embrechts, C. Klüppelberg, T. Mikosch (1997): Modelling Extremal Events; Springer.*
- Dellaert, F. (2002): The Expectation Maximization Method, working paper <http://www.cc.gatech.edu/~dellaert>*
- Minka T. (1998): Expectation-Maximization as Lower Bound Maximization tutorial <http://citeseer.nj.nec.com/minka98expectationmaximization.html>*

Neal, R. and Hinton, G. (1998): A View of the EM Algorithm that Justifies Incremental, Sparse, and Other Variants In: M. I. Jordan (editor) Learning in Graphical Models, pp. 355-368, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Firth, D.: Lecture Note for Advanced Social Statistics
<http://www.stats.ox.ac.uk/~firth/advss/>

Morgan, M. (2002): Cleaning Financial Data
Financial Engineering News, June/July

Aldrich, J.: Lecture Note for Statistical Theory
<http://www.economics.soton.ac.uk/courses/ec369/>

Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária – Nagy István – Veres Nóra*

AZ A-TÍPUSÚ MAGATARTÁS KAPCSOLATA AZ AGRESSZIVITÁSSAL ÉS MÁS SZEMÉLYISÉG-JEGYEKEL**

Összegzés

Előző közleményünkben (Bánfalvi Mária, Szakács Ferenc, Nagy István, Veres Nóra, 2002) az A-típusú magatartásra vonatkozó szakirodalom áttekintése alapján azt az észrevételt tettük, hogy a fogalom jelenléte tisztázatlan, mivel *jórészt feltáratlan a jelenség vizsgálatára szolgáló módszereknek egymással s más személyiségvizsgáló eljárásokkal való kapcsolata*. Jelen közleményünkben az A-típusú magatartást vizsgáló sajátos és egyéb személyiségvizsgáló módszerekkel nyert adatok összehasonlító elemzését végeztük el. Mivel a szakirodalom szerint az A-típusú magatartás egyik fő ismérve a *feszült, frusztrált, irritábilis, agresszív* viselkedés, ezért ezeket a jelenségeket elemzésünk során kiemelten kezeltük. Megállapítottuk, hogy az *A-típusú magatartás különböző vizsgáló eljárásokból származó mutatói 4 faktorba tartoznak, amelyek nem inkongruensek ugyan, de semmiképpen nem azonos jelentésűek*. Adatainkból az is kiderült, hogy *a nyílt agresszió ugyan nem jellemző egyik A-típusú magatartásra sem, de az egyik A-faktor a bosszútöltéshez basonló offenzivitás*. Adataink szerint a *menedzseri (vállalkozói) tevékenység jellemzői nincsenek kapcsolatban az A-típus faktoraival (kivéve a pozitív jelentésű „Effektivitást”), ezért megalapozatlannak tartjuk az A-típus és „Menedzser-típus” fogalmak szinonimaként való használatát*. Mivel az A-típusú magatartás egyes faktorai feltehetően igen különböző jelentőségűek a szívbetegségek kialakulása szempontjából, ezért *megalapozatlan a „menedzser-betegség” elnevezés is*. Eredményeink alapján az A-típus szakirodalmában fellelhető közlemények sommás nézeteinek revideálását, az eredmények újraértelmezését (újrvizsgálását) tartjuk szükségesnek.

1. Bevezetés

Előző közleményünkben (Bánfalvi Mária és mtsai, 2002) áttekintettük azokat a kutatásokat, amelyek arról számoltak be, hogy az A-típusú magatartással jellemezhető személyek szignifikánsan nagyobb eséllyel betegednek meg stressz-hatásnak tulajdonítható szívbetegségben. Ez a magatartás az irodalmi tapasztalatok szerint (többek között) *fokozott aktivitásban, feszültségben, ellenségességben, önérvényesítési törekvésben* nyilvánul meg, amely tulajdonságok – sokak szerint – a *menedzserekre jellemzőek*, ezért az *A-típusú magatartás és a menedzser-személyiség fogalmakat szinonimaként alkalmazzák, s a kialakult betegséget menedzserbetegségnek nevezik*. A kutatások során azonban számos kétség merült fel abban a tekintetben, hogy az A-típusú magatartás kritériumaiként megjelölt személyiségjegyek mindegyike releváns-e, vagy egyenlő mértékben vesznek-e részt a szívbetegségek kialakulásában. Sokan (pl.

* Szakács Ferenc kandidátus tanszékvezető főiskolai tanár, Bánfalvi Mária főiskolai adjunktus, Nagy István tanársegéd, Veres Nóra tudományos segédmunkatárs, Általános Vállalkozási Főiskola

A „Vállalkozói személyiség” c. ÁVF-kutatási téma része. (Témavezető: Szakács Ferenc.)

Barefoot et al., 1989, Suarez., Williams, 1989) azt állítják, hogy a megbetegedésben az *agresszivitás* játssza a fő szerepet. Az sem tisztázott, hogy a fentiekben említett tulajdonságok mennyiben vannak kapcsolatban a menedzser-tulajdonságokkal.

Jelen közleményünkben tisztázni kívánjuk az A-típusú magatartásjegyek és különféle személyiségjegyek (különösen az agresszivitás) közötti kapcsolatot, valamint elemezzük az A-típusú magatartás és menedzser-személyiség fogalmak viszonyát.

2. Vizsgálati mintánk

Az 1998/1999-es tanévben végzett vizsgálataink *239 első éves főiskolai hallgatóra terjedtek ki*. Kutatásunk jelenlegi szakaszában nem szerepelnek a hallgatók egészségi állapotára vonatkozó orvosi adatok, *de egyikük sem állt valamely szívbetegség miatt orvosi kezelés alatt.*

3. Célok

Az „A-típus” kimutatására szolgáló, a hazai kutatásokból ismert és az irodalomból általunk adaptált (lásd: mellékletek) kérdőívekkel és egyéb *személyiségvizsgáló* módszerekkel nyert adatok *alapstatisztikai* elemzésével arra a kérdésre kerestünk választ, hogy leendő menedzserekre (az Általános Vállalkozási Főiskola vállalkozás-szervező közgazdász hallgatóira) *mennyiben jellemző az „A-típusú” magatartás.* Az adatok *korreláció- és faktoranalízisével* azt vizsgáltuk, hogy a használatos kérdőívek milyen kapcsolatban vannak egymással, továbbá, hogy *ez a magatartás milyen kapcsolatban van az agresszivitással és más személyiségjegyekkel.*

Mivel meggyőző irodalmi tapasztalatok (Matthews, 1982; Friedman, M. et al., 1986; Nunes EV, Frank KA, Kornfield DS, 1987; Palmer, S., 1992; Linden, W., Stossel, C., Maurice, J., 1996; Marmot, MG., 1998) szólnak amellet, hogy az „A-típusú magatartás” korrigálható, ezért távolabbi céljaink között *a prognózis, a prevenció és korrekció módszereinek kidolgozása* is szerepel.

4. Módszerek

- 4.1. Az „A-típus” azonosítására a szakirodalomban szereplő kérdőívek közül a *Bortner-féle rövid kérdőívet* (Bortner, R., 1969) azért választottuk, mert ezt a módszert az eredeti SI-módszettel érvényesítették. (Mutató megnevezése: B-A; kérdőív: 1. sz. melléklet.)
- 4.2. Az *Eysenck-Fulker-féle 4 faktoros kérdőív*ből (Eysenck, H., Fulker, D., 1983) csak a „*Feszültség*” és „*Ambíció*” faktorokat használtuk fel, mivel a másik két faktor érvényességére vonatkozóan kételyeink merültek fel. (Mutatók megnevezése: EF-F és EF-A. Kérdőív: 2. sz. melléklet.)
- 4.3. Az ugyancsak 4 faktoros *JAS kérdőívet* (Jenkins, C.D., Zyzanski, S.J., Rosenman, R.H., 1979) szakirodalmi elismertsége, statisztikai kimunkáltsága és könnyű alkalmazhatósága miatt használtuk. Mellette szólt még az a körülmény is, hogy hazai standardizálási és értelmezési támpontok (B. Kakas Gizella, 1990) is rendelkezésre állnak. A 4 faktor jelentését a következőkben fogalmazzák meg: az A-faktor az általános A-típusosságot, az S-faktor az ingerlékenységet, a H-faktor a drive erejét, az M-faktor a munkában való involváltságot méri. Problémát jelent azonban, hogy továbbra is tisztázatlan marad az „Általános A-típusosság” jelentése. (Mutatók megnevezése: JAS-A, JAS-S, JAS-H és JAS-M.)
- 4.4. A legrövidebb, *Pedler – Burgoyne – Boydell-féle* kérdőívünket (Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., 1994) az alkalmazott menedzser-tudományok területéről vettük át azzal a céllal, hogy ezt a (főként az „időnyomás” faktort vizsgáló) módszert a másik kettővel „kereszt-validálva” bevezessük a hazai gyakorlatba.. (Mutató megnevezése: PBD-A.)
- 4.5. A *bosztilitás* mérésére az MMPI-alapú Cook-Medley (1954)-féle „Hosztilitás skála” magyar változata (B. Kakas G. kézirat, é.n.) szolgált. (Mutató megnevezése: CM-H.)
- 4.6. Az *agresszivitás (irritabilitás)* mérésére a *Rosenzweig-féle „Képes Frusztrációs Teszt*” („Picture Frustration Test”) hazai standardizált módszerét alkalmaztuk (Szakács Ferenc, 1988; Szakács F., Pressing L., Bánsági P., 1997). (Mutatók megnevezése: PFT-vel kezdődő betűjelek, részletes ismertetésüket lásd a korreláció-elemzések táblázatainál.)

- 4.7. A *machiavellizmus* mérésére a Geis-féle „Mach-skála” módszerének magyar változatát használtuk (Szakács Ferenc (szerk.), 1983). (Mutatók megnevezése: MACH-I. és MACH-II.)
- 4.8. Az egyéb *személyiségjegyek* azonosítását a „S-CPI személyiség-kérdőív” hazai standardizált módszerével (Oláh Attila, 1985; Vargha András, 1999) végeztük (Mutatók megnevezése: S-CPI-vel kezdődő betűjelek, részletes ismertetésüket lásd a korreláció-elemzések táblázatainál.)
- 4.9. A *tanulmányi eredményt* az első félévi átlaggal mértük. (Mutató megnevezése: TE.)
- 4.10. A *vállalkozói alkalmasságot* (Balogh, J. 1985) a *Vállalkozói sikeresség* (3. sz. melléklet), *Vállalkozói tulajdonságok* (4. sz. melléklet), és *Vállalkozói alkalmasság* (5. sz. melléklet) kérdőívvel mértük. (Mutatók megnevezése: V, VT és VA.)
- 4.11. A *rendezvényszervezői és lebonyolítói tevékenységet* a „Rendezvényszervezés” c. tantárgyi útmutató (Szakács Ferenc, 2002) alapján végeztük úgy, hogy a hallgatói teljesítményt a koordináló tanárok és csoporttársak is osztályozták. (Mutatók megnevezése: RO és KÉ).

5. Eredmények

5.1. Az „A-típus” mutatóinak alapstatisztikái

5.1.1. táblázat (n=283)

Ssz.	MUTATÓ	n	\bar{x}	s	Ve	Min	Max
1.	B-A	133	11,47	5,321	0,464	2	28
2.	EF-F	112	8,402	2,506	0,298	3	13
3.	EF-A	112	4,232	1,335	0,316	1	6
4.	JAS-A	135	243,24	55,80	0,229	113	373
5.	JAS-S	135	157,84	59,00	0,374	27	306
6.	JAS-H	135	111,41	23,83	0,214	59	199
7.	JAS-M	135	203,73	45,00	0,221	99	310
8.	PBD-A	208	23,83	4,494	0,189	14	36

Jelmagyarázat:

- n = érvényes esetek száma
 \bar{x} = átlag
s = szórás
Ve = variációs együttható
Min = legkisebb érték
Max = legnagyobb érték

Adataink nem mutatnak jelentős eltérést az alább ismertetett hazai szakirodalmi adatoktól, az eltérések mindenütt szórás-övezeten belül maradnak. *Hallgatóink tehát a hazai felsőfokú iskolai végzettségűek standardjának megfelelő adatokkal jellemezhetőek, azaz nem fokozottan A-típusú („menedzser-) személyiségűek.*

5.1.2. táblázat
A JAS standard (hazai) átlagértékei 45 év alatt
(B. Kakas Gizella, 1990)

ISKOLÁZOTTSÁG	Magas	Közepes	Alacsony
JAS-A	255±61	233±63	229±70
JAS-S	171±57	148±48	143±50
JAS-H	105±21	111±22	133±25
JAS-M	231±41	195±44	151±38
N	117	107	47

A különböző A-típust vizsgáló kérdőívek egymással való kapcsolatát korrelációelemzéssel vizsgáltuk. Az eredményeket az 5.2.1. táblázatban közöljük.

5.2. Az „A-típus” mutatóinak interkorrelációi

5.2.1. táblázat
(n=73)

MUTATÓ NEVE	B-A	EF-F	EF-A	JAS-A	JAS-S	JAS-H	JAS-M	PBD-A
B-A								
EF-F	0,547**							
EF-A	0,139	0,186						
JAS-A	0,231*	0,208	0,212					
JAS-S	-0,104	0,163	0,193	0,470**				
JAS-H	0,237*	0,242*	0,191	0,525**	0,116			
JAS-M	0,164	0,117	0,276*	0,358**	0,140	0,286*		
PBD-A	0,426**	0,424**	0,179	0,070	0,077	0,027	0,221	

Jelmagyarázat:

- * = p < 0,05%
- = p < 0,001%

A szignifikáns interkorrelációk értelmezése

A *Bortner-féle* kérdőív B-A mutatója szignifikánsan korrelál (elsősorban) az *Eysenck-féle* kérdőív EF-F mutatójával és a *Pedler-Burgoyne-Boydell-kérdőív* PBD-A mutatójával valamint (másodsorban) a *Jenkins-féle* kérdőív JAS-A és JAS-H mutatóival. Azt lehet tehát feltételezni, hogy a B-A és PBD-A mutatók *ugyanazt* (legalábbis hasonló) mérnek. Ez a valami „ugyanaz” talán nem más, mint a *feszültség*, amit főként az *Eysenck-féle* EF-F mutató mér. Mivel a *Jenkins-féle mutatók* igen magas fokú korrelációban állnak egymással is, azt is lehetne mondani, hogy *mindhárom módszer, amellyel az A-típust szokás mérni, lényegében a feszültséget méri*. Ennek tisztázásához azonban az A-típus mutatóinak további elemzésére, kapcsolataik értelmezésére, azaz faktoranalízisre volt szükség, amelynek eredményéről az 5.3.1. táblázatban számolunk be. Értelmezésünk csak akkor helytálló, ha az egyes A-típus mutatók érvényességét igazolni tudjuk. Ennek érdekében mind a nyolc mutató esetében igen széles körben kerestünk korrelációkat személyiség-mutatókkal. Mivel sok szerző az *ingerlékenységnek*, *bosztilításnak*, *biperaktivitásnak*, *agresszivitásnak* is nevezett „feszültséget” tulajdonít az A-típusú személyeknek, ezért ezt az aspektust kiemelt jelentőséggel vettük figyelembe az elemzés során.

5.3. Az A-típus 8 mutatójának faktoranalízise

A faktoranalízis (W.J. Dixon, 1990, Maximum likelihood, Varimax rotációval) során egyértelműen kiderült, hogy *a 8 féle mutató nem egy faktorba tartozik, tehát nem azonos jelentésűek*. Első megközelítésben azt lehet mondani, hogy (lényegében) két faktorba sorolhatóak: az egyik a Jenkins-féle 4 mutató, a másik pedig az összes többi. További finomítással azonban az alábbi 4 faktor volt kimutatható.

