

ÁRA: 7,5 LEJ

XII. évfolyam, 85. szám

2009 / 2
FEBRUÁR



RMKT 2009

Közgazdász Fórum

Forum Economic



RMKT
Economist's Forum

Kiadja a Romániai Magyar Közgazdász Társaság

A Romániai Magyar Közgazdász Társaság és a Babeş–Bolyai Tudományegyetem
Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kara magyar tagozatának közös szakmai közlönye

ISSN 1582-1986
CNCSIS 755-2007 (B+)

A tartalomból

3. **Somai József**
Orbán Balázs, a „legnagyobb székely” születésének emlékezete
5. **Poór József – Farkasné Kurucz Zsuzsa**
A tanácsadás folyamata
23. **Tamás Ervin**
A kapcsolatháló-elemzés alkalmazásának lehetőségei
egy szervezet életében
31. **Szőcs Attila**
Vállalati márkázás. Stratégiai eszköz vagy a vállalat lemeztelenítése?
47. **Székely Imre – Székely Levente István**
Az észak-erdélyi autópálya költség-haszon elemzése

KÖZGAZDÁSZ FÓRUM

Forum Economic
Economist's Forum



Tartalomjegyzék

SOMAI JÓZSEF

Orbán Balázs, a „legnagyobb székely” születésének emlékezete (mementó) 3

POÓR JÓZSEF – FARKASNÉ KURUCZ ZSUZSA

A tanácsadás folyamata 5

TAMÁS ERVIN

A kapcsolatháló-elemzés alkalmazásának lehetőségei egy szervezet életében . . 23

SZŐCS ATTILA

Vállalati márkázás. Stratégiai eszköz vagy a vállalat lemeztelenítése? 31

SZÉKELY IMRE – SZÉKELY LEVENTE ISTVÁN

Az észak-erdélyi autópálya költség-haszon elemzése 47

PÁSZTOR CSABA

Újdonságok a gazdasági és pénzügyi jogszabályozásban – LXVIII. rész 55

Fontosabb gazdasági események (Csomafáy Ferenc) 57

Hírek 65

A lap tartalmának román és angol nyelvű kivonata és tartalomjegyzéke 69

Orbán Balázs, a „legnagyobb székely” születésének emlékezete – Mementó –

SOMAI JÓZSEF

Orbán Balázs 1829. február 3-án az Udvarhely megyei Lengyelfalván született bárói család sarjaként, főúri címét azonban sosem használta. A székelyudvarhelyi református kollégiumba járt két évig, majd 1846-ban Konstantinápolyba utazott görög eredetű nagyanyja nyomdokában.

Húszévesen bejárta részben a Balkánt, Szíriát, Palesztinát, Egyiptomot, Arábiát. Élményeit *Utazás Keleten* című hatkötetes könyvében rögzítette.

Az 1848-as forradalom vége felé 150 fős szabadcsapatot szervezett a forradalom megsegítésére, de közben megtörtént a fegyverletétel. Haza már nem térhetett, mert a forradalom után segítette az emigránsokat, menekülnie kellett, s így 1852-ben Angliában kötött ki, ahol idejét tanulással és a közel-keleti utazásával kapcsolatos anyagok rendszerezésével töltötte, melyeket később adott közzé. Innen 1855-ben utazott vissza szüleihez Konstantinápolyba, s 1859 végén – kihasználva a politikai enyhülés adta lehetőséget – hazatért. Hivatalt vállalt: 1861-től Udvarhelyszék ideiglenes főjegyzője, 1867-től Kolozsvár főjegyzője, majd visszavonult, s 1868-tól Pesten élt. 1871-ben függetlenségpárti programmal országgyűlési képviselő, 1887-ben pedig a Magyar Tudományos Akadémia levelező tagjává választotta. A következő évben megjelent *A székelyek származásáról és intézményeiről* című könyve.

Törökországból való hazatérte után bontakozott ki a Székelyföld iránti érdeklődése. 1862 és 1868 között mondhatni gyalog bejárta szinte az egész Székelyföldet, és ezalatt több mint ötszáz székelyföldi faluba látogatott el. Ennek az utazásnak a nyomán készítette el hat év alatt főművét, *A Székelyföld leírása* címűt, amely ismerttörténetünk pótolhatatlan remekművének számít, tapasztalásainak leírása nélkülözhetetlen és ritka forrása a történettudománynak. Hasonlóan jelentős értéket képvisel az 1889-ben kiadott *Torda város és környéke* leírása is.

Önzetlen, kitartó munkássága alatt igen nagy figyelmet szentel a székely nép, a székely falu szokásainak, néprajzának. Ezek leírása mellett a falu életének és gazdasági formáinak bemutatásával is foglalkozott. (Orbán Balázs gazdasági gondolkodásáról részletes elemzést olvashatunk Zepeczáner Jenő *Orbán Balázs nemzetgazdasági eszméi* című írásában, megjelent Somai József szerk.: *Az erdélyi magyar gazdasági gondolkodás múltjából*, II. kötet, RMKT, Kolozsvár, 2004.)

Gazdasági gondolkodásából fakadó bírálatának tárgya volt:

- Az adórendszer, amely véleménye szerint a törvénytelen sarcolás rendszerét jelentette. Az adóhivatalnok csak a nyomort és kétségbeesést zúdította a lakosságra.
 - Kemény bírálatban részesítette az erdélyi és székelyföldi birtokviszonyokat és
-

a birtokviszonyok rendezését szabályozó törvényeket, amelyek valójában nem igazodtak a sajátos székely viszonyokhoz. Szerinte a birtokviszonyok legnagyobb gondja a birtokok szétaprózottsága, éppen ezért a tagosításnak volt a híve, amely szerinte a falu gazdasági fejlődésének egyetlen járható útja (ez a tétéle sajnos még ma is érvényes, azaz másfélszáz év alatt is megoldatlan ügy maradt).

– Felismeri a hitelviszonyok fejletlenségének és a tőke hiányának negatív hatását, pedig szerinte ezek teremtenek a földművelésnek, kereskedelemnek és az alakuló iparnak kedvező teret, a pénzügyi intézetek hiányoznak, a meglévők is tőkeszegények.

– Véleménye szerint a székely kisiparosok sem voltak jobb helyzetben, mert a céhrendszer felszámolása után (1872) sem rendeződtek a mesterségek sorai az iskolázottság elmaradottsága miatt, mivel az iskolázás csak a kiváltságosoknak járt.

– Az országházban elmondott beszédeiben bírálta a határszéli vámok rendszerét, melyet a Bach-rendszer örökségének tartott, valamint az erőtlen határszéli Románia felé irányuló kereskedelmet.