5.3.1. táblázat

	I. Faktor	II. faktor	III. faktor	IV. faktor
B-A	0,731107	0,250819	-0,161655	0,074099
EF-F	0,718808	0,160193	0,129258	0,033481
EF-A	0,167423	0,126819	0,137798	0,310388
JAS-A	0,093143	0,720241	0,338125	0,24521
JAS-S	0,010756	0,150568	0,981403	0,11858
JAS-H	0,121602	0,658481	-0,005044	0,169454
JAS-M	0,074543	0,228411	0,017407	0,742255
PBD-A	0,599153	-0,112528	0,056514	0,27269

Ha az interkorrelációkon alapuló faktoranalízis (Vargha András, 1999) eredményeit értelmezni akarjuk, azt kell megállapítanunk, hogy az összes általunk felhasznált módszer 4 faktorba tartozó A-típus mér, azaz az *A-típus fogalomnak 4 faktora van*. Ez a faktorszerkezet részben megfelel az irodalmi adatoknak, mivel több szerző ugyancsak 4 faktort tudott kimutatni saját módszerében (pl. Jenkins et al., 1979, Eysenck-Fulker, 1983), másrészt azonban azt mutatja, hogy a különféle módszerek faktorai (mutatói) részben átfedik egymást (pl. a JAS-A és a JAS-H).

Az alkalmazott 8 mutatóval talált 4 faktor jelentését kétféleképpen igyekeztünk megfogalmazni:

- a.) az egy-egy faktorban nagy faktorsúllyal szereplő mutatókat a szakirodalom által adott jelentésükkel „összeértelmeztük”, azaz megkerestük azt a közös „gyökeret”, amelyet mindegyik mutató mér, és ennek megpróbáltunk valamely értelmes elnevezést adni;
- b.) a faktorok végleges elnevezéséhez figyelembe vettük a legnagyobb faktorsúlyú mutatóknak az egyéb *teljesítmény- és személyiségmutatókkal* való korrelációit is, hisz a nyolc mutatóra vonatkozó szakirodalmi vélemények korántsem egyöntetűek, és távolról sem meggyőzőek.

5.4. Az A-típus mutatóinak korrelációi szakmai teljesítmény-mutatókkal

5.4.1. táblázat

(n=48)

MUTATÓ NEVE	RO	KÉ	V	VT	VA	TE
PBD-A	-0,039	0,211	0,165	0,039	0,232	0,084
EF-F	0,048	0,279	-0,047	-0,044	-0,056	-0,069
EF-A	0,231	-0,095	0,259	-0,190	0,268	0,176
B-A	0,193	0,318*	0,009	0,045	0,237	0,296*
JAS-A	0,178	0,149	0,164	0,003	0,374**	0,368*
JAS-S	-0,193	-0,079	-0,007	-0,107	-0,008	0,019
JAS-H	0,089	-0,009	-0,017	-0,069	0,186	0,070
JAS-M	0,126	0,167	0,482**	0,059	0,600**	0,284

Jelmagyarázat:

- RO = rendezvényszervezői és lebonyolítási teljesítményért tanároktól kapott osztályzat
 KÉ = rendezvényszervezői és lebonyolítási teljesítményért csoporttársaktól kapott osztályzat
 V = a Vállalkozói sikeresség c. kérdőívben elért pontszám
 VT = a Vállalkozói tulajdonságok c. kérdőívben elért pontszám
 VA = a Vállalkozói alkalmasság c. kérdőívben elért pontszám
 TE = tanulmányi eredmény (átlag)

A szignifikáns korrelációk értelmezése

A táblázatból kiolvasható legfontosabb információ az, hogy a JAS-A és a vállalkozói alkalmasság (VA), valamint a tanulmányi eredmény (TE) között erős pozitív korreláció mutatható ki, vagyis az a fajta *A-típusú magatartás, amit ez a mutató fejez ki, valóban jellemző a szakmailag színvonalas (alkalmas és jó tanuló) hallgatókra*. Az is kiderült ugyanakkor, hogy a *jó szakmai színvonalú hallgatókra egyáltalán nem jellemzőek a „menedzserbetegség” bajlamosító negatív A-típusú magatartási formák*. (Mivel a vonatkozó korrelációs együtthatók értéke nem szignifikáns, semmit sem mondhatunk az összefüggésről, de azt azért mégis megkockáztatjuk, hogy a frusztráltság –ingerlékenység – agresszió feltételezett mutatójával [JAS-S] minden szakmai színvonal – mutató negatív korrelációs tendenciát mutat.) Hasonlókép-

pen pozitív jelentésűnek bizonyult a B-A mutató a rendezvényszervezési teljesítménnyel és a tanulmányi eredménnyel való pozitív korrelációja révén (KÉ és TE). Külön kiemelendő a JAS-M mutatónak a vállalkozói alkalmassággal való igen meggyőző pozitív korrelációja (V és VA). A korrelációk kongruensek a mutatók szakirodalomból ismert jelentésével.

5.5. Az „A típus” 8 mutatójának korrelációi személyiség- mutatókkal

5.5.1. táblázat
(n=69)

MUTATÓ NEVE	VÁK	VÁB	VNF	VÁF	VKO	VEH
PBD-A	-0,017	-0,037	0,010	0,060	-0,150	0,368**
EF-F	0,102	0,073	0,003	0,027	-0,102	0,147
EF-A	-0,326**	0,223	-0,023	-0,160	-0,160	0,229
B-A	0,070	0,163	0,127	0,036	-0,080	0,141
JAS-A	-0,129	0,056	0,077	-0,044	0,035	0,169
JAS-S	-0,129	0,009	-0,107	-0,132	0,021	0,010
JAS-H	-0,067	0,034	-0,018	0,079	0,101	0,006
JAS-M	-0,156	-0,082	-0,103	0,019	-0,160	0,241*

Jelmagyarázat:

V, VÁ = a „Vállalkozó jellemzői” c. kérdőív

K = „Külső irányítás”

B = „Belső irányítás”

NF = „Nem független”

F = „Független”

KO = „Kockázatvállalási hajlandóság”

EH = „Vezetői hajlam”

A szignifikáns korrelációk értelmezése

A PBD-A mutató a vezetői hajlammal (VEH) áll erős pozitív korrelációban. Az EF-A és a VÁK közötti erős negatív korreláció azt mutatja, hogy az Eysenck-féle „ambiciózus A-típusú magatartású” személy nem szeret külső irányítás alatt tevékenykedni. A JAS-M, valamint a VEH közötti korrelációk a „munkára való erős motiváltság” és a vezetői hajlam közötti szoros kapcsolatra utal.

5.5.2. táblázat
(n=69)

MUTATÓ NEVE	S-CPI: DO	S-CPI: CS	S-CPI: SY	S-CPI: SP	S-CPI: SA	S-CPI: WB	S-CPI: AN	S-CPI: RE	S-CPI: SO
PBD-A	0,163	0,051	0,036	0,052	0,402**	-0,047	-0,067	-0,035	-0,064
EF-F	0,043	0,076	-0,045	0,076	0,203	-0,231	0,066	-0,056	-0,069
EF-A	0,267*	0,076	0,241*	0,180	0,244*	0,005	0,043	-0,034	0,052
B-A	0,114	-0,020	0,025	0,074	0,226	0,123	-0,111	0,133	0,098
JAS-A	0,250*	0,009	0,198	0,218	0,226	-0,047	-0,078	-0,059	0,134
JAS-S	-0,023	-0,108	-0,036	0,027	-0,015	-0,226	0,125	-0,379**	-0,135
JAS-H	0,111	0,023	0,067	-0,026	0,068	-0,071	0,098	0,047	-0,076
JAS-M	0,352**	0,139	0,386**	0,279*	0,426**	0,023	-0,258*	0,206	0,155

Jelmagyarázat: (A S-CPI mutatók értelmezésének forrása: Oláh Attila, 1985)

S-CPI = California Personality Inventory Short Form (Kalifornia Személyiség Kérdőív Rövid Forma)

- DO** = **Dominancia** („A skála felvilágosítást nyújt arról, hogy a személy interperszonális kapcsolataiban törekszik-e domináns szerepre, hova helyezi magát a dominancia-szubmisszió tengelyen. A vezetőképeségről és a szociális kezdeményezőkézségről is fontos információkat kapunk. A Magas pontérték azt jelzi, hogy a személy képes közösségek összefogására, szervezésére, együttesek vezetésére.”)
- CS** = **Státus** (vezető pozíció) elérésére való képesség. („A skála azt próbálja megállapítani, hogy a személy rendelkezik-e azokkal a személyiségadottságokkal, tulajdonságokkal, amelyek alapul szolgálnak ahhoz, hogy szociális közösségekben vezető pozícióra tegyen szert. Magas pontérték esetén a kiemelkedni, fejlődni, előrehaladni akarás motivációs alapjait, illetve igényét diagnosztizálhatjuk.”)
- SY** = **Szociabilitás**. („A skála azokat a személyeket azonosítja, akik könnyen és hatékonyan illeszkednek be közösségekbe, érzékenyek a közösségi normák iránt, fejlett a decentralizálásra, az érzelmi kötődésre és a kapcsolatalakításra való készségük. Készek energiájukat a közösség fenntartására és erősítésére fordítani. Képességeiket jobban érvényesítik társas térben, a társas kapcsolatok alakításában átlagon felüli ügyességet árulnak el.”)
- SP** = **Szociális fellépés**. Interperszonális készség. („A skála célja az interperszonális kapcsolatokban nagy önbizalommal, határozott fellépéssel részt vevő, harmóniára, kiegyensúlyozottságra törekvő, átlagon felüli szociális erőtérrel bíró, szociális interakciókat készség szinten szabályozó személyek azonosítása.”)
- SA** = **Önelfogadás**. („A skála a személyes értékeivel, képességeivel tisztában levő, az önismeret és önértékelés magas szintjén álló, függetlenségre törekvő, kialakított szociális helyzetével és szerepével elégedett személyek azonosítását célozza.”)
- WB** = **Jó közérzet**. („A skála célja azonosítani azokat a személyeket, akik minimalizálják aggodalmaikat, panaszait, magas szinten elaborálják pszichés feszültségeiket, viszonylagosan mentesek az önmagukban való kételkedéstől és elégedettek elért eredményeikkel.”)
- AN** = **Szorongás**. („Ez a skála a bizonytalan, aggodalmaskodó, kiegyensúlyozatlan, kudarcot anticipáló, tökéletlenség érzésével küszködő szenzitív személyeket azonosítja, akiknél a szorongásra való hajlam tartós jellegűnek tekinthető.”)
- RE** = **Felelősségtudat**. („Ez a skála a lelkiismeretes, munkájukat felelősségteljesen végző, társas kapcsolataikban megbízható, kiegyensúlyozott személyeket azonosítja.”)
- SO** = **Szociális felelősségérzet**. („A skála a felettes-én funkciók működésének hatékonyságát, a szociális érettség és szociális felelősségérzet mértékét állapítja meg.”)

Szignifikáns korrelációk értelmezése

A PBD-A és SA közötti erős korreláció *a mutató által kifejezett A-típusú magatartás és a fokozott önértékelés kapcsolatát mutatja*. Az EF-A valamint a DO, SY és SA korrelációja a mutató szerinti *ambiciózus A-típusú magatartásnak a dominanciára való törekvéssel, a jó szociabilitással (kapcsolatteremtési készséggel) és a pozitív önértékeléssel való kapcsolatát mutatja*. A JAS-A DO-val való korrelációja jelzi, hogy a mutató által kifejezett *A-típusú magatartás dominancia törekvéssel társul*. A JAS-S negatív korrelációja a RE-vel azt jelzi, hogy a mutatóban kifejeződő *A-típusú magatartás kiegyensúlyozatlansággal, felelőtlenességgel társul*. (Nem szignifikánsan ugyan, de szinte minden más személyiségmutatóval is negatív korrelációs tendenciát mutat, vagyis ez a mutató valóban „rosszat” jelent, ha nem is pontosan agresszivitást, ingerlékenységet.) A JAS-M korrelációi a SY, SP, SA mutatókkal és negatív korrelációja az AN mutatóval a JAS-M szerinti *magas fokú munkamotivációval jellemezhető A-típusú magatartásnak a jó szociabilitással, átlagon felüli szociális fellépéssel, pozitív önértékeléssel való kapcsolatát, illetve a szorongás biányát jelzik*.

5.5.3. táblázat
(n=69)

MUTATÓ NEVE	S-CPI: SC	S-CPI: TO	S-CPI: ES	S-CPI: GI	S-CPI: CM	S-CPI: AC	S-CPI: AI	S-CPI: IE	S-CPI: PY
PBD-A	-0,203	-0,250*	-0,050	-0,002	0,123	0,037	-0,003	0,053	0,049
EF-F	-0,055	-0,230	-0,122	-0,078	0,224	-0,071	0,238*	-0,004	-0,168
EF-A	-0,264*	-0,147	-0,102	-0,209	0,153	-0,025	0,036	0,019	0,048
B-A	-0,032	-0,137	0,017	0,134	0,288*	0,015	-0,032	0,090	-0,066
JAS-A	0,082	-0,016	0,171	0,007	0,160	0,162	0,188	-0,025	-0,054
JAS-S	-0,129	-0,223	-0,110	-0,150	-0,066	-0,084	0,283*	-0,157	0,011
JAS-H	-0,053	-0,196	-0,007	0,016	0,164	0,232	-0,051	-0,062	-0,117
JAS-M	-0,039	0,041	0,227	0,072	0,178	0,149	0,155	0,162	0,161

Jelmagyarázat:

- SC** = **Önkontroll.** (A skála azokat a személyeket azonosítja, akik képesek viselkedésük hatékony szabályozására, indulataik racionális ellenőrzésére, továbbá képesek az alkalmazkodás szempontjából előnyös, társadalmilag értékes megoldásokhoz vezető feszültség-szabályozásra, a személyiség színvonalát emelő feszültség-leerálásra.)
- TO** = **Tolerancia.** („A skála által azonosított személyek képesek az egyéni és a közösségi érdekek harmonikus egyeztetésére, a szociális interakciókban keletkező feszültségek tolerálására, elaborálására. Empátiás készségük átlagon felüli, kiegyensúlyozott viszonyt mutatnak az életterükben mozgó autoritatív személyekkel.”)
- ES** = **Énerő.** („A skála a fizikailag és pszichikailag egyaránt egészséges, kiegyensúlyozott, hatékony ego-funkciókkal jellemezhető személyeket azonosítja, akik képességeikhez és felkészültségükhöz mért reális életcélokat követnek.”)
- GI** = **Jó benyomás keltés.** („A skála azokat a személyeket azonosítja, akik képesek kedvező benyomást kelteni magukról és jelentőséget tulajdonítanak annak, hogyan reagálnak rájuk mások.”)
- CM** = **Közösségi magatartás.** („A skála célja annak meghatározása, hogy milyen mértékben felelnek meg az egyén reakciói és válaszai a kérdőívben felállított átlag-elvárásnak.”)

- AC** = **Feladatteljesítésre való (extrinsic) törekvés, konformizmus útján.** („A skála olyan magasan teljesítmény-motivált személyek azonosítására tesz kísérletet, akiknél a teljesítményre, eredmény elérésére való irányultságot alapvetően extrinsic motívumok serkentik. Az ún. feladatteljesítő típus magas pontértéket ér el a skálán.”)
- AI** = **Önálló teljesítményre való (intrinsic) törekvés, függetlenség útján.** („A dominánsan intrinsic motivált személyeket azonosítja a skála, akiknél a problémák megoldásában autonómia érvényesül. Problémaérzékenység, feladatkereső attitűd, kreatív szemlélet jellemzi őket.”)
- IE** = **Intellektuális hatékonyság.** („A skála célja azonosítani az intellektuálisan hatékony, a szellemi tevékenység iránt élénken érdeklődő, a mentális erőfeszítést magasra értékelő személyeket.”)
- PY** = **Pszichológiai érzék.** („A skálával azokat a személyeket azonosíthatjuk, akik érzékenyen reagálnak mások élményeire, motívumaira, szükségleteire, akik könnyen ráhangolódnak társaik pszichikus állapotára és átlagon felüli empátiás készséget mutatnak.”)

Szignifikáns korrelációk értelmezése

A PBD-A és TO negatív korrelációja arra utal, hogy *a PBD-A-típusú magatartás a tolerancia biányával jár együtt.* Az EF-F és AI korrelációja azt jelzi, hogy *az eredetileg feszültség-jelzőnek tekintett mutató jelentését ki kell egészíteni a dominánsan intrinsic teljesítményre való törekvéssel.* Az EF-A és SC negatív korrelációja jelzi, hogy *az A-típusúak ambíciójában nem társul megfelelő mértékű önkontroll, viselkedésük, feszültségük hatékony szabályozására kevésbé képesek.* A B-A és CM korrelációja az (e mutató szerinti) A-típusú magatartású személyek azon törekvését jelzi, hogy *meg akarják felelni az elvárásoknak.* A JAS-S és AI korrelációjából arra következtethetünk, hogy *az A-típusúak feszültsége fokozott intrinsic motivációval jár együtt.*

5.5.4. táblázat (n=69)

MUTATÓ NEVE	S-CPI: EM	S-CPI: FX	S-CPI: FE	S-CPI: F1	S-CPI: F2	S-CPI: F3	S-CPI: F4	S-CPI: V1	S-CPI: V2
PBD-A	0,014	-0,191	0,082	-0,124	0,202	0,097	-0,263*	0,093	0,160
EF-F	-0,017	0,115	0,137	-0,189	0,060	0,189	-0,059	0,023	-0,006
EF-A	0,245*	-0,065	-0,031	-0,193	0,264*	0,124	-0,175	0,233	0,171
B-A	0,072	-0,307*	0,107	0,044	0,133	0,202	-0,277*	0,046	0,183
JAS-A	0,152	-0,226	-0,157	0,049	0,200	0,047	-0,137	0,181	0,155
JAS-S	-0,101	0,260*	-0,299*	-0,219	-0,058	-0,238*	0,183	-0,060	-0,105
JAS-H	0,000	-0,370**	0,119	0,024	0,081	0,167	-0,353**	0,079	-0,022
JAS-M	0,135	0,136	-0,029	0,072	0,377**	0,165	-0,186	0,338**	0,302*

Jelmagyarázat:

- EM** = **Empátia.** („A skála célja az érzelmileg nyitott, a másik mélyreható megértésére hajlamos mutató, átlagon felüli interperszonális érzékenységgel és érzelmi rezonancia készséggel rendelkező személyek azonosítása, akik az empátiás beleélés fejlettsége révén könnyen hangolódnak rá mások érzelmi állapotára és ismerik fel indítékaikat és motívumaikat. A magas pontértéket elérő személyek fejlett empátiás készséggel rendelkeznek, biztonságosan mozognak a társas térben.”)
- FX** = **Flexibilitás.** („A skálával megállapíthatjuk az alkalmazkodási képesség fejlettségét, a kognitív tevékenység rugalmasságát, a szociális viselkedés flexibilitását.”)

- FE** = **Nőiesség.** („A skála célja regisztrálni az érdeklődés feminin vagy maszkulin jellegét. Magas pontérték mindkét nem esetében inkább nőies érdeklődést, a nőkre jellemző viselkedés formák preferálását jelzik. Az alacsony értékekből erőteljes viselkedésre és férfias viselkedési formák előnyben részesítésére következtethetünk.”)
- F1** = **Stabilitás – Emocionalitás.** („E faktor vezető skálája az Önkontroll (SC) és a több ide tartozó skála (GI, WB, TO) is az alkalmazkodás – neurotikusság mentén szelektálja a vizsgálati személyeket, ez a faktor tehát az Eysenck által kimutatott dimenziót azonosítja.”)
- F2** = **Extraverzió – Introverzió.** („E faktor legmarkánsabb skálája a Szociabilitás (SY) és az idetartozó további négy skála (DO, SA, CS, SP) ugyancsak az interperszonális adekváció és hatékonyság megállapítására használható.”)
- F3** = **Konvencionális.** („A faktor két vezető skálája a Közösségiség (CM), amely az általános társadalmi elvárások tiszteletben tartását méri, és a Feminitás (FE), amely a konvencionális nemi szerepekhez való viszonyt állapítja meg.”)
- F4** = **Függetlenség, eredetiség.** („A faktor vezető skálája a Flexibilitás (FX), két másik skálája (AI, PY) pedig a függetlenséget és az érzékenységet, a legfontosabb alkotói erényeket diagnosztizálja.”)
- V1** = **Irányító képesség.** („Vezetői skála 1”)
- V2** = **Frusztráció tolerancia.** („Vezetői skála 2”)

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

A PBD-A mutató újabb negatív jelentéssel társul: a S-CPI: F4 mutatóval való negatív korrelációja szerint ez a fajta *A-típusú magatartás inkább a függetlenség, eredetiség alacsony színvonalával jár együtt. Az EF-A pozitív korrelációja az EM és S-CPI: F2 mutatókkal az ambíció, empátia és extravertáltság, alkalmazkodás tulajdonságok összetartozását tanúsítja. A B-A negatív korrelációja a S-CPI: FX-szel és a S-CPI: F4-gyel azt mutatja, hogy ez a fajta magatartás a rugalmasság és eredetiség hiányával jár együtt. A JAS-S (amelyet szerzői az ingerlékenység mutatójaként fogalmaztak meg) igen különösen „viselkedik”: az S-CPI: FX mutatóval való pozitív korrelációja szerint azok, akiknek magas ez az értéke, *ingerlékenyek, derugalmasak és a S-CPI: FE, valamint a S-CPI: F3 mutatókkal való negatív korrelációk alapján férfiasak és nem konvencionálisak. A JAS-H negatív korrelációi a S-CPI: FX és S-CPI: F4 mutatókkal azt jelzi, hogy a magas fokú drive feszültség nem kedvez sem a rugalmasságnak, sem az eredetiségnek. A JAS-M pozitív korrelációi a S-CPI: F2, S-CPI: V1 és S-CPI: V2 mutatókkal a magas fokú munkamotiváltság, az extravertáltság, az irányítóképeség és a frusztráció tolerancia egyenes irányú összefüggését jelzi.**

5.5.5. táblázat (n=69)

MUTATÓ NEVE	S-CPI: V3	S-CPI: V4	S-CPI: V5	S-CPI: V6	S-CPI: BF1	S-CPI: BF2	S-CPI: BF3	S-CPI: BF4	S-CPI: BF5
PBD-A	-0,017	-0,189	0,043	0,047	0,191	0,031	-0,087	0,005	-0,060
EF-F	-0,093	-0,154	-0,026	0,032	0,108	-0,102	-0,150	-0,031	0,081
EF-A	-0,009	-0,209	-0,090	0,044	0,233	0,071	-0,075	0,031	-0,031
B-A	0,166	0,055	0,146	0,001	0,113	0,071	0,032	0,163	-0,117
JAS-A	0,066	0,098	0,115	0,043	0,208	0,099	0,125	0,138	-0,137
JAS-S	-0,311**	-0,176	-0,133	0,057	-0,037	-0,105	-0,184	-0,262*	0,072
JAS-H	-0,065	-0,093	0,149	-0,106	0,059	-0,002	-0,110	0,120	-0,221
JAS-M	0,292*	0,092	0,150	0,210	0,349**	0,257*	0,219	0,254*	0,038

Jelmagyarázat:

- V3** = Szocializáltság. („Vezetői skála 3”)
V4 = Felelősségtudat. („Vezetői skála 4”)
V5 = Teljesítmény-motiváció. („Vezetői skála 5”)
V6 = Rugalmasság, önállóság. („Vezetői skála 6”)
BF1 = Szociális hatékonyság. („Big Five személyiségdimenzió 1”)
BF2 = Szeretet, segítőkészség. („Big Five személyiségdimenzió 2”)
BF3 = Lelkiismeretesség. („Big Five személyiségdimenzió 3”)
BF4 = Emocionális kontroll. („Big Five személyiségdimenzió 4”)
BF5 = Intellektus. („Big Five személyiségdimenzió 5”)

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

A JAS-S mutató negatív korrelációi a S-CPI: V3 és S-CPI: BF4 mutatókkal azt fejezik ki, hogy ez a fajta magatartás *a szocializáltság és emocionális kontroll biányával jár együtt*. A JAS-M valamint a S-CPI: BF1, BF2 és BF4 mutatók pozitív korrelációja azt jelzi, hogy *a magas fokú munkamotiváltság a szociális hatékonyság, segítőkészség és emocionális kontroll magas értékeivel jár együtt*.

5.5.6. táblázat
(n=69)

MUTATÓ NEVE	KSBA	KSBE	KSFI	KSPR	KSEK	KSDR
PBD-A	0,035	0,315**	0,144	0,230	0,266*	0,164
EF-F	0,058	0,125	0,016	-0,081	0,008	0,129
EF-A	0,039	0,343**	0,109	0,163	0,152	0,158
B-A	0,216	0,315**	0,248*	0,142	0,088	0,177
JAS-A	-0,024	0,265*	0,166	0,150	0,091	0,100
JAS-S	-0,235	0,061	-0,232	-0,032	-0,046	0,067
JAS-H	0,017	0,306*	0,178	0,164	0,158	0,045
JAS-M	-0,035	0,259*	0,123	0,178	0,095	0,061

Jelmagyarázat:

- KS** = Kommunikációs stílus c. kérdőív
BA = „Barátságos”
BE = „Benyomást keltő”
FI = „Figyelmes”
PR = „Precíz”
EK = „Eleven, kifejező”
DR = „Drámai”

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

A PBD-A pozitív korrelációi a KSBE és KSEK mutatókkal azt jelzik, hogy ez a fajta *A-típusú magatartás szoros kapcsolatban van a jó benyomást keltés képességével és eleven, kifejező kommunikációs készséggel*.

A jó benyomás keltés képessége egyébként a két „rossz” mutató kivételével (EF-F és JAS-S) mindegyik A-típusú magatartással együtt jár (ezt jelzik a KSBE mutató pozitív korrelációi az EF-A, B-A, JAS-A, JAS-H és JAS-M mutatókkal). A figyelmes, odaforduló kommunikációs stílus azonban csak a B-A mutatóban kifejezett A-típusú magatartás sajátja (B-A és KSFI pozitív kapcsolata).

5.5.7. táblázat
(n=69)

MUTATÓ NEVE	KSUR	KSEL	KSVV	KSNY	KSKÖ
PBD-A	0,070	0,112	0,084	0,174	0,324**
EF-F	0,090	-0,060	0,147	0,137	0,101
EF-A	0,249*	-0,034	0,272*	0,200	0,201
B-A	0,086	0,036	0,109	0,171	0,175
JAS-A	0,212	-0,186	0,165	0,190	0,081
JAS-S	0,107	-0,346**	0,151	-0,067	-0,093
JAS-H	0,093	0,021	0,007	0,121	0,001
JAS-M	0,120	0,084	0,221	0,115	0,174

Jelmagyarázat:

- KS = Kommunikációs stílus c. kérdőív
- UR = Uralkodó
- EL = Ellazult
- VV = Veszekedő, vitatkozó
- NY = Nyílt
- KÖ = Kommunikátori önkép

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

Az EF-A korrelációi a KSUR és KSVV mutatókkal az ilyen A-típusú magatartás szoros kapcsolatát mutatja az uralkodó és veszekedő (erőszakos) kommunikációs stílussal. A JAS-S és KSEL korrelációja azt jelzi, hogy az ilyen A-típusú személyek általános feszültsége a kommunikációs stílusban is megmutatkozik. A PBD-A és KSKÖ korrelációja arra utal, hogy az ezzel a módszerrel megállapított A-típusú magatartás igen kedvező kommunikátori önképpel jár együtt.

5.5.8. táblázat
(n=69)

MUTATÓ NEVE	KKVE	KKKM	KKKO	KKEL	KKAL
PBD-A	0,282*	-0,034	-0,055	-0,220	-0,042
EF-F	0,146	0,044	-0,059	0,080	-0,182
EF-A	0,286*	-0,078	0,103	-0,155	-0,257
B-A	0,035	0,091	-0,068	-0,174	0,079
JAS-A	0,408**	0,019	-0,140	-0,263	-0,197
JAS-S	0,361**	-0,137	-0,136	0,131	-0,335*
JAS-H	-0,039	-0,064	0,080	0,089	-0,033
JAS-M	0,202	0,114	-0,027	-0,263	-0,077

Jelmagyarázat:

- KK = Konfliktusok kezelése c. kérdőív
 VE = „Versengő”
 KM = „Közös megoldást kereső”
 KO = „Kompromisszumos”
 EL = „Elkerülő”
 AL = „Alkalmazkodó”

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

A KKVE mutató korrelációi a PBD-A, EF-A, JAS-A és JAS-S mutatókkal azt jelzi, hogy az A-típusú magatartás ezen formáit tanúsító személy konfliktus esetén versengő stílusú megoldásra, azaz önérdekeinek érvényesítésére törekszik, különösen a feszült típus, amelyik képtelen az alkalmazkodásra (JAS-S és KKAL).

5.5.9. táblázat
(n=48)

MUTATÓ NEVE	MACH/1	MACH/2	MAT	MASZ	MAH	BEF/A	BEF/B
PBD-A	-0,128	0,140	0,332*	0,079	0,473**	-0,058	0,058
EF-F	-0,158	0,030	0,252	-0,167	0,330*	-0,253	0,253
EF-A	0,070	0,121	0,364*	0,099	0,450**	-0,156	0,156
B-A	0,041	0,025	0,409**	0,186	0,328*	-0,038	0,038
JAS-A	0,129	-0,044	0,345*	-0,048	0,203	0,000	-0,000
JAS-S	-0,104	-0,015	-0,006	-0,277	0,142	-0,206	0,206
JAS-H	0,278	0,077	0,332*	-0,005	0,053	-0,177	0,177
JAS-M	0,048	0,038	0,244	0,028	0,202	0,221	-0,221

Jelmagyarázat:

MACH	= Machiavellizmus skála c. kérdőív
1	= 1. sz. mutató
2	= 2. sz. mutató
MA	= Motivációs Analízis c. kérdőív
T	= „Teljesítmény”
SZ	= „Szociális”
H	= „Hatalom”
BEF	= Befolyásolási készség c. kérdőív
A	= „A” mutató
B	= „B” mutató

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

A MAT mutató (a két „rossz”: EF-F és JAS-S kivételével) valamennyi A-típus mutatóval korrelál (PBD-A, EF-A, B-A, JAS-A, JAS-H), vagyis a *teljesítmény-orientáltság általános A-típusú magatartásnak tekinthető, de nem korrelál a feszültségmutatókkal, vagyis a „rossz feszültség” nem a teljesítményre való törekvésből fakad. A hatalomra való törekvés (MAH) szinte minden A-típusú magatartásra jellemző* (PBD-A, EF-F, EF-A, B-A), kivéve a JAS-mutatókban megnyilvánuló magatartási formákat.

5.5.10. táblázat
(n=48)

MUTATÓ NEVE	A-ÉAL	A-ÉFK	A-ÉSZ	A-ÉEL	A-ÉPG	A-ÉOS
PBD-A	-0,023	-0,064	-0,246	-0,035	-0,097	-0,198
EF-F	0,258	-0,192	-0,138	0,228	0,139	-0,055
EF-A	0,053	0,014	-0,057	-0,099	-0,082	-0,052
B-A	-0,009	-0,053	-0,201	0,228	0,155	-0,119
JAS-A	-0,043	-0,012	0,087	-0,100	-0,128	-0,000
JAS-S	0,253	0,101	-0,121	-0,085	-0,133	-0,106
JAS-H	-0,068	-0,037	0,154	-0,010	-0,053	-0,027
JAS-M	0,004	-0,018	-0,229	-0,087	0,193	-0,034

Jelmagyarázat:

A-É	= Értékpreferencia/A c. kérdőív
AL	= „Alkalmazkodás”
FK	= „Fair, korrekt magatartás”
SZ	= „Szertartás, ceremóniák”
EL	= „Ellenőrzés, kontroll”
PG	= „Profit, gazdaságosság”
OS	= „Az ország szolgálata”

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

Fenti táblázatban nincs szignifikáns korreláció. Ez azért különös, mert itt, többek között az derül ki, hogy az A-típus minden mutatója valamilyen módon (közvetlenül, vagy közvetetten) jelen levő *felfokozott tevékenység nem a profit, a haszon megszerzésére irányul*. (Lehetséges, hogy ez életkori jelenség, hisz többségükben eltartott státuszú hallgatóink számára még nem reális érték a haszonszerzés.) Az A-típusú magatartás ezek szerint nem gazdasági jellegű törekvés, inkább valamely individuális, intrapszichikus motívum(ok) következménye lehet, vagyis nem „sui generis” menedzser-tulajdonság.