– Élénken foglalkoztatta a székelység erdőgazdálkodása, s nem kerülte el a figyelmét az erdők veszélyeztetettsége, mert a letarolt erdőket ritkán ültették újra, amit még tetőztek az adóelkerülés miatti értelmetlen erdőégetések.

– Meggyőződése volt, hogy az ásványkincsekben gazdag Székelyföldön sikeres lehet az iparosítás. *A Székelyföld leírásában* ismerteti a lelőhelyeket, amelyek közül a legfontosabb ásványkincsnek a hatalmas sótelepeket tekinti.

– Munkáiban kitér a vármegyei utak kérdésére is. Véleménye szerint az utak nagy része járhatatlan, és ha van állami beavatkozás, az a korrupció fészkévé válik, ezért élesen elítéli a korrupciót.

Orbán Balázs munkássága nemcsak irodalomtörténetünk jelentős forrása, de az a széleskörű gazdasági terület és gazdasági kérdéskör, amely műveiből tükröződik, az erdélyi magyar gazdasági gondolkodók élvonalába állítja és arra érdeme-síti, hogy mi, közgazdászok is tisztelettel emlékezzünk rá születésének 180. évfordulója alkalmából.

A tanácsadás folyamata

POÓR JÓZSEF – FARKASNÉ KURUCZ ZSUZSA

A cikk célja, hogy általánosságban bemutassa a tanácsadás folyamatát. Áttekintjük többek között a következőket: A tanácsadási munka jellegzetes folyamatát, a tanácsadási folyamat egyes lépéseinek jellemzőit, bemutatjuk e lépések lényegét a tanácsadó és a megbízó szemszögéből egyaránt, majd kitérünk a tanácsadó és ügyfele kapcsolatának jellegzetes kérdéseire.

A tanácsadási munka, mint problémamegoldási tevékenység, egy soklépcsős folyamat, amely Pólya György (1990) szóhasználatával élve: „akár nagy vagy kicsi feladat, van benne valami kis felfedezés.”

„Semmiel semmit és senkit sem lehet legyőzni” – írja Simon (1982) a politikáról és a tudományos elméletekről. Nincs ez másként a tanácsadásban sem. Ha eredményes munkát akar végezni a tanácsadó, akkor megfelelő alternatívát, problémamegoldási metódust kell kínálnia az ügyfelének. A különböző tanácsadó cégek és elméleti szakemberek a probléma jellegétől függően eltérő megoldási módokat javasolnak a tanácsadási munka kivitelezésére. A különböző tanácsadó szakkönyvek (Curnow–Reuvid 2003; Markham 1999) többféle modellt ajánlanak. Általában – a jellegétől és tartalmától függetlenül – a következő ábrán bemutatott öt lépésből áll egy tanácsadói munka (Sadler 1999):

Kapcsolatépítés	Előzetes diagnózis, ajánlat, szerződés
Diagnózis	Tényfeltárás, adatgyűjtés, elemzés
Megoldási javaslatok	Megoldási változatok kidolgozása, értékelése, megoldás választása, megvalósítási terv
Implementáció	Közreműködés a megvalósításban, ajánlások finomítása
Befejezés	Értékelés, prezentáció, zárójelentés

1. ábra. A tanácsadás folyamata

Kapcsolatfelvétel**Előkészítés**

Minden tanácsadási munka valamilyen probléma megjelenésével, létezésével és felismerésével kapcsolatos. Ezt követi a megbízó és a tanácsadó közötti kapcsolatfelvétel, az első megbeszélés. Ebben a munkafázisban definiálják a vizsgálandó problémát. A megoldás módszerét, a vállalási árat és a költségvetést tartalmazó tanácsadói ajánlatot néha csak előzetes diagnózis alapján lehet elkészíteni, más esetekben ez a tevékenység szükségtelen.

A megfelelő tanácsadók elérhetőségeit többféle módon is meg lehet szerezni:

– A különböző országokban – beleértve hazánkat is – működő tanácsadó szövetségek kiadják a náluk bejegyzett vállalatok és egyéni tanácsadók címjegyzékét. Az említetteken kívül nagyon sok üzleti katalógus segítheti a legmegfelelőbb cégek megtalálását.

– A különböző nemzetközi szervezetek, így például a Világbank (Consulting 2002) az ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet), a FAO (Világ Élelmezési Szervezet) saját tanácsadói adatbázissal rendelkeznek. Innen hívható le, válogatható ki az adott projekteknel potenciálisan számba vehető tanácsadók neve és címe (Kubr 1996).

– Gyakran állami szervezetek, bankok előminősítő munkájuk nyomán közzéteszik saját és/vagy az általuk elfogadott tanácsadók listáját.

– Sajtóközlemények, publikációk, konferenciái felszólalások, direct-mail akciók stb. is ráirányíthatják a figyelmet egy-egy tanácsadó vállalat szolgáltatásaira.

– Nagyon gyakori, hogy az egy-egy vállalatnál elvégzett sikeres konzultánsi munka reflektorfénybe állít egy tanácsadó céget.

– Számos szakirodalmi forrás (Hung 1976; Stryker 1984 és Kubr 1993) szerint a tanácsadó cégek szintén segíthetnek más konzultánsok megkeresésében.

Schein (1996) szerint az első kapcsolatfelvétel alkalmával a tanácsadó általában nem tudja, hogy mi az igazi probléma. Ezért további tisztázó megbeszélésekre van szüksége. Ezek a megbeszélések (explanatory meeting) az igazi kapcsolatépítés alapjai. Az ilyen találkozások további célja a formális és a pszichológiai mozgatórugók meghatározása, továbbá segíthetik a tanácsadó és a potenciális ügyfele közötti jobb megértés kialakulását.

Tanácsadó és ügyfele

Az ajánlat elkészítése előtt fontos végiggondolni, hogy kik lehetnek ügyfeleink a tanácsadási folyamatban. Erre a felvetésre a LaGrossa–Saxe (1998) szerzőpáros a következő válasszal szolgál. Az elsődleges ügyfélen keresztül történik a kapcsolatfelvétel. Az említett szerzők az ügyfelek hat különböző típusát határozzák meg. Ezeknek az ügyfeleknek más és más a szerepük a projekt különböző fázisaiban:

– A pénzügyi ügyfél állítja össze a projekt költségvetését, az ő jóváhagyása nélkülözhetetlen a projekt elvégzéséhez. Tulajdonképpen ő a projekt vevője.

– A projekt-team tagjai külső vagy belső tagok lehetnek.

– A coach segítheti a projekt jóváhagyását.