5.5.11. táblázat
(n=48)

MUTATÓ NEVE	A-ÉÚJ	A-ÉÖS	A-ÉPR	A-ÉEM	A-ÉLH	A-ÉTT
PBD-A	-0,049	0,174	-0,022	0,049	0,304*	0,056
EF-F	0,141	0,168	0,036	-0,136	-0,143	-0,334*
EF-A	0,200	0,347*	-0,191	0,077	-0,034	-0,169
B-A	0,273	0,262	-0,132	-0,173	-0,223	-0,069
JAS-A	0,158	0,303*	0,025	-0,024	0,077	-0,237
JAS-S	0,148	0,229	0,127	-0,057	0,055	-0,409**
JAS-H	0,154	0,179	0,051	0,067	-0,032	-0,276
JAS-M	0,269	0,082	-0,043	-0,025	-0,014	-0,151

Jelmagyarázat:

- ÚJ = „Újítókészség, innováció”
- ÖS = „Összhang”
- PR = „Precizitás”
- EM = „Emberközpontúság”
- LH = „Lojalitás, hűség”
- TT = „Tisztelet, tekintély”

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

A táblázat legevidensebb korrelációi: a két „rossz” A-típusú magatartású személyek számára nem jelent értéket a tekintélytisztelet (A-ÉTT vs. EF-F és JAS-S). Ugyanakkor az ambiciózus és az ún. „alap” A-típusú személy EF-A és JAS-A számára fontos érték az összhang (A-ÉÖS). A lojalitás, hűség (A-ÉLH) csak a PBD-A típusú személy számára fontos.

5.5.12. táblázat
(n=48)

MUTATÓ NEVE	B-VSF	B-VAF	B-VÖN	B-VME	B-VSL	B-VMJ	B-VHB	B-VSV
PBD-A	0,277	-0,034	0,153	0,337*	0,074	-0,000	0,242	0,047
EF-F	0,258	-0,120	0,068	0,082	0,007	0,029	0,198	0,139
EF-A	0,245	0,040	0,006	0,095	0,229	0,300*	0,378**	0,088
B-A	0,396**	-0,100	0,093	0,241	0,250	0,310*	0,218	-0,048
JAS-A	0,089	0,070	-0,050	-0,028	0,053	0,317*	0,195	-0,086
JAS-S	-0,166	-0,177	-0,182	0,018	-0,025	-0,082	0,100	-0,108
JAS-H	-0,176	0,106	-0,004	0,048	0,124	0,159	0,270	-0,003
JAS-M	0,186	-0,173	0,067	0,193	0,137	0,070	0,102	-0,126

Jelmagyarázat:

- B-V** = Értékpreferencia /B (Vállalkozó céljai) c. kérdőív
- SF** = „Személyes függetlenség”
- AF** = „Anyagi függetlenség”
- ÖN** = „Önmegvalósítás”
- ME** = „Munka keltette elégedettség”
- SL** = „Sikeresebbnek lenni, mint az üzlettársak”
- MJ** = „Magas jövedelem”
- HB** = „Hatalom, befolyásolás”
- SV** = „Saját vállalkozás”

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

A személyes függetlenség (B-VSF), a B-A típusú személyek számára, a munka keltette elégedettség (B-VME) pedig a PBD-A típusúak számára fontos érték A magas jövedelem (B-VMJ) az EF-A, a B-A és JAS-A típusúak számára jelent kiemelkedő értéket. A hatalom és befolyásolás csak az EF-A típus számára preferált érték. A magas jövedelem (B-VMJ) az EF-A, B-A és JAS-A típusúak számára preferált érték.

5.5.13. táblázat
(n=48)

MUTATÓ NEVE	B-VHM	B-VST	B-VVÉ	B-VMT	B-VEK	B-VJT
PBD-A	0,038	-0,068	0,270	0,186	0,082	-0,139
EF-F	-0,008	0,059	0,176	0,093	-0,148	-0,115
EF-A	0,152	-0,066	0,210	0,361*	0,026	-0,223
B-A	0,103	0,160	0,160	0,128	0,144	-0,188
JAS-A	0,034	0,030	0,323*	0,197	-0,068	-0,275
JAS-S	-0,231	-0,181	0,056	-0,069	-0,315*	-0,397**
JAS-H	0,061	-0,011	0,207	0,255	0,292*	-0,241
JAS-M	0,021	0,098	0,178	0,135	0,185	-0,131

Jelmagyarázat:

- HM = „Családi hagyományok megőrzése”
 ST = „Szerepet játszani a társadalomban”
 VÉ = „Vonzó életstílus”
 MT = „Magas társadalmi pozíció”
 EK = „Emberi kapcsolatok”
 JT = „Jó terméket gyártani”

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

A vonzó életstílus (B-VVÉ) a JAS-A típusúak, a magas társadalmi pozíció (B-VMT) az EF-A típusúak, az emberi kapcsolatok (B-VEK) a JAS-H típusúak számára jelentenek pozitív értéket. A JAS-S típusúak elutasítják az emberi kapcsolatokat (B-VEK) és a jó termékgyártást (B-VJT) mint értéket.

5.6.1. táblázat
(n=69)

MUTATÓ NEVE	CM-HO	PFT:T EV	PFT: T NE	PFT: T KE	PFT: T IV	PFT: T NI	PFT: T KI	PFT: T MV	PFT: T NM
PBD-A	0,002	-0,105	-0,244*	-0,009	0,136	0,056	0,271*	0,124	0,065
EF-F	-0,010	-0,062	0,035	-0,109	0,063	0,057	0,207	-0,009	-0,137
EF-A	0,086	0,017	0,104	0,124	0,231	-0,093	-0,122	-0,138	-0,067
B-A	-0,076	-0,268*	-0,084	-0,012	0,160	0,158	0,198	0,210	-0,033
JAS-A	-0,042	-0,264*	-0,159	0,225	0,143	0,161	0,062	0,121	0,007
JAS-S	0,203	-0,198	-0,112	-0,014	0,070	-0,034	0,061	0,071	-0,102
JAS-H	0,117	-0,136	-0,098	0,168	-0,030	0,104	0,121	-0,184	0,023
JAS-M	-0,117	-0,029	-0,211	0,047	0,222	-0,094	0,097	0,128	0,115

Jelmagyarázat:

CM-HO	=	Cook-Medley féle Hozsztilitás mutató
PFT: T	=	Picture Frustration Test (Képes Frusztrációs Teszt) T-értékei
EV	=	frusztráltság, akadályoztatás extrapunitív hangsúlyozása
NE	=	nyílt (extrapunitív) agresszió, felelősségre vonás
KE	=	a helyzet megoldását mástól kérő, követelő magatartás
IV	=	frusztráltság, akadályoztatás intrapunitív hangsúlyozása
NI	=	nyílt (intrapunitív) autoagresszió, saját felelősség hangsúlyozása
KI	=	a helyzet megoldását magára vállaló magatartás
MV	=	a frusztráció jelentéktelenítése
NM	=	felmentés (senki sem felelős)

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

A várakozással és a szakirodalomban elterjedt véleményekkel ellentétben egyetlen A-típusú mutató sem korrelál (pozitívan) egyetlen agresszivitás-mutatóval sem. Adataink szerint tehát az A-típusú magatartás (legalábbis a mi vizsgálati mintánk esetében) nem függ össze az agresszivitással. Sőt: azt találtuk, hogy azok, akikre B-A típus magas értéke jellemző, kevésbé agresszívek, mint azok, akiknek ez a mutatója alacsonyabb értékű (NE-vel negatív korreláció), a PBD-A típusúak pedig kevesebb extrapunitív helyzetmegoldást alkalmaznak és nagyobb arányban vállalkoznak a helyzet megoldására, mint azok, akiknek ez a mutatója alacsonyabb értékű (NE-vel negatív, KI-vel pozitív korreláció). A JAS-M negatív korrelációja a CM-HO mutatóval pedig azt jelzi, hogy a „hosztilitás” (valójában inkább agresszivitás) távol áll ettől a magatartási típustól

5.6.2. táblázat
(n=69)

MUTATÓ NEVE	PFT: T KM	PFT: T E	PFT: T I	PFT: T M	PFT: T O-D	PFT: T E-D	PFT: T N-P	PFT: T GCR
PBD-A	0,103	-0,337**	0,361**	0,170	0,034	-0,291*	0,260*	0,031
EF-F	0,082	-0,109	0,235	-0,047	-0,056	-0,082	0,114	-0,059
EF-A	0,024	0,114	-0,036	-0,118	0,029	-0,022	0,002	0,105
B-A	0,291*	-0,398**	0,318**	0,270*	-0,066	-0,211	0,276*	0,155
JAS-A	0,076	-0,219	0,210	0,129	-0,103	-0,090	0,184	0,009
JAS-S	-0,041	-0,007	0,074	-0,035	-0,104	0,084	-0,007	-0,012
JAS-H	0,223	-0,116	0,107	0,077	-0,263*	-0,064	0,266*	0,085
JAS-M	0,085	-0,207	0,134	0,193	0,118	-0,223	0,135	0,050

Jelmagyarázat:

KM	=	belenyugvás a helyzetbe, hit abban, hogy a helyzet megoldódik
E	=	az összes extrapunitív (kifelé büntető) válaszféle aránya
I	=	az összes intrapunitív (befelé büntető) válaszféle aránya
M	=	az összes impunitív (nem büntető) válaszféle aránya
O-D	=	az összes akadály-dominanciát (Obstacle – Dominance) kifejező válaszféle aránya
E-D	=	az összes „ítélkező” – énvédő (Ego – Defence) válaszféle aránya
N-P	=	az összes helyzetmegoldásra (Need – Persistence) vonatkozó válaszféle aránya
GCR	=	frusztrációs konformizmus mértéke (Group Conformity Rating)

Szignifikáns korrelációk értelmezése:

Ezek az eredmények megerősítik az előzőekben már kiemelt értelmezést: *a magas PBD-A, illetve B-A értéket elért személyek összességében kevesebb extrapunatív reakcióformát alkalmaznak frusztrációs helyzetben, mint alacsonyabb értékeket elérő társaik (negatív korrelációk E-vel). A B-A típusúak hajlamosabbak a helyzet spontán rendeződésében bízni, vagy azt olyannak fogadni el, amilyen (pozitív korreláció KM-mel), inkább impunitív (felmentő), vagy önkritikus (intrapunitív) viselkedést tanúsítanak (pozitív korreláció M-mel és I-vel), mint azok, akik ebben az A-típus mutatóban alacsonyabb értéket értek el. A PBD-A típusúakra (a fentebb már ismertetett helyzetmegoldási hajlandóság miatt) inkább az intrapunatív magatartás jellemző, mintsem az agresszivitás (pozitív korreláció I-vel).*

6. Az A-típus faktorainak összefoglaló értelmezése

6.1. Az I. Faktor (B-A, EF-F és PBD-A)

6.1.1. Szakirodalom alapján

A B-A mutatót az 1. sz. mellékletben közölt kérdések alapján számítjuk ki, amely kérdések közül a legerősebb információt a 7. (Egyszerre több dologgal foglalkozik) és a 10. (Gyors) kérdésre adott válaszok jelentik. Ezt az információt (összefoglalóan) talán a *felfokozott tevékenység, aktivitás* mutatójaként lehet értelmezni. Az EF-F (2. sz. melléklet) kérdéseiből a megkérdezett élményszintű *feszültségére* lehet következtetni, amely lehet motiváltságból, stresszből, fokozott készenléti állapotból, stb. fakadó. A PBD-A 8 kérdése közül kettő a párhuzamosan végzett *sokféle tevékenységre* (Rendszerint egyszerre több vasat tartok a tűzben. Sok minden érdekel, sok hobbim van), kettő a *sietségre, gyorsaságra* vonatkozik (Mindent gyorsan, sietve csinállok, Mindig sietségben vagyok, mindig kapkodok) s a többi is a fokozott tevékenységre utal, vagyis ez a mutató *biperaktivitást* fejez ki. Mindezek közös pszichológiai főfogalma élményszinten talán a *feszültség, az aktiváció-szint (arousal)*, vagy *energetizáltság* lehet, jelenségszinten a *biperaktivitás*, mélyebb (fiziológiai) szinten a *szimpatikotóniának* feleltethető meg.

A faktor neve ezek alapján élményszinten: „Feszültség”, jelenségszinten: „Aktivitás” lehet.

6.1.2. Saját adataink alapján

B-A: jó tanulmányi eredmény (TE), társai szerint jó szervező (KÉ), közösségi magatartás (CM), rigiditás (-FX), originalitás hiánya (-F4), erős benyomást keltő, figyelmes kommunikációs stílus (KSBE és KSFI), erős teljesítmény motiváció (MAT), és hatalomvágy (MAH), személyes függetlenségre való törekvés (B-VSF), magas jövedelem igénye (B-VMJ), az akadályoztatásos helyzetekben nem válik agresszívvé (PFT: -EV és -E), a frusztrációs helyzetek békés megoldását keresi (PFT: M, KM, N-P). Ezekben a tulajdonságokban közös az *önérvényesítésre való törekvés*.

EF-F: domináns intrinszc teljesítményre és hatalomra való törekvés (S-CPI: AI és MAH), tekintélytisztelt elutasítása (A-ÉTT). A korrelációk között nyoma sincs a „feszültségnek, agresszivitásnak”! Olyan személyről van tehát szó, aki *öntörvényű, saját normái szerint akar érvényesülni, hatalmat szerezni mások felett, miközben nem tisztel semmiféle tekintélyt*. A jelenség lényege szintén az (önfejjü, akarnok) *önérvényesítési törekvés*, a saját teljesítmény révén való *érvényesülési vágy*. Mivel azonban *nem agresszivitással, nem mások kárára (minden áron) való hatalomra törekvéstről van szó (sem agresszivitás-, sem machiavellizmus-mutatókkal nincs korrelációja)*, ezért ezeket a jelenségeket az *önérvényesítés fogalma alá lehet rendelni*.

PBD-A: erős vezetői hajlam (VEH), pozitív önkép, nagyfokú önelfogadás (S-CPI: SA), intolerancia (-S-CPI:TO), önállóság, eredetiség hiánya (-S-CPI: F4), erős benyomást keltő, eleven, kifejező kommunikációs stílus (KSBE és KSEK), igen jó vélemény saját kommunikátori stílusáról (KSKÓ), versengő típusú konfliktuskezelési mód (KKVE), erős teljesítmény- és hatalom motiváció (MAT és MAH), erős lojalitás és hűség (A-ÉLH), fokozott igény munkasikerre (B-VME), frusztrációs helyzetek önálló, agresszió nélküli megoldására való fokozott törekvés (PFT: KI, I és N-P, valamint -NE és -E). A már tárgyalt mutatók mellett itt az *önérvényesítés végrehajtó, „alattvalói”, de másokra nagy batást gyakorló típusa* jelenik meg. Ez inkább a „mameluk” *érvényesülésének*, mint az autonóm önérvényesítésnek a paradigmája lehetne.

6.1.3. Az I. faktor általunk javasolt neve: ÖNÉRVÉNYESÍTÉS (ASSZERTIVITÁS)

6.2. A II. Faktor (JAS-A és JAS-H):

6.2.1. Szakirodalom alapján

A JAS-A a szakirodalomban a „legtisztább”, „alapvető”, „tulajdonképpen”, „generál” A-típus mutatójaként van elkönyvelve. Jellemzője a *teljesítmény-orientáltság*, de kritikus szerzők (B. Kakas Gizella, 1990) arra hívják fel a figyelmet, hogy ez a mutató is tartalmaz a *versenyre, a sürgetettségre, a bajszolt munkastílusra* utaló kérdéseket, vagyis itt is szó van *hiperaktivitásról és feszültségről*, amelyet azonban talán *aspirációs feszültségként lehet értelmezni*. Hazai vizsgálatok adatai ugyanis amellettszólnak, hogy az a személy, akinek ez a mutatója magas értékű, stressz-helyzetekben fokozott aktivitással, „*aktív copinggal*”, a cselekvés, aktivitás gyakoriságának növelésével reagál, tehát a helyzet megoldására törekszik

A JAS-H a *késztettségnek, bajtóerőnek, versengésnek* a mutatója, a „*kemény, felelősségteljes, versengő munkára jellemző*” (B. Kakas Gizella, Itzés Lilla, Gara Imre, 1995).

A faktor ezek alapján javasolt neve jelenségszinten: „**Teljesítmény**”, élményszinten: „**Versengés**”.

6.2.2. Saját adataink alapján

JAS-A: kiemelkedő vállalkozói alkalmasság és tanulmányi eredmény (VA és TE), dominanciára törekvés (S-CPI: DO), erős benyomást keltő kommunikációs stílus (KSBE), versengő stílusú konfliktus kezelés (KKVE), erős teljesítménymotiváció (MAT), összhangra törekvés (A-ÉÖS), igény magas jövedelemre (B-VMJ), vonzó életstílus preferálása, (B-VVÉ), jól tűri az akadályoztatást, frusztrációs helyzetet (PFT:-EV).

JAS-H: rugalmasság és eredetiség hiánya (S-CPI: FX és -S-CPI :F4), erős benyomást keltő kommunikációs stílus (KSBE), erős teljesítménymotiváció (MAT), emberi kapcsolatok értékelése (B-VEK), hajlam az akadályok jelentéktelenítésére (PFT: -O-D), fokozott helyzetmegoldási igény (PFT:N-P).

A tulajdonságok „összegondolása” eredményeként olyan személyiség rajzolódik ki előttünk, amelyre a *fokozott teljesítményre, versengésre, dominanciára, végső célként a sikerre való törekvés* jellemző. (A „*rámenősség*” ugyan élet közelebb megnevezés lenne, de a szót – jelentésének pejoratív konnotációi miatt – inkább a következő faktor megnevezésére tartottuk alkalmasnak.)

6.2.3. A II. faktor általunk javasolt neve: VERSENGÉS (KOMPETÍCIÓ)

6.3. A III. Faktor (JAS-S és kisebb mértékben JAS-A)

6.3.1. Szakirodalom alapján

JAS-S: a mutató irodalomban használatos jelentése: a *sürgetettség, irritabilitás, frusztráltság, agresszivitás*. Hazai tapasztalatok szerint a JAS-S a *szorongással és az „érzelmi copinggal”* korrelál (B. Kakas Gizella, és mtsai, i.m.). Mivel a mutató faktor-értéke majdnem 100%, jelentésének megfogalmazásakor eltekinttünk a már értelmezett **JAS-A** jelentésének bevonásától. (Megjegyezve, hogy a „*rámenősség*” ezúttal még találhatóbb jelző lenne.) A faktor javasolt neve ezek szerint élményszinten: „**Frusztráltság**”, jelenségszinten: „**Agresszivitás**”.

6.3.2. Saját adataink alapján

JAS-S: felelőtlenység (S-CPI: -RE), intrinsic teljesítmény motiváció (S-CPI: AI), rugalmasság (S-CPI: FX), erőteljes, férfias viselkedés (S-CPI: -FE), nem konvencionális magatartás (S-CPI: -F3), szocializálatlanság (S-CPI: -V3), emocionális kontroll hiánya (S-CPI: -BF4), tendencia (csak 10%-os szignifikancia) barátságatlan, figyelmetlen társas magatartásra (-KSBA és -KSFI), feszült, versengő, nem alkalmazkodó kommunikációs stílus (-KSEL, KKVE és -KKAL), az emberi kapcsolatok elutasítása (-B-VEK és tendencia-szerű -MASZ), tekintélytisztelet elutasítása (-A-ÉTT), tendencia (10%-os szignifikancia) a családi hagyományok elutasítására (-B-VHM), a jó terméket gyártani idea elutasítása (-B-VJT), agresszív tendenciák (10%-os szignifikancia CM-HO).

A korrelációk között nem szerepel nyílt agresszivitásra utaló mutató, ezért nem feltételezhetjük, hogy ez a mutató a mások ellen irányuló tényleges agresszivitást fejezné ki. Kétségtől elvonható központi jegy azonban a *szocializálatlanság, a szociabilitás szinte teljes hiánya, sőt: az önkényes, antiszociális magatartás*, amely magatartási elemeket *támadó, ellenséges, barcias, agresszív magatartásként élbetlik meg* az ilyen személyekkel kapcsolatba kerülők. A mindennapi szóhasználatban az ilyen (alkalmazkodni nem tudó, erőszakosan rámenős, másokra tekintettel nem lévő) személyek megnevezésére igen elítélő jelzőket használnak (mint pl.: „primitív”, „bunkó”). Úgy véljük ez az offenzív-harcias-ellenséges magatartás pontosan annak felel meg, amit a szakirodalom *bosztilitásnak* nevez. Mégsem ezt az elnevezést javasoljuk, mivel a *bosztilitás- és agresszivitás-mutatókkal nem találtunk korrelációkat*. Ezért a faktor megnevezésénél inkább a „*rámenősséget*”, „*letámadást*” tekintettük lényegi meghatározónak.

6.3.3. A III. faktor általunk javasolt neve: RÁMENŐSSÉG (OFFENZIVITÁS)

6.4. A IV. Faktor (JAS-M és (kis mértékben) EF-A)

6.4.1. Szakirodalom alapján

JAS-M: a szakirodalom szerint a *munkamotivációt, teljesítmény-igényt, munkával való azonosulást, involváltságot, ambíciót, teljesítményigényt* fejezi ki.

EF- A: a mutató alkotói szerint az *ambíció* mértékét fejezi ki.

Ezek alapján a faktor javasolt neve: jelenségszinten: „**Munkamotiváció**”, vagy élményszinten: „**Ambíció**”.

6.4.2. Saját adataink alapján

JAS-M: vállalkozói sikeresség (V), vállalkozói alkalmasság (VA), vezetői hajlam (VEH), dominanciára törekvés (S-CPI: DO), szociabilitás (S-CPI: SY), jó szociális fellépés (S-CPI: SP), szorongásmentesség (S-CPI: -AN), extravertáltság (S-CPI: F2), jó vezetői képesség (S-CPI: V1), frusztrációs tolerancia (S-CPI: V2 és -CM-HO), magas fokú szocializáltság (S-CPI: V3), szociális hatékonyság (S-CPI: BF1), szeretet, segítőkészség (S-CPI: BF2), magas fokú emocionális kontroll (S-CPI: BF4), rugalmasság, önállóság és lelkiismeretesség (10%-os szignifikancia szinten S-CPI: V6 és S-CPI: BF3), erős benyomást keltő kommunikációs stílus (KSBE), tendencia-szerű teljesítménymotiváció (10%-os szignifikancia szinten MAT), tendencia-szerű újítókészség, innováció (10%-os szignifikancia szinten A-ÉÚJ).

EF-A: belső vezérlésű (-VÁK), domináns (S-CPI:DO), szociábilis (S-CPI:SY), pozitív önértékelésű (S-CPI:SA), indulatos (S-CPI:SC), empátiás (S-CPI:EM), extrovertált (S-CPI:F2), erős benyomást keltő, uralkodó, veszekedő-vitakozó kommunikációs stílus (KSBE, KSUR és KSVV), versengő stílusú konfliktuskezelés (KKVE), erős teljesítmény és hatalom motiváció (MAT és MAH), igény magas jövedelemre, hatalomra és befolyásra, magas pozícióra (B-VMJ, B-VHB és B-VMT).

Kétségtelenül ez a faktor tartalmazza a legpozitívabb mutatókat: *kompetens, proszociális, autonóm, ambiciózus, teljesítmény-orientált, innovatív, felelősségteljes* személyiségkép rajzolódik ki, akire csak másodsorban jellemzőek a *rámenős, magabiztos, sikerorientált* A-típus jegyei. Mintha csak a Kölcsey-féle: *“Hass, alkoss, gyarapíts: s a baza fényre derül!”* elvnek akarna megfelelni. A választható elnevezések közül (hatékonyság, kompetencia, ambíció stb.) azért választottuk a hatékonyságot (effektivitást), mert a hozzáértést, proszociális magatartást és munka-involváltságot talán ez a fogalom fejezi ki leginkább.

6.4.3. Saját adataink alapján javasolt neve: HATÉKONYSÁG (EFFEKTIVITÁS)

7. Összefoglalás

7.1. Az **A-TÍPUSÚ MAGATARTÁS** fogalma a kimutatására használt módszertől függően *4 faktorba tartozó magatartás-változatot tartalmaz* (zárójelben a magas faktorértékű tesztmutatók):

- I./ Faktor: ASSZERTÍV (B-A, EF-F, PBD-A)
- II./ Faktor: KOMPETTÍV (JAS-A, JAS-H)
- III./ Faktor: OFFENZÍV (JAS-S)
- IV./ Faktor: EFFEKTÍV (JAS-M)

7.2. A menedzseri (vállalkozói) mutatók főként IV. Faktorba tartozó hatékony A-típusú magatartásra jellemzőek, ezért *nem indokolt az A-típusú magatartás általánosan használt fogalmát a menedzser-személyiség fogalmával azonosítani.* (A „Vállalkozói személyiség” jellemzőit következő közleményünkben tárgyaljuk.)

7.3. Nem találtunk nyílt agresszivitásra utaló jegyeket az A-típusú magatartás egyetlen faktorában sem.

7.4. Feltételezzük, hogy az A-típusú magatartás egyes faktorai különböző jelentőségűek a szívbetegek kialakulása szempontjából, ezért szükségesnek tartjuk az eddigi sommás nézetek revideálását, az eredmények újra elemzését és értelmezését.

1. számú melléklet
Bortner-féle „A-típus” kérdőív

A kérdőíven 14 állításpárt lát. A párok tagjai ugyanazon viselkedésnek a végletei. Önnek az a feladata, hogy a négyzethálón az adott állítás sorában egy X-szel jelölje, hogy Önre melyik véglet a jellemzőbb. Mennél közelebb van az X az egyik állításhoz, az annál jellemzőbb Önre.*

1. Soha nem késik.									Nem nagyon törődik a pontossággal.
2. Nem versengő.									Nagyon versengő.
3. Előre tudja, amit mások mondani akarnak (bólogat, közbevág, befejezi a mondataikat).									Végighallgat másokat.
4. Állandó sűrgetettségben él.									Soha nem érez sűrgetettséget, még akkor sem, ha sok feladata van.
5. Tud türelmesen várakozni.									Türelmetlen, ha várakoznia kell.
6. Mindent belead abba, amit csinál.									Lazán végzi feladatait.
7. Egyszerre csak egy dologgal foglalkozik.									Megpróbál egyszerre több dologgal foglalkozni, és mindig a következő feladaton gondolkodik.
8. Hevesen, gyorsan, ellentmondást nem tűrően beszél (talán még az asztalt is csapkodja).									Lassan, felszabadultan beszél.
9. Jó munkájáért elismerést vár.									Csak azzal törődik, hogy önmagával elégedett legyen, nem érdekli, mások mit gondolnak.
10. Gyors (evésben, járásban, stb).									Lassú.
11. Könnyedén veszi a dolgokat.									Hajszolja magát.
12. Nem nyilvánítja ki érzéseit.									Kifejezi érzéseit.
13. Sok minden iránt érdeklődik.									Kevés dolog érdekli munkáján kívül.
14. Elégedett a munkájával.									Többre vágyik.

2.számú melléklet
Eysenck-féle „A-típus” kérdőív*

Név: _____

dátum: _____

1. Faktor: Feszültség

	Igen	Nem
1. Elfogadja a dolgokat, ahogy jönnek, anélkül, hogy bosszankodna rajtuk?		
2. Törekszik arra, hogy mások tudjanak arról, ha ön valamiben jó munkát végzett?		
3. Nagyon fontos az Ön számára, hogy munkahelyén elismerjék, előléptessék?		
4. Tud türelmesen várakozni anélkül, hogy kijönne a sorából?		
5. Inkább egymás után végzi el feladatait, mint sok dolgot egyszerre?		
6. Ön lassú és nyugodt beszédű?		
7. Gyakran bosszankodik dolgok és emberek miatt?		
8. Könnyedén veszi a dolgokat?		
9. Nagyon zavarja, ha munka közben félbeszakítják?		
10. Utálja Ön a sorbaállást?		
11. Mindig is inkább higgadt ember volt?		
12. Állandó rohanásban él?		
13. Úgy gondolják mások, hogy ön nyugodt és kényelmes?		
14. Azokkal szemben, akik lassan térnek a lényegre gyakran türelmetlen és félbeszakítja őket?		

2. Faktor: Ambíció

	Igen	Nem
1. Ön egy ambiciózus, erélyes egyéniség?		
2. Nagyon fontos az Ön számára, hogy munkahelyén elismerjék, előléptessék?		
3. Törekszik Ön arra, hogy társadalmilag érvényesüljön?		
4. Munkája teljesen kielégíti érvényesülési törekvéseit?		
5. Jobban szereti, ha nem kell másokkal versenyeznie?		
6. Úgy gondolja, hogy Önnek általában nagyobb erőfeszítésébe kerül teljesíteni valamit, mint másoknak?		
7. Élvezi Ön a versenyhelyzeteket, és mindent megtesz a győzelemért?		

* Forrás: Kim, J.S. és munkatársai (1998). A kérdőívet Veres Nóra fordította.

3. számú melléklet

V – KÉRDŐÍV*

Név: _____ Évfolyam: _____ Születési év: _____

Ha egy kérdésre a válasza: „gyakran”, illetve „igen”, akkor tegyen plusz (+) jelet a kérdés után.

Ha egy kérdésre a válasza: „ritkán” illetve „nem”, akkor tegyen mínusz (-) jelet a kérdés után.

Kérem, dolgozzék figyelmesen, ne hagyjon ki egyetlen kérdést sem!

Köszönjük együttműködését!

1. Kész Ön arra, hogy áldozatokat hozzon a családi életében és elviseljen jövedelem-csökkenést a vállalkozói siker érdekében?
2. Az a fajta ember Ön, aki ha elhatároz valamit, akkor azt tűzön-vízen keresztül véghezviszi?
3. Ha belekezd egy munkába, világosan kijelöli-e saját maga számára a célokat?
4. Ha egy csoportban „patthelyzettel” kell szembesülnie (a csoport működésképtelenné vált), akkor általában Ön az, aki elsőként megpróbálja újból mozgásba hozni a dolgokat?
5. Általában kikéri-e idősebb és tapasztaltabb emberek tanácsát?
6. Ha mások azt állítják, hogy valamit nem lehet megcsinálni, megpróbál-e mégis egyedül megoldást keresni?
7. Ha jó munkát végzett, elégedetté teszi-e Önt az a személyes meggyőződése, hogy valóban jó munkát végzett?
8. Gyakran érzi úgy, hogy „a dolgok így működnek, én semmit sem tehetek ellene”?
9. Szüksége van arra, hogy tudja, más már sikeresen megcsinált valamit, mielőtt Ön megpróbálná?
10. Szándékosan igyekszik-e elkerülni az olyan helyzeteket, amelyekben idegenekkel kell kapcsolatba kerülnie?
11. Szükségét érzi, hogy világosan elmagyarázzanak egy feladatot, mielőtt elkezdené végrehajtani?
12. Tud veszíteni?
13. Ha egy projekt során súlyos kudarcot szenved el, képes a romokból újra kezdeni?
14. Szívesen foglalkozik az Ön gondjaira bízott emberek felügyeletével, irányításával?
15. Szeret(ne) olyan projekten dolgozni, amelynek a befejezéséhez 5 – 10 év szükséges?
16. Úgy gondolja-e, hogy az etika és a becsületesség fontos alkotó részei a sikeres üzleti karriernek?
17. Korábban részt vett már valaminek az elkezdésében, például közösség megszervezésében, pénzgyűjtésben?

* Forrás: Balogh, J. (1985.). A kérdőívet Veres Nóra fordította.