– Végül a felhasználó, vagy ahogy Schein (1999. 65) fogalmaz, „az egész szervezet – mint ügyfél – fogja alkalmazni a javasolt eszközöket és rendszereket”.

Az említett szerző a fentiekén kívül még megkülönböztet olyan nem ügyfél szervezethez tartozókat, akik befolyásuknál fogva potenciálisan akadályozhatják, lassíthatják a projekt megvalósítását, az eredmények alkalmazását.

Mások úgy érvelnek, hogy azok a tanácsadó cégek, amelyek sok „jól képzett és felkészült” ügyfelet (smart clients) tudhatnak a portfóliójukban, hosszú távon jelentős versenyelőnyre tehetnek szert a többiekkel szemben. Freed (1997. 33) szerint az ilyen ügyfelet könnyebben, gyorsabban és eredményesebben lehet kiszolgálni.

A tanácsadók ügyfelei típusának azonosítási során, a problémák méretétől és jellegétől, valamint az ügyfelek bevonásának szintjétől kezdve – egy adott személytől szervezetenkénti szintig terjedhetnek – nagyon eltérő megoldásokat alkalmaznak (Rashford–Coghlan 1994). A tanácsadónak mélyrehatóan kell elemezni a különböző ügyfelek céljait és igényeit. Az ügyfelek igényei és a velük történő kapcsolatfelvétel jelentősen különböznek akkor, ha nagy cégnél (large corporation) vagy csak néhány tucat munkavállalót foglalkoztató szervezetnél fog dolgozni a tanácsadó.

Az új (megbízások) megrendelések megszerzése jelenti a tanácsadási ipar „létfontosságú” tevékenységét. Ennek a tevékenységnek a tipikus sikermutatója a kihasználtsági mutató (Sold Time Rate), amely 60–75–80% is lehet egy-egy tanácsadó esetében. Az utóbbi igen magas érték akkor érhető el Niederreicholz (2004) szerint, ha:

– egy projektet idő előtt befejeznek, és más projekteken azonnal el tud kezdeni dolgozni a tanácsadó,

– egyidejűleg több projekten is dolgozik ugyanaz a tanácsadó.

A megrendelések megszerzésének a gyakorlata a cégek méretétől és tradíciójától függően nagyon eltérőek lehetnek:

– A nagy, hierarchizált szervezetek meghatározzák, hogy a potenciális ügyfeleiknél milyen szintű és rangú személyeket milyen beosztású tanácsadó kereshet meg.

– Számos cégnél alkalmazzák az ún. akvizíciós prémiumot (pl. 5–10%).

A gyakorlatban a tanácsadók nagyon sokféleképpen létesíthetnek kapcsolatot ügyfeleikkel:

– *Direkt módszerek:* célzott megkeresés, nem célzott megkeresés, specifikus, illetve nem specifikus tartalommal.

– *Indirekt módszerek:* ez utóbbiak közé tartoznak mindazok az eszközök, amelyekkel az adott cég imázsát lehet megteremteni. Ide sorolhatjuk többek között az előadások tartását, körlevelek és brosúrák szétküldését, cikkek és szakkönyvek írását, kapcsolattartást a médiával, tagságot szakmai szövetségekben és kamarákban, szemináriumok, workshopok és szűk körű, ún. kandalló melletti beszélgetéseket, hirdetések, vásárokat és kiállításokat, álláshirdetéseket, önelemzési kérdőíveket, saját kutatásokat stb.

Manapság már nem elegendő, hogy ügyfelünk elégedett a munkánkkal vagy lojális a szolgáltatásainkhoz. A versenyben meg kell lepni ügyfelünket. David Maister és szerzőtársai (2000) úgy vélik, hogy az igazán sikeres tanácsadó cégek megpróbálják az ún. megbízható tanácsadó (trusted advisor) státuszát elérni.

A nagy nemzetközi tanácsadó cégek jellegzetes ügyfél-csoportosítására láthatunk példát a következőkben (Schleth 2000). Az említett globális tanácsadó cég ügyfélmenedzselés szempontjából az alábbi négy csoportba sorolja klienseit:

- A. csoport: Stratégiai ügyfelek magas teljesítőképességgel. Általában nagy, globális vállalatok.
- B. csoport: Folyamatosan számlázhatók, magas termelési szinttel és magas teljesítőképességgel.
- C. csoport: Portfólió ügyfelek, akik periodikusan jelennek meg igényeikkel, de nagy befolyásuk van a helyi üzleti területeken és a szolgáltatások piacán.
- D. csoport: Azok az ügyfelek, akikkel kapcsolatban nem terveznek hosszú távú partneri kapcsolatokat.

Az előbb említett folyamatnak van egy nagyon ellentmondásos része. A probléma abból adódik, hogy a jó ajánlathoz és szerződéshez nagyon sok információra van szükség, azonban ebben a fázisban senki sem garantálja, hogy a tanácsadó a megrendelést meg is kapja. Mi a jó álláspont? Mit mutat a gyakorlat? Számos megoldással találkozhatunk ezzel kapcsolatban. Vannak olyan cégek, amelyek elegendő megrendelés-állomány birtokában csak a biztos sikerrel kecsegtető projektlehetőségekre „mozdulnak rá”, készíténeek ajánlatot. A gyenge konjunktúra, az alacsony megrendelés-állomány esetén a tanácsadók is minden követ megmozgatnak az újabb megrendelések megszerzése érdekében (Neumann et al. 1997).

1. táblázat. Kapcsolatfelvételi kérdéslista

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Milyen ügyfélről (régi vagy új) van szó?<ul style="list-style-type: none">– telefonon (beszélgetés lefolyása, eredmény)– írásban (milyen formában, eredmény)– személyes beszélgetés formájában (benyomás, eredmény)2. Mit tudnak az adott vállalat illetékesei a tanácsadóról, a teljesítményéről és szolgáltatásairól?3. Milyen az imázsa a tanácsadásnak és a tanácsadónak az adott vállalatnál?4. Milyen módon lehet az ügyfél rokonszenvét elnyerni?<ul style="list-style-type: none">– arra a gazdasági ágra jellemző problémák felvetésével, amelyben a vállalat található– az ágazatra vonatkozó tapasztalatokkal és problémamegoldással– egy üzleti partnerünk, korábbi referenciák ajánlásával |
|---|

5. Mit tudunk az ügyfélről?

- gazdálkodási jellemzők (méret, foglalkoztatottak száma, árbevétel, gyártó üzemek, értékesítési programtechnológiák)
- személyzeti jellemzők (vezetők neve, döntéshozók jellemzői, személyi tulajdonságaik, pl. hobbi, érdeklődési kör)
- gazdasági helyzet (konjunktúra, szituáció, felvevő piacok, expozíció, főbb versenytársak, vállalati tervek, modernizálás stb.)
- a tanácsadást szükségessé tevő problémák (ágazat fejlődése, nyereségelvonások, speciális problémák)

6. Milyen a tanácsadó versenyhelyezete?

7. Milyen versenytársakkal kell számolnia?

8. Milyen erősségei és gyengeségei vannak versenytársainak?

9. Milyen feladatokat old meg a versenytárs a vállalatnál?

10. Milyen módon tartja a kapcsolatát a versenytárs az ügyféllel?

Forrás: Neumann, J. E. 1997. *Negotiating entry and contracting*, In: Neumann, J. E. – K. Kellner – A. Dawson – Shepherd 1997. *Developing Organisational Consultancy*. Routledge, London: 5–6.

Korábban már többször idéztünk a 2003 elején első alkalommal végzett átfogó felmérésből a konzultánsok hazai foglalkoztatásával kapcsolatban. A vizsgálat alapján a következő táblázatban felsorolt okokat tartották lényegesnek a hazai vállalatok vezetői a tanácsadók kiválasztásával kapcsolatos legfontosabb információforrásokkal összefüggésben.

2. táblázat. Tanácsadó-kiválasztás első információforrásai

Sorrend	Információk forrása	Gyakoriság
1.	Ismerősök, kollégák és üzleti partnerek	41%
2.	Tenderek	36%
3.	Szaksajtó	25%
4.	Internet	14%
5.	Direct Mail levelek	5%
6.	Más tanácsadók, kamarák és szakmai szövetségek	4%

Forrás: Tanácsadói és oktatási piaci aktuális helyzetének felmérése 2003. Ave-New-BKIK-TANOSZT, Budapest.

Ez a felmérés is alátámasztja azt a korábbi állításunkat, miszerint ebben a szakmában a személyes kapcsolatok és szakmai ismertség jóval fontosabbak, mint a hagyományos marketingkiadványok.

A kapcsolatfelvétel kezdetén Schein (1999) szerint aránytalanság figyelhető meg a folyamat két szereplője között. Az ügyfél érzései és reakciói ebben a fázisban sokfélék lehetnek, így többek között: elutasító, védekező, alárendelő, komfortos és bizalmába fogadó. A tanácsadó oldalán is vegyes érzések és reakciók figyelhetők meg, amelyeket az előbb említett ügyfélreakciók szintén befolyásolhatnak. Így megemlíthetők az autokratív, az elfogadó, a túlreagáló, a visszafogott és a visszatükröző magatartások. Problémát jelenthet, hogy a különböző jellegű és szerepű tanácsadók áttévednek egymás szakterületeire, ami nem kifogásolható, de megfelelő előkészítés nélkül gyakran okozhat zavart és elutasítást. Erre jó példa, amikor egy folyamat-tanácsadó megfelelő elfogadás hiányában szakértő tanácsadóként kezd viselkedni. Ugyanúgy problémát okozhat, ha szakértő tanácsadó, megfelelő előkészítés nélkül, folyamat-tanácsadóként lép fel.

A tanácsadási folyamat hatékonyságát nagyban ronthatja, ha a két fél túlzottan a szerződéses megállapodást tartja szem előtt. Bármennyire hiszünk abban, hogy szerződésünk mindent körülhatárolhat, egy sor ügyféligenyt nem ismerünk a szerződés megkötésének pillanatában.

A felek közötti viszony akkor válik hatékonná, ha mindketten elfogadják egymás szerepét és státuszát. Igazi segítő viszony kialakításához Schein (1999) szerint bármilyen tanácsadás esetén az alábbi tényezők szükségesek:

- „Mindig próbáljunk meg segítőkészek lenni.
- Fogadjuk el a realitásokat.
- Csökkentsük ignoranciánkat.
- Sose feledjük, hogy bármilyen tevékenységünk beavatkozást jelent az ügyfél szervezetébe.
- Mindig gondoljunk arra, hogy a probléma tulajdonosa nem mi vagyunk, hanem az ügyfelünk.
- Sodródjunk a problémával.”

A tanácsadó cégek globalizációja

A közelmúltban a Darmouthi Tuck Üzleti Tudományok Globalizációs Kutató Intézetének kutatói azt vizsgálták, hogy melyek az amerikai tanácsadó cégek globalizációjának tipikus motívumai (Bernard 2007). A következőben a jelzett kutatás legfontosabb következtetéseit ismertetjük.

A globalizációnak közvetlen hatása van a különböző cégek költségstruktúrájára. A hagyományos termelő vállalatokkal ellentétben, a szolgáltató szektorban működő nagy és közepes méretű tanácsadó cégek esetében a költségcsökkentés ma még nem tipikus célkitűzés a külföldi terjeszkedésüket illetően.

A menedzsment tanácsadó iparágban *bevévelt ösztönző* megfontolások és/vagy az ügyfelek keresleti tényezői szolgálnak elsődleges hajtóerőként a globalizáció tekintetében. A különböző befolyásoló tényezők széles skálája mellett a

a globalizáció két jellegzetes terjeszkedési módját azonosították a kutatók; a *reaktív* és *proaktív* változatot.

A *reaktív* megközelítés azt jelenti, hogy a tanácsadó cég a külső, tényleges, meglévő vevői igények alapján kezdi meg a terjeszkedését. Ez az expanziós mód a legtipikusabb a vizsgált amerikai konzultáns cégek esetében. A *proaktív* megközelítés ezzel szemben egy előrettekintő stratégiát fogalmaz meg a nemzetközi növekedés céljából. A tanácsadó cégek proaktív globalizációs expanziója a felmérés tapasztalatai alapján, a költségcsökkentés helyett más, inkább a jövőben realizálható előnyök elérése érdekében történnek meg.

A cégek nemzetközi expanzióját és az európai ügyfelek megszerzését alapvetően az ügyféligenyek kielégítése motiválta. Ugyanakkor léteznek egyéb fontos vevői megfontolások is. Így többek között ezzel összefüggésben a következőket emelhetjük ki:

– Az amerikai autóipar cégei elvárják az őket az anyaországban kiszolgáló tanácsadó cégektől, hogy azoknak legyenek partnerirodái a világ fontosabb piacain, így többek között Japánban. A tanácsadó cégek az elvárt jelenléteket a különböző földrajzi területeken elsősorban a tudásból származó előnyökre alapozzák és nem az ügyfelek azon szándékára, hogy az adott területen szeretnének termelni vagy eladni.