18. Szüleinek, vagy nagyszüleinek volt-e valaha saját vállalkozása?
19. Amikor a jövőjéről gondolkodik, elképzei magát önálló vállalkozónak?
20. Megpróbálja jobban végezni munkáját, mint ahogyan elvárják Öntől?
21. Tesz javaslatokat arra, hogyan lehetne javítani a munkájával kapcsolatos dolgokon?
22. Egy probléma megoldására általában több módot is kitalál?
23. Fontos Önnek, mások mit gondolnak Önről?
24. Szokott könyveket olvasni?
25. Vállal kockázatot az izgalom kedvéért?
26. Könnyen rávesz másokat arra, hogy megtegyenek Önnek valamit?
27. Van a családjában olyasvalaki, aki megosztotta Önnel egy vállalkozás beindításának tapasztalatait?
28. Hisz abban, hogy meg kell szervezni a feladatokat, mielőtt elkezdenénk végrehajtani azokat?
29. Gyakran betegeskedik?
30. Szeret véghezvinni valamit pusztán azért, hogy bebizonyítsa, meg tudja tenni?
31. Elbocsátották valaha az állásából?
32. Állandóan új ötletekkel jön elő?
33. Kedveli, ha egy barátja dönt a társas programjairól?
34. Szeretett iskolába járni?
35. Nagyon jó tanuló volt?
36. Volt saját társasága a középiskolai évek alatt?
37. Részt vett iskolai programokban, sportokban?
38. Szeret a részletekkel foglalkozni?
39. Azon a véleményen van-e, hogy a munkahelyeknek biztonságosaknak kell lenniük?
40. Keresi (szándékosan) a direkt konfrontációt annak érdekében, hogy megfelelő eredményt érjen el?
41. Elsőszülött gyermek?
42. Az édesapja jelen volt az Ön korai gyermekkorában?
43. Elvárták Öntől tízéves kora előtt, hogy szokatlan feladatokat végezzen?
44. Könnyen megun valamit?
45. Szokott dicsekedni az eredményeivel?

46. Képes hosszabb ideig koncentrálni egyetlen dologra?
47. Előfordul, hogy szüksége van mások buzdítására ahhoz, hogy folytatni tudja a munkáját?
48. Váratlan energiaforrást jelent Önnek, ha olyasmivel foglalkozik, amit szeret?
49. A személyes elégedettség többet jelent-e Önnek, mint ha pénzt költhet magára?
50. Élvezi, ha rendszeresen társaságban van?
51. Előfordult, hogy munkájában szándékosan túllépte a hatáskörét?
52. Rossz helyzetben megpróbálja-e megkeresni a hasznosat?
53. Másokat hibáztat-e, ha valami rosszul „sül el”?
54. Szeret úgy foglalkozni egy feladattal, hogy nem ismeri az összes lehetséges problémát?
55. Kitart akkor is, ha mások azt mondják, nem lehet megcsinálni?
56. Szívére veszi a visszautasítást?
57. Úgy gondolja-e, hogy általában szerencséje van, és ennek köszönheti a sikereit?
58. Kész hosszú munkanapokat dolgozni, hogy elérjen egy célt?
59. Élvezi, ha munkája során maga dönthet dolgokról?
60. Általában boldogan ébred?
61. El tudja fogadni a kudarcot anélkül, hogy legyőzve érezné magát?
62. Van betétszámlája, vagy más személyes megtakarítása?
63. Úgy gondolja-e, hogy a vállalkozók nagy kockázatot vállalnak?
64. Úgy gondolja-e, hogy a sikeres vállalkozóknak felsőfokú végzettségre van szükségük?
65. Igyekszik tanulni a múltban elkövetett hibáiból?
66. Jobban odafigyel az emberekre, mint a célokra?
67. Úgy tapasztalja-e, hogy szinte a semmiből megtalálja a problémák megoldását?
68. Élvezi, ha megtalálja a megoldást egy fenyegető problémára?
69. Szereti egymaga meghozni a végső döntést?
70. Beszélgetéseiben többször van-e szó emberekről, mint eseményekről, vagy ötletekről?
71. Jól érzi magát a bőrében akkor is, ha mások kritizálják?
72. Olyan keveset alszik, amennyit csak lehet?
73. Vállalt munkát diák (gimnazista, vagy főiskolás/egyetemista) korában?

4. számú melléklet
„VT-Kérdőív” *

Egyetlen vállalkozó sem rendelkezik mindezen tulajdonságokkal és jellemzőkkel, de nincs is szükségük mindegyikre ahhoz, hogy sikeresek legyenek. Mégis, mely tulajdonságok és jellemzők a legáltalánosabban elfogadottak és legfontosabbak ahhoz, hogy valaki sikeres legyen?

Abhoz, hogy megtudja, Ön mit tart fontosnak a vállalkozói készségek közül, töltsse ki a következő tesztet. Minden megállapítást 1-től 5-ig osztályozhat. Az egyes osztályzat kis jelentőséget, míg az 5-ös osztályzat nagy fontosságot jelez.

A jellemzők

	Nagy fontosság		Kis fontosság		
	1	2	3	4	5
1. Erős késztetés az eredményességre					
2. A másokkal való szoros összetartozás igénye					
3. Az alkalmazottakkal való jó kapcsolattartás képessége					
4. A bizonytalanságtűrő képesség					
5. Jó egészség					
6. Magas energiaszint					
7. Kockázatvállalási hajlandóság					
8. Önbizalom					
9. Újítás					
10. A hatékony vezetés képessége					
11. Türelem					
12. Pénz utáni vágy					
13. Jól szervezettség					
14. Alkotóvágy					
15. Hatalomvágy					
16. Kitartás					
17. Önállóság					
18. Kezdeményezőkézség					
19. Versenyszellem					
20. Rugalmasság					

* Forrás: Balogh, J. (1985.). A kérdőívet Veres Nóra fordította.

Miután értékelte a különböző vállalkozói tulajdonságokat, illesse be azokat a következő kategóriákba az alapján, hogy milyen osztályzatot adott az egyes tulajdonságoknak:

- a) **A siker szempontjából legfontosabb**
(Ide azon tulajdonságok kerülnek, melyek 4-es vagy 5-ös osztályzatot kaptak)
- b) **A siker szempontjából fontos**
(Ide azon tulajdonságok kerülnek, melyek 3-as osztályzatot kaptak)
- c) **A siker szempontjából legkevésbé fontos**
(Ide azon tulajdonságok kerülnek, melyek 2-es vagy 1-es osztályzatot kaptak)

a) Legfontosabb

b) Fontos

c) Legkevésbé fontos

Miután beírta a tulajdonságokat a megfelelő kategóriákba, nézze meg a „megoldó-kulcsot”. Az ebben szereplő érték-csoportokat nagyszámú sikeres vállalkozó megkérdezése alapján állították össze, akiket arra kértek, hogy nevezzék meg azon személyes tulajdonságaikat, amelyek szerintük leginkább hozzájárultak vállalkozói sikerükhöz.

Hasonlítsa össze saját értékelését ezzel!

„Megoldó-kulcs”

A kutatások azt mutatják, hogy a vállalkozók a különböző készségeket és tulajdonságokat a következőképpen csoportosítják fontosságuk szerint.

a.) A siker szempontjából legfontosabb

Kitartás
Kezdeményezőkézség
Versenyszellem
Önállóság
Erős készítés az eredményességre
Önbizalom
Jó egészség

b.) A siker szempontjából fontos

Kockázatvállalási hajlandóság
Magas energiaszint
Az alkalmazottakkal való jó kapcsolattartás képessége
Rugalmasság
Alkotóvágy
Újítás

c.) A siker szempontjából legkevésbé fontos

A hatékony vezetés képessége
A bizonytalanságtűrő képesség
Pénz utáni vágy
Türelem
Jól szervezethez
Hatalomvágy
A másokkal való szoros összetartozás igénye

5. számú melléklet

V.A. KÉRDŐÍV*

Ezt a kérdőívet tudományos szempontok szerint állították össze annak érdekében, hogy segítsen Önnek azon tulajdonságok tekintetében értékelni önmagát, amelyek egy vállalkozás sikeres beindításához és működtetéséhez szükségesek.

Amennyiben a feltett kérdésre „igen vagy gyakran” választ tud adni, tegyen egy X-et az IGEN alatti oszlopba. Amennyiben válasza „nem vagy ritkán”, tegyen egy X-et a NEM alatti oszlopba. Ne hagyjon válasz nélkül egyetlen kérdést sem!

(A kérdőív kitöltése után tájékoztatjuk Önöket, hogy a vállalkozók milyen válaszokat adtak erre az 50 kérdésre.)

	Igen	Nem
1. Tárgyaláson megpróbálja tisztázni, amit mások mondanak?		
2. Jól teljesített az iskolai írásbeli feladatokon?		
3. Hisz a szerencsében?		
4. Jól viseli a vereséget?		
5. Amikor hazaér a munkából általában pihen egy kicsit?		
6. Volt már olyan, hogy „nyakig” eladósodott?		
7. El tudnak adni Önnek valami olyasmit, amit nem akar megvenni?		
8. Eddigi üzleti karrierje folyamán volt valaki aki tanácsokat, iránymutatást adott Önnek?		
9. Általában megtervezi tevékenységeit, mielőtt belekezdene valami új feladatba?		
10. Dolgozik hétvégéken?		
11. Tud egyszerre több dologgal foglalkozni?		
12. Amikor belekezd egy feladatba, elejétől végig átlátja az egészet?		
13. Ha egy csoportban Ön az egyetlen, akinek kialakult véleménye van valamiről, akkor megpróbálja erről meggyőzni a többieket is?		
14. Úgy tekint a problémákra, mint döntési lehetőségekre?		
15. Részt vesz önkéntesen valamilyen más szervezet munkájában?		
16. Olvas a szakterületén kívül eső dolgokat is?		
17. Amikor beszélget valakivel, megpróbál alkalmazkodni partnere szóhasználatához?		
18. Általában nem az utolsó pillanatban érzékel repülőterekre, vonat- és busz állomásokra?		
19. Érdekli, hogy családja vagy barátai el tudják-e képzelni Önt, mint sikeres üzletembert?		
20. Jó hallgatóságnak tartja önmagát?		

* Forrás: Balogh, J. (1985). A kérdőívet Veres Nóra fordította.

	Igen	Nem
21. Amennyiben hirtelen változás következik be terveiben, képes arra, hogy újragondolja helyzetét, és gyorsan megtegye a szükséges lépéseket?		
22. Szeret változatos feladatokat ellátni munkája során?		
23. Elkerüli az olyan döntések meghozatalát, amelyekről tudja, hogy a következmények Önhöz hasonló embereknek árthatnak?		
24. Általában hallgat az Önnél idősebb és tapasztaltabb emberekre?		
25. Az elmúlt három évben vett részt olyan tanfolyamon, tréningen, ami segítheti munkáját?		
26. Olvas az elsődleges munkaterületével kapcsolatos szaklapot?		
27. Hisz Ön abban, hogy ha valami nem sikerül elsőre, akkor azt újra és újra meg kell próbálni?		
28. Aggódik, amikor adósságba keveredik?		
29. A nap végén maradnak másnap elintézendő ügyei?		
30. Beszélt valaha mással arról, hogy saját vállalkozásba kezd?		
31. Tett valaha olyasmit, ami családja akaratával ellentétes volt?		
32. Amikor belekezd egy feladatba, akkor annyira elmerül benne, hogy minden másról megfeledkezik?		
33. Ha megkéri Önt valamire, akkor általában megteszi, amit kértek Öntől, vagy elfoglaltságaira hivatkozva elhárítja a kérést?		
34. Érti Ön az alapvető könyvviteli elveket?		
35. Van olyan közeli hozzátartozója, aki saját vállalkozást működtet?		
36. Kellemesnek és barátságosnak találja a legtöbb embert, akikkel kapcsolatba kerül?		
37. Megváltozik a hangulata attól függően, hogy éppen kivel foglalkozik?		
38. Hisz Ön abban, hogy az idő pénz?		
39. Hajlamos saját döntése és véleménye mellett a végsőkéig kiállni?		
40. Tudja, hogyan kell pénzügyi mérleget olvasni?		
41. A megbeszélések, tárgyalások alkalmával tett javaslatait általában elfogadják?		
42. Fontos tudnia, hogy honnan jön majd a legközelebbi üzlet?		
43. Keresi a különleges felelősséggel járó helyzeteket?		
44. Jól tud nyomás alatt dolgozni?		
45. Általában odafigyel a főnökére és megpróbál az ő módszere szerint dolgozni?		

	Igen	Nem
46. Általában készpénzzel vásárol?		
47. Ha valamilyen új ötlete támad, megpróbál utána-olvasással vagy mások megkérdezésével kicsit mélyebbre ásni a témában?		
48. Gyerekkorában dolgozott pénzért? (Pl.: újság kihordás)		
49. Ha mások kritizálják Önt, elfogadja a kritikát és megpróbál változtatni?		
50. Mielőtt este elalszik, megtervezi következő napi tennivalóit?		

VÁLASZLAP

Kérdés	Válasz	Kategória
2.	Igen	C
3.	Nem	F
4.	Nem	E
5.	Nem	I
6.	Nem	O
7.	Nem	B
8.	Igen	L
9.	Igen	A
10.	Igen	I
11.	Igen	J
12.	Igen	A
13.	Igen	B
14.	Igen	D
15.	Igen	H
16.	Igen	M
17.	Igen	C
18.	Igen	D
19.	Nem	F
20.	Igen	C
21.	Igen	K
22.	Igen	K
23.	Nem	K
24.	Igen	L
25.	Igen	M

Kérdés	Válasz	Kategória
27.	Igen	E
28.	Nem	G
29.	Igen	A
30.	Igen	L
31.	Igen	G
32.	Igen	I
33.	Nem	H
34.	Igen	N
35.	Igen	Q
36.	Igen	B
37.	Nem	B
38.	Igen	O
39.	Igen	F
40.	Igen	N
41.	Igen	H
42.	Nem	J
43.	Igen	H
44.	Igen	I
45.	Nem	S
46.	Nem	G
47.	Igen	M
48.	Igen	S
49.	Igen	A
50.	Nem	F

Hasonlítsa össze a kérdőívre adott válaszait a fenti táblázatban található válaszokkal. Karikázza be a sorszámok közül azokat, amelyek esetében az Ön válasza megegyezik ezekkel. Tegyen "X"-et minden olyan sorszám elé, amelyek esetében nincs megegyezés.