– Számos tanácsadó cég terjeszkedésének oka a célországokban jelentkező többlet keresleti igény. A globális vállalati ügyfeleket a távoli irodákból is ki lehet szolgálni. A helyi igényekre is fókuszáló kliensek igényeit a tanácsadó cégek csak helyi iroda létrehozásával tudják kielégíteni az adott országban. A felmérésben részt vevő egyik kisebb cég stratégiája szerint addig nem kívánatos a meglévő irodai hálózatot bővíteni, amíg a cég nem kap többletmegbízást a célország helyi vállalataitól.

Az ügyfelek keresleti igénye a tanácsadási szolgáltatások iránt mindig fontos előfeltétele a tanácsadó cégek globalizációjának, ám önmagában a biztos kereslet fennállása még nem jelent elegendő biztosítékot a külföldi expanzió megindítására. A cégek nagy része megfelelő szűrőket, expanziós döntéselőkészítő kritériumokat állítottak fel a külföldi, új irodák megalapozása céljából. Néhány vállalat ezeket a kritériumokat formálisan is dokumentálja, míg mások a felső-menedzsment tacit tudására hagyatkoznak expanziós döntésük meghozatalánál.

A globalizáció hatást gyakorol a terület/régió/ország megválasztására is. A vizsgált cégek mindegyike legalább azt megvizsgálta, hogy miként tudja szolgáltatásait legjobban a hazai piacokon kívülre szállítani. A nagyobb cégek a nemzetközi jelenlét különböző típusait alkalmazták. Náluk a terjeszkedés okai elsősorban a meglévő hazai ügyfelek igényeiből származó nyomásnak köszönhetőek, hiszen ügyfeleik többsége globálisan működő termelő vállalat.

A nagyobb tanácsadó cégek egy része proaktív módon terjeszkedik, a keresletet megelőzve. Úgy tűnik, ezek a cégek jóval előbbre járnak ebben a versenyben, mint a közepes méretű társaik.

Érdekes, hogy a kutatásban vizsgált cégek egyike sem tett említést külföldi (nem amerikai) versenytársak létezéséről. Ez valószínűleg annak köszönhető, hogy a menedzsment-tanácsadó szakma csak kevés kulcs-földrajzi területen fejlett, beleértve az USA-t. Az USA-ban működő cégeknek relatíve csekély méretű külföldi versenytárral kell megküzdeniük. Ugyanakkor a nagyon gyorsan fejlődő gazdaságokban, mint Kína és India, ez a szituáció biztosan változik az idő folyamán. A proaktívan globalizálódó vállalatok előnyösebb pozícióban lesznek, amint a tanácsadó szolgáltatások iránti kereslet a célországok piacain is emelkedni kezd.

A kutatásban részt vevő tanácsadó cégek mindegyike megvizsgálta a nemzetközi expanzió különböző lehetséges modelljeit, és a legnagyobb cégek ún. soktényezős modelleket próbáltak alkalmazni. A vállalatok a nemzetközi jelenlét megteremtéséhez számos eszközt és típust értékelték, majd alkalmaztak. A felmérés szerint mindegyik alkalmazott módszer rendelkezik előnyökkel és hátrányokkal, a kutatást végzők nem tudtak olyan megoldást beazonosítani, amelyet mindegyik cég előnyben részesített volna.

Ahogy az új földrajzi területre való terjeszkedésről megszületett a döntés, a mintában vizsgált tanácsadó cégek a következő öt növekedési modellt, *globalizációs stratégiákat* alkalmazták vagy vették fontolóra. Ezek a modellek lényegében a tanácsadó cég által a globális működés felett gyakorolt irányítás mértékében különböznek. Az ellenőrzés, irányítás mértéke alapján, sorrendben a legszorosabb kontrolltól a leglazább felügyeletig, a modellek a következők: régióspecifikus tudásközpont; partner vezérelte növekedés; felvásárlás, akvizíció; közös vállalat; kiszervezés.

A franchise formát egyedül egy cég említette a kutatásban, de egy sem alkalmazta.

A vizsgált cégek számára fontos problémát jelentett a tehetségek felkutatása és megszerzése. A legtöbb cég általános célja volt, hogy az irodáikat helyi magasan minősített tehetségekkel töltsék fel. Ugyanakkor olyan országokban, ahol nincs fejlett tanácsadó szakma, meglehetősen bonyolult tehetséges helyi, jól képzett munkaerőt alkalmazni. A cégek számos úton próbálják a jelzett nehézségeket enyhíteni, mindegyik modell tartalmaz tréningperiódust egy már meglévő irodában. Az összes megközelítés közös korlátozóeleme az időigényesség.

Az amerikai tanácsadó vállalatok korlátozott tengerentúli versennyel kerültek szembe. A fejlett országokon kívül a szolgáltatásaik iránt limitált keresletet mértek fel, valamint szembesültek a tehetséges alkalmazottak megtalálásának nehézségeivel. Ezek a feltételek korlátozzák, tőkeigényessé teszik a globális expanzió mértékét ebben az iparágban, szerény lehetőséget adnak az esetleges költségcsökkentésre pl. az offshoringon keresztül.

Ugyanakkor Kína és India gyors gazdasági fejlődése, chindiai kihívás az idők folyamán biztosan változtat a jelenlegi helyzeten. Azok a vállalatok, amelyek hatékony modellt alkalmaztak új irodák létrehozására, valamint képesek voltak a tengerentúli tehetségek képzésére és megtartására – a kutatók véleménye szerint –, biztos versenyelőnyt fognak élvezni a jövő globális tanácsadó iparágában.

Ajánlat és szerződések

Ajánlat

Miután a tanácsadó eldöntötte, hogy vállalkozik az ügyfél által megfogalmazott feladat elvégzésére, el kell készítenie ajánlatát. Az ajánlat tartalmi és formai jegyeit sok tényező befolyásolja. Így többek között:

- az ügyfél vállalatának mérete, nagysága, hírneve,
- az ügyfél előírásai, elvárásai a készítendő ajánlattal szemben,
- az igényelt tanácsadói szolgáltatás jellege,
- és nem utolsósorban a vállalási összeg és a határidő.

Hogyan, milyen módon készíthetünk jó és hatékony ajánlatot? Az ajánlatot jól kell megszerkeszteni. Ez az anyag a tanácsadó szervezet belépőkártyája az ügyfélhez. Elkészítésénél alapvető, hogy ajánlatunk felkeltse az ügyfél figyelmét. Ezért egy-egy, jól követhető módon fogalmazzuk meg az ügyfél kívánságait.

A tanácsadói díjak, honoráriumok nagyon eltérőek, országról-országra jelentősen változnak. Nagy különbség van a nemzetközi cégek és a helyi tanácsadók vállalási díjai között. Jóval alacsonyabb díjjal lehet kalkulálni, ha EU- vagy UNIDO-szakértőt, tanácsadóként dolgozó nyugdíjas vezetőt vagy egyetemi oktatót bíznak meg az ügyfelek. A különböző források alapján kalkulált napi tanácsadói honoráriumok az USA-ban a legmagasabbak a világon, 2000–5000 USA dollár/nap.

Egyes nemzetközi szervezetek (pl. Phare) által kiválasztott tanácsadók részére a megbízóknak az előzőekkel összehasonlítva jóval csekélyebb megbízási díjat (kb. 450–1500 euró/nap) fizetnek.

A tanácsadói ajánlat az ügyfél kívánságától függően többféle formában is összeállítható:

- az egyik esetben az ajánlat minden részét egyetlen anyag tartalmazza,
- a másik esetben – főleg tendereknél – jellemző, hogy külön anyag tartalmazza a tanácsadó módszertani javaslatát, és egy másik füzetben olvashatók a pénzügyi feltételek.

Szerződések

Egy vagy több beérkezett ajánlat értékelése után kerül sor a szerződéskötésre és a tanácsadási munka megvalósítására. Általában megfigyelhető, hogy a végső döntés a tanácsadók foglalkoztatásában az esetek nagy részében a menedzsment kezében van.

A 90-es évek közepén az Egyesült Királyságban 135 cég körében elvégzett felmérés azt mutatta, hogy a válaszadók 61%-a a szakértelmük, 26%-uk a független véleményük és 3% pedig a hasonló szituációban szerzett tapasztalatuk alapján választja ki a tanácsadókat (Oakle 1994).

A magyarra is lefordított *Tudásmenedzsment* című kézikönyv szerzői szerint a tanácsadók hírnevét fizeti meg leginkább a vállalat, akik ezért aztán hajlandók megosztani az ügyfelükkel a tudásukat (Davenport–Prusak 2001).

Milyen választási preferenciák jellemzik a tanácsadók hazai ügyfeleit? Erre a kérdésre a korábban már több alkalommal is idézett 2003-as hazai felmérés elemzése alapján adjuk meg a választ.

3. táblázat. Magyar vállalatok tanácsadó választási preferenciái

Sorrend	Preferenciák
1.	Az ügyfél korábban már dolgozott a tanácsadóval
2.	A tanácsadó iparági, szakterületi tapasztalatai
3.	A konzultáns speciális szakismerete
4.	Referenciák
5.	Árajánlat nagysága
6.	Ajánlat szakmai tartalma
7.	Vezető tanácsadó személyisége
8.	A cég szakmai imázsa
9.	Tulajdonforma (hazai vagy külföldi)

Forrás: Tanácsadói és oktatási piac aktuális helyzetének felmérése 2003), Ave-New-BKIK-TANOSZT, Budapest.

Az előző táblázatban bemutatott felmérésből az látszik, hogy nem az árajánlat a legdöntőbb a tanácsadók kiválasztásánál, a hazai privátszféra vállalatainál, hanem sokkal fontosabb a konzultánsok szakmai tapasztalata és referenciái.

A nagyvállalatok körében és a közszférában egyre gyakoribbá válik a tanácsadói szolgáltatások igénybevétele, ezért célszerű a felhasználók vezetőit és kulcsmunkatársait trenírozni, hogyan is használhatják sikeresen ezt a nem éppen olcsó szolgáltatást (Markham 1995).

A kiválasztott tanácsadó és az ügyfél együttműködését szerződés szabályozza. A tanácsadó és megbízója között kötendő szerződésnek a következőket kell tartalmaznia:

- A tanácsadó által elvégzendő feladatot, a honoráriumot és a határidőt.
- A tanácsadásban részt vevők szakmai életútjának, referenciamunkáinak leírását, az időszakos projektjelentések elkészítésének módját, időpontjait, valamint a honorárium kifizetésének feltételeit.
- Célszerű kiegészíteni a szerződést olyan részletekkel is, amelyek szabályozzák a megbízónak a munkában való részvételének módját, illetve az eredményekre vonatkozó szerzői jogokat.

A magyar gyakorlatban a tanácsadási munkákra megbízási típusú szerződéseket kötnek. A vállalkozói szerződést kell alkalmazni akkor, ha a munka során kézzel fogható teljesítésre kerül sor (pl. szoftver, rendszerterv stb.). A különböző tanácsadási szerződések az alkalmazott fizetési forma alapján az alábbi csoportokba sorolhatók:

- nyitott szerződés (napi honorárium a ráfordított idő alapján);
- fix áras szerződés (számítási alap: tervezett ráfordítás, napi honorárium);

- alaplíj, eredménytől függő prémium;
- részesedés a többletnyereségből.

Diagnózis-helyzetfelmérés

Folyamata

A diagnózis célja, hogy a szükséges mélységben és részletességben vizsgáljuk és elemezzük az ügyfél problémáját. A diagnózis során meghatározzuk a problémát kiváltó okokat és tényezőket. Előkészítjük mindazokat az információkat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a probléma megoldását orientáló döntésünket meghozzuk (Kubr 1996). A diagnózisnak több típusa különböztethető meg:

- A legáltalánosabb az *átvilágítási célú felmérés és elemzés*. Az ilyen diagnózis keretében a tanácsadó a vizsgált problémával kapcsolatos területen (például az egész vállalat) rövid idő alatt (például egy-két hónap) meghatározza a jellegzetes hibák okait és a veszteségforrásokat. A vállalat céljaiból kiindulva felvázolja a lehetséges fejlesztési és vizsgálati irányokat.

- Sokkal kisebb léptékű és nagyobb részletességű az úgynevezett *nagyvonalú helyzetfelmérés és elemzés*. Hosszabb időigényű, mint az átvilágítás. Konkrét problémamegoldásokat, a kiválasztott módszerek és technikák alkalmazását alapozza meg.

- A *részletes diagnózis*, ami alapján a lehető legkonkrétabb változástervezés és realizálás valósítható meg.

Megkülönböztetünk úgynevezett formalizált, valamint a szervezetfejlesztő folyamat-konzultánsok (process consultant) által előszeretettel alkalmazott kötetlen felmérési és elemzési metodikát, csoportos szellemi alkotótechnikákat. Hasznos eszköze az ilyen típusú munkának az ún. erőtérelemző diagram (ezt lásd később).

A diagnózis során számos módszert és eljárást alkalmazhat a tanácsadó. Nem szabad arról megfeledkezni, hogy a vizsgált szervezetek kultúrája nagyban befolyásolhatja a felhasznált adatgyűjtési eszköz kiválasztását és alkalmazásának módját. Általános elv, hogy egy módszer nagyon ritkán célravezető, gyakori a kombinált alkalmazásuk (Reagen 2003).