Számolja össze a bekarikázott sorszámokat, ezt a számot (az összeget) ossza el 50-nel, majd szorozza meg 100-zal. Amennyiben az eredmény 60%, vagy annál kevesebb, akkor Önnek komolyan el kellene gondolkodnia azon, hogy valóban alkalmas-e egy saját vállalkozás vezetésére. Minél magasabb ez a százalékszám, annál valószínűbb, hogy Ön alkalmas arra, hogy sikeres tulajdonosa vagy működtetője legyen egy üzleti vállalkozásnak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. *B. Kakas Gizella (1990): Az A-típusú viselkedés definíciója. Kézirat.*
2. *B. Kakas Gizella (1990): Az A-típusú viselkedés mérési módszerei: Kritikai áttekintés. Kézirat.*
3. *B. Kakas Gizella (ford.) (é. n.): A Cook-Medley-féle „Hosztilitás skála” magyar változata, Kézirat.*
4. *B. Kakas Gizella, Ittész Lilla, Gara Imre (1995): Az A-típusú viselkedés és a stresszel való megküzdés. Magyar Pszichológiai Szemle, LI (35.), 3-4. 209-226. o.*
5. *Balogh, J. et al., (1985): Beyond a Dream: An Instructor's guide for Small Business Explorations. Columbus, Ohio State University.*
6. *Bánfalvi Mária, Szakács Ferenc, Nagy István, Veres Nóra (2002): Az A-típusú (menedzser-) személyiség fogalmának kritikai elemzése. Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos Közlemények 6. 97-108. o.*
7. *Barefoot, J.C., Dodge, K.A., Peterson, B.L., Dahlstrom, G., Williams, R.B. (1989): The Cook-Medley Hostility Scale: Item content and ability to predict survival. Psychosomatic Medicine, 51: 46-57.*
8. *Bortner, R. W. (1969): A short rating scale as a potential measure of pattern A behavior. Journal of Chronic Diseases, Vol. 22, 87-91.*
9. *Cook W., Medley, D. (1954): Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI. Journal of Applied Psychology, 38: 414-418.*
10. *Dixon, W. J. (Ed.), (1990): BMDP Statistical Software Manuel. University of California Press, L. A.*
11. *Eysenck, H. Fulker, D. (1983): The components of type A behavior and its genetic determinants. Personality and Individual Differences, 4: 499-505.*
12. *Friedman, M., Thorensen, C.E., Gill, J.J., Ulmer, D., Powell, L.H., Price, V.A., Brown, B., Thompson, L., Rabin, D., Breall, W.S., Bourg, E., Levy, R. and Dixon, T., (1986): Alteration of type A behavior and its effect in cardiac recurrences in post-myocardial infarction patients: summary of the Recurrent Coronary Prevention Project. American Heart Journal, 112, 653-665.*
13. *Jenkins, C. D., Zyzanski, S. J., Rosenman, R.H. (1979): Jenkins Activity Survey manual. New York: Psychological Corp.*
14. *Kim, J.S-Yoon, S.S.-Lee, S.I.-Yoo, H.J.-Kim, C.Y.-Choi-Kwon, S.-Lee, B.C. (1998): Type A Behavior and Stroke: High Tenseness Dimension May Be a Risk Factor for Cerebral Infarction; European Neurology, 39. p. 168-173.*
15. *Kölcsey Ferenc (1960): Kölcsey Ferenc Összes Művei, Szépirodalmi Könyvkiadó.*
16. *Linden, W., Stossel, C., Maurice, J., (1996): Psychological interventions in patients with with coronary artery disease: a meta-analysis. Archives of Internal Medicine, 156, 745-752.*
17. *Marmot, M. G., (1998): Improvement of social environment to improve health. Lancet, 351, 57-60.*
18. *Matthews, K. A., (1982): Psychological perspectives on the type A behavior pattern. Psychological Bulletin, 91, 293-323.*
19. *Mérei Ferenc, Szakács Ferenc (1995): Klinikai Pszichodiagnosztikai Módszerek. Medicina Könyvkiadó Rt., Budapest.*
20. *Nunes, E. V., Frank, K. A., Kornfield, D.S., (1987): Psychologic treatment for the type A behavior pattern and for coronary heart disease: a meta-analysis of the literature. Psychosomatic Medicine, 48., 159-173.*
21. *Oláb Attila (1985): A Californiai Pszichológiai Kérdőív hazai alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok. Pszichológiai tanulmányok, XVI. Kötet, 53-101. o.*
22. *Palmer, S., (1992): Multimodal assessment and therapy: a systematic, technically eclectic approach to counselling, psychotherapy and stress management. Counselling, 3, 4, 220-224.*
23. *Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1994): A manager's guide to self-development. McGraw-Hill Publishing Company, UK.*
24. *Suarez, E.C., Williams, R.B. (1989): Situational determinants of cardiovascular and emotional reactivity in high and low hostile men. Psychosomatic Medicine, 51: 404-418.*
25. *Szakács Ferenc (1988): Pszichológiai Vademecum. Tankönyvkiadó.*

26. *Szakács Ferenc (2002): Szervezési gyakorlat. Tantárgyi útmutató az Általános Vállalkozási Főiskola vállalkozásszervező szakos, II. éves nappali tagozatos hallgatói számára. Kézirat.*
27. *Szakács Ferenc (szerk.) (1983): Személyiséglélektani Szöveggyűjtemény. Személyiségdimenziók mérése. Tankönyvkiadó, Budapest.*
28. *Szakács Ferenc, Pressing Lajos, Bánsági Péter (1997): A Rosenzweig-féle Képes Frusztrációs Teszt (PFT) PC-Programja. KLIPSZ.*
29. *Vargha András (1998): S-CPI Felhasználói füzet. ELTE, Általános Pszichológiai Tanszék, Budapest.*
30. *Vargha András (1999): MiniStat 3.1 verzió. Felhasználói kézikönyv. Pólya Kiadó, Budapest.*

TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZATOK ANNOTÁCIÓI

ELVESZETT ILLÚZIÓK, AVAGY A KÖNYVVIZSGÁLAT AZ ÉRTÉKPAPÍRPIACON

(külön díjas)

A könyvvizsgálat nélkülözhetetlen és elengedhetetlenül hozzákapcsolódik az üzleti vállalkozások eredményes működéséhez. Ez egy olyan szolgáltatás, amelyet ugyanúgy el kell adni, mint bármi mást, a mai túlkínálattal jellemzett piacon.

A TDK-dolgozatomban ezt az átfogó szolgáltatást mutatom be szinte teljes részletességgel, ami magába foglalja a könyvvizsgálat célját és hatályát, törvényi szabályozásait (törvények, Nemzeti Könyvvizsgálói Standardok), az egész szakma történelmi háttérét, a könyvvizsgálói munka teljes folyamatát (felkészülés, vizsgálati program, dokumentálás, jelentéskészítés). Szót ejtek a könyvvizsgálói módszerek hagyományos fajtájáról és a segítő szolgáltatásokról (IRM, adóvizsgálat).

A kutatásommal azt hiszem, hogy megtaláltam a legjobban a témához kapcsolódó gyakorlati példát, mert mind a magyar és mind külföldi sajátosságokat szemléltetni tudom, illetve jól érzékelhető a nemzetközi hatás is. Ennek a cégnek a mérlegén és eredmény-kimutatásán keresztül is jól érzékelhető és látható a világban zajló pozitív és negatív folyamatok mind napjainkban, mind az elmúlt években. Egész Magyarországra kihatott a nagyvilágban történtek, ezért nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy mi történt hazánkban az elmúlt évtizedben.

A könyvvizsgálók egyoldalúan speciális helyzetben vannak, hiszen csak a cég ügyvezetése és alkalmazottai által elmondott adatokból és információkból tudnak dolgozni.

A törvények be nem tartása és a sorozatos emberi mulasztások miatt következtek be Magyarországon és a világban is a bankbotrányok.

Vajon a könyvvizsgálat biztosíték-e arra, hogy a mulasztások elmaradjanak? Egy még szigorúbb törvény képes lenne-e arra, hogy ezeket a „válságokat” elkerüljük?! Ezek a visszaélések mindenhol megtalálhatóak? Még az Amerikai Egyesült Államok sem képes ezek ellen védekezni?

* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozás-szervező szakos hallgató.

Fiáth Miklós*

A FAKTORING MINT PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁS MAGYARORSZÁGON

(III. helyezett)

Jóllehet külföldön a faktoring már évtizedek óta a vállalati finanszírozási gondok enyhítésének bevált módja, hazai alkalmazása még nem mondható elterjedtnek. A ma még csak éledező faktoring üzletágtól talán kissé bonyolult mivolta miatt ódzkodnak a vállalkozók, pedig a használatáig már eljutottak közül egyesek esküsznek rá, hogy az előnyei bőven kompenzálják a kezdeti nehézségeket. A konstrukció lényegét persze nálunk is tanítják szinte minden gazdasági iskolában, annak gyakorlati hasznosítására azonban eddig ritkán került sor. Egyre több jel utal viszont arra, hogy a közeljövőben a faktoring nagyobb teret nyer, mindenekelőtt a beszállító kis- és közepes vállalkozások napi pénzügyi gondjainak rövid távú enyhítése végett.

Ennek tudatában gondoltam úgy, hogy saját szakmai tapasztalataim és kapcsolataim felhasználásával feltérképezem a magyar faktoring-piac jelenlegi helyzetét, lehetőségeit, illetve jövőbeli kilátásait.

Dolgozatomban továbbá ismertetek érdekesebb fajta faktoring-ügyletetet, és a hazai faktoringon túl bemutatásra kerül a nemzetközi faktoring is, összehasonlítva a belföldi típusokkal.

A faktoring mint pénzügyi konstrukció, a már elvégzett teljesítés alapján a későbbiekben esedékes, bizonylattal dokumentált követelés megelőlegezését jelenti. A módszer lényege, hogy a faktoráló megvásárolja ügyfelei belföldi vagy export áruszállításából származó, rövid lejáratú követeléseit. Így ez a finanszírozási forma igen praktikus a korlátozottabb pénzeszközökkel rendelkező kis- és közepes beszállító vállalkozásoknak. Ezek forgóeszköz-finanszírozási lehetőségei a faktoring révén látványosan javulnak, hiszen a követelés megvásárlója által kifizetett pénzből máris neki lehet látni az új termék előállításának. A faktoring révén csökkennek a kinnlevőségek, növekszik az eszközök forgási sebessége, s mellesleg a bevételek is előre tervezhetővé válnak. Az ily módon felgyorsított pénzáramlás következtében pedig javul a cég likviditása is. A követelés beszedéséről pedig már a faktorház gondoskodik.

A hazai piacon – bár elvileg nagy szükség lenne rá – mindössze néhány bank és egy-két, a hitelintézeti törvény ilyen irányú előírásainak megfelelő vállalkozás foglalkozik érdemben faktoringgal. Ez a helyzet viszont változik, és nagyon fontosnak tartom, hogy a frissen végzett generáció már tisztában legyen a faktoring szolgáltatás előnyeivel, melyet dolgozatommal elősegítek.

* A szerző III. évfolyamos, nemzetközi kapcsolatok szakos hallgató.

Gellért Anna, Vágó Barbara*

VÁSÁRLÁS TEMPLOMAI

– AVAGY MINDENT A BEVÁSÁRLÓKÖZPONTOKRÓL –

(III. helyezett)

Dolgozatunk témájául a bevásárlóközpontok hazai helyzetének elemzését választottuk. Azért döntöttünk emellett a téma mellett, mert bár ma már nem tekinthető teljesen új kereskedelmi formának, mégis sokakat foglalkoztat napjainkban is.

Az óriás-bevásárlóközpontokat – mint a világon mindenütt – Magyarországon is sokan szeretik, de legalább annyian utálják. A hétköznapi vásárló – és olykor a szakirodalom is – gyakran bevásárlóközpontnak nevezi a hipermarketeket, pedig azok nagy alapterületen, sokféle árut kínálnak, a mallokból viszont több tulajdonos sokféle különálló üzlete sorakozik egymás mellett, s számos szolgáltató-, illetve szórakoztatóegység is várja a látogatókat, vagyis egy házon belül szinte „minden” elintézhető. (Dolgozatunkban nem vettük figyelembe a hipermarketeket.)

Kutatásainkhoz felhasználtuk a szakirodalmat is, emellett az általunk végzett kutatások eredményeit is beépítettünk munkánkba.

Kitértünk a bevásárlóközpontok kialakulásának történetére, magyarországi központok csoportosítására, továbbá arra, hogy milyen hatást gyakorolnak a fogyasztói szokásokra, a kereskedelemre, a közlekedésre, a környezetre, az idegenforgalomra, és a vendéglátásra, valamint milyen konfliktusokat generálnak, milyen marketing kommunikációt alkalmaznak.

Dolgozatunkat a hazai központok jövőképeinek elemzésével és egy kis érdekességgel zártuk.

Egyik oldalról a nemzetközi adatok szerint közel 100.000 lakos képes egy bevásárlóközpontot ellátni; eszerint a működő és épülő központok számával még csak közelítünk a telítettséghez. Az Európai Unió csatlakozással pedig újabb beruházók jelenhetnek meg a piacon. További fellendülést hozhat, ha lépést tartva a modern technika fejlődésével és az Internet segítségével virtuális áruházként is működne.

Másfelől a felmérések szerint egy hét alatt a magyar vásárló négyzetméterenként 110 dollárt költ, míg az európai átlag 90 dollár, az amerikai pedig 37 dollár. Felmerül a kérdés, hogy mégis hogyan, ha egyes mallok sokszor konganak az ürességtől? A magyar társadalom csekély rétege engedheti meg magának, hogy plázában vásároljon. A kérdés tehát az, hogy ez a réteg még hány mallokt tud és akar ellátni? Mivel ennek a társadalmi csoportnak a növekedési dinamizmusa mértékét tekintve nem igazán jelentős, célszerűbb lenne – újabb mallok létesítése helyett – a már meglévőket bővíteni.

A mallok képviselői szerint a válasz egyértelmű: amíg egyetlen központ sem kényszerül bezárni, senki sem állíthatja, hogy sok van belőlük.

* *A szerzők III. évfolyamos, nemzetközi kapcsolatok szakos hallgatók.*

KUTATÁS A MAGYAR ÉS SVÉD KÖZÉPVÁLLALATOK INTERNETES MEGJELENÉSÉRŐL

(II. helyezett)

A XXI. században az Internet a társadalmi kommunikáció elengedhetetlen eszközévé válik, ezért esett választásom erre a témára. Dolgozatom fő céljaként elemezni kívántam az Interneten használatos marketingkommunikációs eszközöket – kiemelten a honlapokat.

Saját kutatást alkalmazva, vizsgáltam a magyar és svéd cégek megjelenési arányát az Interneten. Ehhez önálló adatfelvétellel száz magyar és száz svéd cégből álló, véletlen mintavételen alapuló kutatási mintát használtam. Összehasonlítottam a hazai és svéd cégek Internetes megjelenését országukon belül, illetve országok között. Azért esett választásom Svédországra, mert Európában itt a legmagasabb az Internethasználók aránya. A kutatás eredményeként azt a következtetést vontam le, hogy a magyar cégek Internetes megjelenési aránya csekély, de növekvő arányú, a 43%-os jelenlét már jónak mondható. Természetesen még nem éri el a fejlett országok, pl. Svédország 67%-os arányát de, jó irányba haladunk.

Tapasztalatom szerint a magyar cégek inkább a hagyományos marketing-kommunikációs eszközökre támaszkodnak, a cégek marketing-kommunikációját hatékonyan segítő honlapok alkalmazása még kevésbé elterjedt. Ennek oka az igény felismerésének és a szükséges forrásoknak a hiánya. Nagyobb arányú fejlődést – ahogyan ezt Svédországban is tették – állami fejlesztési programok keretén belül (Internet-fejlesztési program) lehetne megvalósítani.

Ahhoz, hogy Magyarország is lépést tartson a fejlődéssel, a hálózat világának meghatározó résztvevőjévé kell válnunk!

* A szerző III. évfolyamos, vállalkozás-szervező szakos hallgató.

Kozsdi Edina*

A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI ANGYAL TÍPUSÚ FINANSZÍROZÁSA

Nem (l)égből kapott segítség

(I. helyezett)

A növekedéshez minden vállalkozónak tőkére van szüksége. Munkám és kutatásaim segítségével az üzleti angyalok új típusú tőkejuttatási formáját mutattam be. Ez különösen nehéz feladat volt, mert – ha nem lenne képzavar – azt is mondhatnánk, hogy az üzleti angyalok hazánk vállalkozói rétegének fehér hollói. Igen kevesen vannak, némi misztikum övezi létüket, s főleg nehézkes betekinteni a tevékenységükbe. Azért foglalkoztam mégis a témával, mert véleményem szerint a kockázati tőke és ezen belül is az üzleti angyalok nyújtotta befektetési, tőkejuttatási lehetőség az elkövetkezendő években igen fontos szerepet kell hogy játsszon a gazdaságunk egészséges fejlődésében, hiszen e fejlődés jelentős és nélkülözhetetlen hordozóinak tekintem a nagy növekedési képességű kisvállalatok finanszírozóit.

Az üzleti angyal finanszírozás lényege, hogy nem egyfajta hitelt jelent, hanem úgynevezett résztvevő tőkét biztosít használójának. Fontos, hogy banki értelemben vett fedezetet nem igényel, viszont a kockázat mértékével arányos – magas – hozamot vár.

Az üzleti angyalok nagyobb számú közreműködése, számszerű és tőkeerő mennyiségi növekedése a fejlett országokban nem spontán folyamat eredménye. Szükség van közvetítő szolgáltatókra is. Ilyen közvetítő szolgáltatót működtetnek a fejlett országokban is, ott is, ahol már számottevő az üzleti angyalok szerepe a gazdaságban.

Az üzleti angyalok szülőhazájában, Amerikában mintegy 60 hálózat működik, melyek közül érdekes példaként emeltem ki és röviden mutattam be California egyik legjelentősebb internetes üzleti angyal szervezetét, az *Angelmoney.com*-ot. Ezen honlapon közzétett adatok szerint az egy üzleti angyal befektetésének nagysága eléri az 50-500 ezer dollárt, és eddig kb. 5 millió dollárt fektettek be kizárólag ezen a hálózaton keresztül, elsősorban "start up" és "early stage" vállalkozásokba. <http://www.angelmoney.com/criteria.html>

Az üzleti angyalok tőkejuttatásának fontosságát felismerve, Európában is létrehoztak egy non-profit szervezetet –*European Business Angels Network (EBAN)*–, melynek keretén belül a különböző tagországok közvetítő hálózatait gyűjtik össze. Az EBAN becsült adatai szerint 125.000 aktívan közreműködő üzleti angyal tevékenykedik Európában, de a potenciális befektetők száma eléri az egymilliót is. Az Európában így befektetett összeg pedig vélhetően 10 -20 milliárd euró nagyságrendű.

A fentiekből is láthatjuk, hogy mennyire fontos, és főként hiánypótló szerepet töltenek be az üzleti angyalok a jelentős növekedési képességű kisebb vállalkozások, és különösen az innovációs eredmények létrehozására támaszkodó vállalkozások fejlődésének elősegítésében, az ehhez szükséges tőke biztosításában.

Célom, hogy megismertessem e sajátos piaci szereplők tevékenységét, hiszen fontosnak tartom, hogy a tőlük származó kis- és középvállalkozásokba irányuló befektetések jelentsék a külső tőke legnagyobb forrását – mint ahogy megvalósult ez egyes rendkívül sikeres magyar cégek (pl.: Graphisoft, Index) esetében.

* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozás-szervező szakos hallgató.

AZ ENRON BUKÁSA – KREATÍV KÖNYVELÉS

Számviteli botrányok az Amerikai Egyesült Államokban

(II. helyezett)

Kutatásom az elmúlt két év egyik olyan gazdasági eseményét dolgozza fel, mely a lassuló amerikai gazdaságnak akkor adott „pofont” amikor az, az országot ért terrortámadás sebeit szenvedte. Az Enron bukása – mint utóbb kiderült – ráadásul csak az első jelentős volt abban a sorban, s melyet több olyan vállalati csőd követett, melyek elsősorban a cégek vállalatvezetésének, azaz menedzsereinek volt köszönhető – akik számviteli csalások sorozatával manipulálták a társaságok, így az Enron könyvelését is. A gazdasági élet szereplői azóta használják a „kreatív könyvelés” kifejezést, ami azt is megmutatta, hogy a rohamosan fejlődő amerikai tőkepiacok mennyire érzékenyek a visszaélésekre.

A kipattant botrány az Enron esetében is azért volt különösen megdöbbentő, mert, mint a későbbi vizsgálatok kimutatták, nemcsak a cég felső vezetése, hanem a társaság auditora, tanácsadója és több bank, illetve pénzintézet is részt vett a csalásokban, amelyek több éven keresztül vezették félre az amerikai tőkepiacokat és a társaság befektetőit.

A dolgozatban bemutatom, hogy milyen módon és módszerekkel hajtották végre az Enronnál a csalásokat, és hogy a könyvelők, auditorok, illetve bankok milyen módon segítettek ebben az Enron vezetésének. Kitérek arra is, hogy az Enron csődje után milyen további esetek fordultak elő. Bemutatom a vizsgálatokat, és azt hogy eddig az amerikai törvényhozás milyen intézkedéseket hozott, illetve, hogy milyen mértékben változott a számviteli szabályozás és ellenőrzés az Amerikai Egyesült Államokban és Európában.

A tanulmány kitér arra, hogy a számviteli botrányoknak milyen hatást gyakoroltak a tőkepiacokra külföldön és Magyarországon, illetve hogy a csalások milyen reakciókat váltottak ki a befektetőkből.

Bemutatásra kerül az is, milyen különbségek vannak a magyar és az amerikai számviteli szabályok között, illetve az, hogy Magyarországon előfordulnak-e hasonló esetek, illetve, hogy hazánkban a számviteli visszaéléseinek milyen formái ismertek?

* A szerző III. évfolyamos, vállalkozás-szervező szakos hallgató.

Sándor Benedek*

JEGYBANKPOLITIKAI LÉPÉSEK MAGYARORSZÁG EURÓPAI UNIÓS CSATLAKOZÁSÁNAK KÜSZÖBÉN

(I. helyezett)

TDK-munkámban azt kutattam, hogy a Magyar Nemzeti Bank az EU-csatlakozást illetően helyesen mérte-e fel a helyzetet, kellő intézkedéseket hozott-e a megfelelő időben, a jelentkező kihívásokra és felmerülő kérdésekre a megfelelő válaszokat adta-e? A jegybank elképzeléseiről elmélkedem elméleti (következetes közgazdasági levezetések, hiteles források) és gyakorlati (fél év napi sajtójának feldolgozásával, különböző iparágak helyzetének vizsgálatával az intézkedések hatását szem előtt tartva) megközelítésből egyaránt. Elemzésemben kitüntetett szerepet kap a forint árfolyamsávjának kiszélesítése, az inflációs célkövetési rendszer, a devizaliberalizáció, s ezeknek az *inflációra gyakorolt hatása*. Az intézkedések mind a jegybank törvényben előírt kötelezettségének teljesítésének, az árstabilitás fenntartásának elősegítésének függvényében nyernek kritikát vagy helyeslést. Nagyító alá veszem, hogy mi rejlik a történelminek nevezett *devizaliberalizáció*, az *új árfolyamrendszer* és az *inflációs célkövetési rendszer* mögött.

A közelmúlt hazai és nemzetközi gazdaságpolitikai eseményei szorosan kapcsolódnak munkám témájához. A – többek között ez EU-bővítését is magába foglaló – Nizza-i Szerződés irországi ratifikálása, így Magyarország nemzetközi megítélésének javulása és ezáltal a forinttal szemben elvárt kockázati prémium csökkenése, valamint a magyar és európai kamatkülönbség növekedésének következtében, de a magyar makromutatók romlásának ellenére *megindult a bázai fizetőeszköz árfolyamának erősödése a bankközi devizapiacon*. A spekulatív támadás a forint ellen újra megfontolt és gyors intézkedéseket kívánt kormányzattól és a jegybanktól egyaránt. Alig 2 év leforgása alatt újra sávszélen tudhatjuk forintunkat, aminek további szélesítése egyelőre még várat magára, de érdekes helyzetet teremtett.

Hogy hogyan dönt kormányzat és monetáris hatóság az ERMII-be és végül az EMU-ba történő belépésünkről, ma még kérdéses, de biztos, hogy további kutatások tárgya lehet.

* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozás-szerző szakos hallgató.

A HUMANISZTIKUS PSZICHOLÓGIA A VEZETÉSTUDOMÁNYBAN

(Maslow szükséglethierarchiájának gyakorlati alkalmazhatósága)

(I. helyezett)

A dolgozatban a humanisztikus pszichológia módszereit, megközelítésmódját, fogalmait és módszereit alkalmazva kísérletet teszek arra, hogy Abraham H. Maslow szükséglethierarchia-elméletének felhasználásával egy olyan tesztet hozzak létre, amely alkalmas a munkahelyi közérzet személyiségközpontú megközelítésére és mérésére.

A módszert tekintve visszanyúltam Maslow egy korai felvetéséhez, miszerint az egyes szinteknek léteznek viszonylagos kielégítettségi fokai, amik már kvantitatívva tehetők.

A humanisztikusok önmegvalósító személyisége a tesztel mérhetővé válik a maslow-i terminológiát felhasználva, így a gyakorlati menedzserek kezébe olyan eszköz adható, ami segít a munkahelyi közérzet és motiváció mérésében, kiszűrhetővé téve a kritikus faktorokat és egyben megoldási alternatívát kínálva a felmerülő problémákra.

Maslow szükségletpiramisa régóta ismert és alkalmazott a vezetéstudományban a motiváció szükségletelméleti megközelítésével kapcsolatban, de nem létezett olyan teszt, amely ennek az elméletnek gyakorlati, az emberi erőforrás-gazdálkodásban való kvantitatív alkalmazását lehetővé tette volna.

Kutatásom kiterjedt mind a pszichológiai, mind a vezetéstudományi szakirodalom vonatkozó részére. A pszichológia szkeptikus fogadtatásával összhangban (Maslow elmélete a szükségleti szintek egyértelmű elkülöníthetlensége miatt nehezen igazolható és általánossága miatt gyakorlatban alkalmatlan a motiváció mérésére) a vezetéstudományi alkalmazást (a tesztet) nem elsődlegesen a motiváció, hanem a munkahelyi közérzet mérésére építettem.

Az eljárás validitásának és reliabilitásának vizsgálata igazolta, hogy a teszt megfelel a modern tesztelméletek támasztotta követelményeknek és alkalmas a munkahelyi közérzet humanisztikus nézőpontú megközelítésére, pótolva ezzel a vezetéstudomány területén mutatkozó hiányt a széles körben alkalmazható Maslow-tesztre vonatkozóan.

Az alkalmazás során bebizonyosodott, hogy Maslow módszerével a motiváció és a közérzet mérése csak közép- és felsővezetők esetében mutat reális eredményt, mivel a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjein csak csekély mértékben adott az önmegvalósítás lehetősége.

A teszt alkalmas egyéni és csoportszintű közérzet-, illetve motiváció-mérésre. Az egyes szükségletszintek egyenként és összetevőnként is kiértékelhetők, ami lehetőséget ad arra, hogy az eljárást alkalmazó menedzser felmérhesse a motiváció és közérzet terén felmerülő esetleges problémákat, és lépéseket teheszen azok megoldása érdekében.

* A szerző III. évfolyamos, vállalkozás-szervező szakos hallgató.

frÁSZ

(Magyarország, Európa és a világ)

(II. helyezett)

Dolgozatom a számvitel témakörében az Állami Számvevőszék kiemelt szerepével foglalkozik, melynek ellenőrzési tevékenysége meg kell feleljen az európai irányelveknek. Magyarországnak viszont a rendszerváltásig nem volt egységes számviteli elszámoltatási rendszere, így a lehető „legjobb gyakorlatot” kell elsajátítania. Az Európai Unió csatlakozás küszöbén szembe kell néznünk egy olyan változtatási kényszerrel, melynek keretében a jól működő piacgazdasággal és átlátható pénzgazdálkodással bizonyítjuk be, hogy fejlett jogállamhoz méltóan tudunk elszámolni a közpénzekkel.

Kiindulási pontom az 1953-as havannai kongresszus, mely a Legfőbb Ellenőrzési Intézmények Nemzetközi Szervezete (INTOSAI) megszületésének ideje volt. Az INTOSAI legfontosabb dokumentációja a Limai Deklaráció, amely a pénzügyi ellenőrzés alapelveit fogalmazta meg.

1998-ban az Európai Számvevőszék kezdeményezésére közösen készítették az INTOSAI standardok alkalmazásához Európának ajánlott irányelveket. Ezek a sztenderdek nem mindenre nézve kötelezőek, az adott ország gazdasági, politikai környezetétől függ, mennyiben fogadják el, és alkalmazzák azokat.

Az ÁSZ 1998-ban döntött úgy, hogy megváltoztatja ellenőrző tevékenységének tartalmát, éppen az EU pénzügyi ellenőrzési gyakorlata miatt. Az Egyesült Királyság nemzeti ellenőrzési hivatala és az Állami Számvevőszék 1999-ben megkötött együttműködése segít abban, hogy Magyarországon is megismerjük és elsajátítsuk a „legjobb gyakorlatot”.

Az INTOSAI standardok tükrében elmondható, hogy a legfőbb három feltétel (függetlenség, széles körű ellenőrzési hatáskör, nyilvánosság) az ÁSZ-nál adottak, bár nem minden esetben kielégítőek:

- Az ÁSZ függetlensége igen magas szintű, korlátozó tényező csak a PM lehet (vézhelyzetben a kormány korlátozó intézkedéseket hozhat), de ebből eddig nem származtak gyakorlati nehézségek.
- A rendkívül sok feladat elvégzésének gyakoriságáról és szakmai tartalmáról a törvények nem adnak egyértelmű eligazítást, így a vizsgálatok felületessé válhatnak, illetve véletlenszerűen szűnnek.
- A számvévszéki ellenőrzés célja a korrupciós jelenségek visszaszorításának az elősegítése, ezért a vizsgálat eredményeit mind a demokratikusan választott képviselők, mind a lakosság egésze számára nyilvánosságra hozzák.

A számvévszékek is elszámolással tartoznak a parlamentnek, az adófizetőknek, azonban – egyes EU-tagországokkal, mint például Belgium, Portugália, Olaszország, Franciaország, Luxemburg szemben – nem az ÁSZ számoltatja el a közpénzek kezelőit, hanem a parlament.

Az ÁSZ álláspontja szerint Magyarországon az államszámvitel szabályozását törvényi szinten célszerű megteremteni, még ha a standardok térhódítása is a jellemzőbb. Olyan számvitel-szabályozást kellene kidolgozni, amely harmonizál az Európai Unió által közreadott irányelvekkel, s amely irányelvek így nem szabályozottak, ott az INTOSAI standardjait kell követni.

* A szerző III. évfolyamos, vállalkozás-szervező szakos hallgató.

KÍNA, AVAGY A XXI. SZÁZAD SZUPERHATALMA (?)

(III. helyezett,

Különdíj)

Dolgozatom célja, hogy feltárja azokat a folyamatokat, amelyek eredményeképpen a Kínai Népköztársaság ma gazdasági nagyhatalomnak számít. Ez a folyamat korántsem ért még véget: további és egyre jobb „eredmények” várhatók a világ legnagyobb és legnépesebb kommunista hatalmától. Elemzésemben első-sorban a gazdasági és politikai változásokra helyeztem a hangsúlyt, hiszen a világon talán Kínát jellemzi leginkább a politika és gazdaság ilyen nagy mértékű összefonódása.

A forradalom győzelmével 1949-ben kommunista uralom kezdődött Kínában, és ezzel megindult egy máig tartó folyamat, melyet sokan csak úgy emlegetnek: „a kínai gazdasági csoda”.

A Kínai Népköztársaság története három szakaszra tagolódik:

1. Az elsőben (1949-1957) a kommunista párt megpróbálta elérni a nemzet biztonságát, valamint a gyors iparosítást, ebbéli törekvésekben azonban, amelyek során a Szovjetunió felülmúlása volt a cél, eltértek az eredeti forradalmi elveiktől.
2. A második periódusban (1958-1976) a maoista modell kifejlődésének lehetünk tanúi, amely felelevenített néhány valódi forradalmi problémát és megpróbálta ezeket beépíteni a növekedési politikába.
3. A harmadik szakasz (1977-1989) a szocialista modernizáció szakasza, amely a kínai és a külföldi technikák együttélésében és egy felemás reformfolyamatban öltött testet.

Az immár több mint két évtizedes kínai reformfolyamat során nemcsak a gazdaság teljesítménye növekedett meghökkentő ütemben, hanem jelentősen megváltoztak a gazdaság egyes szektoraiban alkalmazott módszerek és a mindezek alapjául szolgáló hivatalos ideológia is.

A hetvenes évek elején a reformok elindításakor alapvető hangsúlyváltásra került sor: az osztályharc óriási károkat okozó erőltetése helyett a gazdasági fejlődést állították a középpontba, négy alapvető szektor (mezőgazdaság, ipar, honvédelem, tudomány és technológia) modernizációját jelölve meg fő feladatként. A modernizációt hangsúlyozó célkitűzés ellenére kezdetben a figyelem előterében mégis inkább az ipar és a mezőgazdaság bruttó termelési értékének megnégyszerezése, tehát zömmel mennyiségi stratégiai feladat kijelölése állt. Fokozatosan csatlakozott ehhez, majd a reformokkal azonos fontosságúvá vált a „nyitott kapuk” politikája, a nemzetközi együttműködésből származó előnyök maximális kihasználására való törekvés.

A „sajátosan kínai színezetű szocializmus” építésének jelszava elég tágnak és rugalmasnak bizonyult ahhoz, hogy az egymást követő reformlépések általános keretét szolgáljon.

A Kínai Népköztársaságban zajló folyamatok napjaink legaktuálisabb világgazdasági kérdései közé tartoznak. A 2002. novemberében deklarált generációváltás, az IMF előrejelzései szerinti 0%-os infláció, párosulva 7-8%-os gazdasági növekedéssel a 2002-es évben, a reformok folytatásának garantálása mind azt bizonyítja: új szuperhatalom van születőben.

* A szerző III. évfolyamos, nemzetközi kapcsolatok szakos hallgató.

990 Ft