A tanácsadói adatgyűjtésre, mint bármely más ilyen tevékenységre is, érvényesek a következők:

- valósághűnek kell lenniük;
 - konkrét tényekhez kell kapcsolódniuk;
 - érvényesnek kell lenniük a vizsgált problémára;
 - a gyakorlatorientáció minden tanácsadói megbízás alapvető eleme.
-

Jellegzetes eszközök

A továbbiakban nyolc olyan jellegzetes eljárást említünk, amelyek a tanácsadó munkában gyakran előfordulnak:

– *Interjú*: Az adatgyűjtés és helyzetfelmérés legrégebbi eszköze a személyes interjú. Az egyik leggyakrabban alkalmazott technika a tanácsadási munkában. Azon az elven alapszik, hogy „a tanácsadó csak azt tudja, amit tudomására hoztak”.

– *Kérdőív*: A levélben kiküldött vagy kérdezőbiztos bevonásával alkalmazott kérdőív a megkérdezetteknek alapos mérlegelésre nyújt lehetőséget. Ez a módszer főleg akkor előnyös, ha viszonylag homogén a megkérdezettek köre és területileg szétszórtan helyezkednek el.

– *Adatbázisok*: Adatbázisok termelékenységi, foglalkoztatási és fizetési statisztikáinak elemzése, valamint kompetencivizsgálatokkal való kombinálása igen hasznos információkat szolgáltat a vállalati HR és más területeit vizsgáló konzultáns számára. A vállalati információs portálok felhasználási statisztikái szintén gazdag tárháza lehet a dolgozói szokásokat és kommunikációt vizsgáló elemzőnek.

– *Internet és e-mail*: Az internet és az e-mail egyre inkább kiszorítja a hagyományos postai úton vagy telefonon történő megkérdezést, csak az internet elérhetősége szab korlátot az alkalmazásának és elterjedésének. Természetesen ennél a módszernél sem tekinthetünk el a személyes adatok védelmének a biztosításától. Napjainkban terjednek a webalapú kérdőívek. A címlistákban szereplő, e-mail elérhetőséggel rendelkező felmérési résztvevőknek a tanácsadó nem papíralapú kérdőívet, hanem elektronikus levelet küld ki, amelyben megadja a kérdőív webes elérhetőségét. Ahogy tökéletesedik ez a technika, a konzultáns cégek úgy fognak egyre inkább csak ilyen megoldást alkalmazni a kérdőíves felméréseik során.

– *Csoportos értekezlet – brainstorming*: Az adatgyűjtés egyre jobban terjedő módszere a csoportos adatgyűjtés, aminek a két leggyakoribb módszere a tanácsadásban a brainstorming és a strukturált értekezlet. Az említett módszerek előnyei közé sorolhatók többek között:

– Viszonylag rövid idő alatt sok információ gyűjthető össze homogén csoportoktól.

– Lehetőség van az összegyűjtött információ azonnali visszacsatolására a résztvevők számára.

Nagyban lehet növelni a megkérdezettek közötti együttműködést és kooperációt. A megkérdezettek között fennálló személyes ellenszenv vagy rivalizálás nagyban rontja a módszer hatékonyságát.

– *Információszerzés-benchmarking*: A tanácsadói munkához kapcsolódóan gyakran szükséges, vagy az ügyfelek kérik az ilyen cégektől, illetve maguk a cégek saját kezdeményezésre végeznek információszerzést, benchmarkingot szolgáló felméréseket és kutatásokat. Ezek a vizsgálatok igen széles skálán mozognak. Gyakran a tanácsadói munka részét képezik, máskor viszont a konzultáns cégek kutatási, illetve

PR céljait szolgálják. A benchmarking egy állandó és szisztematikus folyamat a szervezetet érdeklő legjobb gyakorlatok, versenyképesség mérésére. Ez a vizsgálat azt elemzi, „hogyan a vizsgálatba bevont szervezetek hogyan csinálják azt, amit mások is csinálnak” (Evans 1977. 14).

– *Analízis-szintézis:* A továbbiakban kövessük nyomon a formalizált diagnózis lépéseit a tanácsadási munkában gyakran használt analízis-szintézis módszer alapján (Farkas–Poór 1981). Bármilyen helyzetfelmérést kell elkészítenünk, a következőkben ismertető tevékenységeket – eltérő részletességgel és időráfordítással – minden esetben végre kell hajtani. A vizsgált rendszert először „fel kell bontani”. A felbontás alkalmazásának alapvető célja az, hogy eredményeként a tanácsadó elemzésre alkalmas vizsgálati egységeket (például feladat, funkció stb.) tudjon kialakítani. A strukturálás során nyert részek konkrét megjelenési formája számos tényezőtől függ, pl.: a tanácsadás céljától, a rendszer nagyságától, a feladat jellegétől stb. Ezek hatásának eredményeként a részekre bontás jellege is, léptéke is különböző lesz, a strukturális kapcsolatok más és más elemére helyeződik a hangsúly. A rendszer- és feladatfelbontás meghatározott sorrendiséget kíván: a rendszer strukturálása után kerülhet sor a feladatok felbontására. Ezt elsősorban nagy méretek esetében tartjuk fontosnak. Kisebb tanácsadási feladatok esetében a feladatfelbontás a rendszer egészének strukturálása nélkül is kivitelezhető. A tanácsadási feladat tagolását minden esetben a konzultánsi munka célja határozza meg.

– *Modellezés:* A tanácsadó fekete dobozként vizsgálhatja az adott rendszer működését. Ebben az esetben a tanácsadó számára a rendszerszintű működési jellemzők a fontosak. Ez az elemzés egyrészt a rendszernek önmagához, illetve más rendszerekhez viszonyítva mutatja be működésének hatékony és kevésbé hatékony elemeit. A modellezés ahhoz szolgáltat információt, hogy megállapítható legyen a rendszer kielégítő vagy elégtelen működése. Ahhoz azonban, hogy a rendszeren belüli konkrét beavatkozásokat meg tudjuk állapítani – ha nem akarunk a vizsgált rendszer helyébe egy teljesen más végrehajtási és irányítási technológiájú rendszert bevezetni – feltétlenül elemeznünk kell az adott rendszer alapelemeit. A különböző szintű elemzés alapján összeállítható a problémakatalógus.

Javaslatok

A változástervezés több lépésből álló folyamat. Célja, hogy megállapítsuk a különböző szervezeti változások irányát és lehetséges módját. Az első teendő az ötletek keresése, a lehetséges megoldások meghatározása. A legtöbb vállalati problémára többféle megoldás adódik. Nagy különbség van az elméletileg jó és a gyakorlatban megvalósítható javaslatok között. Az íróasztal mellett tökéletesnek tűnő javaslatok sok esetben kis nehézségeken buknak meg. Nagy hibát követ el az a tanácsadó, aki javaslataival kizárólag csak ügyfelét próbálja meg igazolni.

A továbbiakban egy lehetséges fejlesztési akcióterv táblázatát mutatjuk be, amelyben összefoglaltuk a különböző HR területek jelenlegi átlagos fejlettségi szintjét és a tapasztalataink szerint leginkább alkalmazható „Good Practice/Jó Vezetési Gyakorlatot”.

4. táblázat. Lehetséges fejlesztési akciók

No	HR funkciók	Tipikus szint a vizsgált szervezetek között					Good Practice példák
		1	2	3	4	5	
1	HR stratégia						Egységes humán stratégia
2	Munkaerőtervezés						Akcióorientált létszámtervezés
3	Kiválasztás-toborzás						Sokszínűség, Kiválasztási Bizottság, új kiválasztási technikák
4	TÉR						Kombinált értékelés
5	Személyzetfejlesztés						Belső humánerőforrás fejlesztés (pl. vezetőképzés stb.)
6	Karrier- és utánpótlás-tervezés						Előmeneteli rendszer oktatói, kutatói és nem oktatói területekre
7	Javadalmazás						Elmozdulás a rugalmas megoldások felé, munkakörértékelés
8	HR adminisztráció						Koordinált rendszerfejlesztés, SAP, egyetemközi megoldások
9	Szervezeti modell						Stratégiai szintű HR szervezet
10	HR szerep						Túllépni az admin. szerepen, pl. KH és tanácsadás

Forrás: Poór J.–Bencsik A.–Fekete I. –Majó Z.–László Gy.2008. Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén. *Competitio* 2. 115–147.

Megvalósítás és befejezés Implementáció

Az implementálás a tanácsadó szemszögéből a „javaslat eladását” jelenti. Bármilyen változást tervezünk, az nagymértékben függ az ügyfél-szervezet dolgozóinak, vezetőinek magatartásától.

Ha például egy teljesítménymenedzsment rendszert akarunk bevezetni, egészen addig, míg meg nem változott az érintettek hozzáállása, a tanácsadó nem számíthat sikerre. Sok szakember azt hiszi, ha megoldási javaslatait logikusan prezentálta, akkor abból automatikusan következik, hogy az érintettek elfogadják azt. Azonban „nem a

logikát, hanem az új rendszerrel való együttélést kell bizonyítani a tanácsadónak”.

Lewin (1948) ismert szervezetkutató elemzései nyomán már régóta ismert, hogy a különböző szervezeti változások megvalósítása nem egy „sétágalopp”, hanem soklépéses folyamat. Gondosan kell eljárni a változás stratégiájának és taktikájának megtervezésekor.

A szervezetek versenyelőnyének alapvető jellemzője, hogy olyan tulajdonsággal próbálnak rendelkezni, amit a versenytársai nem könnyen tudnak lemásolni, illetve megismételni. Ez a tulajdonság a szervezetek intellektuális (humán) tőkéjén – a megszerzett tudáson, tapasztalaton és kompetenciákon – alapszik (Ulrich–Lake 1991). Ez az intellektuális tőke stabil környezetben hosszú ideig változatlan maradhat. A gyorsan változó környezetben hamar erodálódik és elavulhat (Nadler et al. 1995).

A változtatási menetrend kialakítását és mindennapi menedzselését, valamint az átmenet részét képező különböző csoportok és mozzanatok áttekintését másra delegálhatja a szervezet vezetője.

Magát a változáskezdeményezés vezetését, a felette való legszemélyesebb rendelkezést azonban nem lehet delegálni. Csakis az ügyfélszervezet elsőszámú vezetője lehet képes arra, hogy széleskörű jövőképet, vállalati szintű perspektívát és hosszú távú szemléletet alakítson ki, mindez pedig szükséges az új fejlődési irány kijelöléséhez és ahhoz, hogy a szervezet állja a „sarat” az érdekkonfliktusok és versengő prioritások dacára is (Nadler et al. 2003). A tanácsadó sokat segíthet abban, hogy az ügyfelek elképzelései, valamint a megvalósítás folyamata sikeresen fenntartható legyen.

A tanácsadási munka különböző fázisaiban nagyon gyakran kell csoportos megbeszéléseket, workshopokat és tréningeket szervezni (Flett 1999). Ezek előkészítése és lebonyolítása különös gondosságot igényel a tanácsadóktól.

Befejezés

Mind a tanácsadó, mind az ügyfél számára nagyon sok hasznos tanulsággal szolgálhat a tanácsadói munkát lezáró vizsgálat. Mielőtt az értékelés módszeréről döntenénk, a következő kérdéseket célszerű megválaszolni:

Mit kellene értékelni?

Miért olyan fontos ez?

Mit várunk a minősítéstől?

Hogyan végezzük el az értékelést?

Fel lehet-e a meglévő adatforrásokat használni?

Ki végezze a mérést?

Ki szolgáltassa az adatokat?

Ki lássa az értékelés eredményét?

Mennyibe kerül az értékelés?

Az értékelés alapvető funkciója, hogy megválaszoljuk a kérdést: teljesültek-e a szerződésbe foglaltak vagy sem? A különböző szakemberek egyetértenek abban,

hogya a tanácsadás eredményessége csak 50%-ban függ a feladat megoldása során használt konkrét módszerektől. A sikeres munkavégzés szempontjából legalább olyan fontos a konzultáns és ügyfele között kialakult jó együttműködés. Eltérő véleményeket találunk a szakirodalomban arra, hogy mit és hogyan értékeljünk. Philips (2000) úgy véli, hogy a tanácsadás egy befektetési folyamat, és ezért legvégül ki kell mutatni az értékelés során, hogy milyen is volt a projekt ROI mutatója. Így fontos, hogy többek között megvizsgáljuk az alábbiakat:

– Elégedettség / reakció: Milyen volt a tanácsadással közvetlenül kapcsolatban lévők elégedettsége és reakciója?

– Tanulás: Mit tanult a szervezet a tanácsadás által?

– Implementálás / alkalmazás: Milyen sikerrel lehetett megvalósítani a tanácsadók javaslatait?

– Üzleti hatás: A javasolt változtatásoknak milyen üzleti kihatásai voltak?

– ROI: Költség-haszon elemzés: Milyen üzleti hasznot eredményezett a tanácsadók javaslatainak a bevezetése?

Nem számszerűsíthető eredmények (Intangible benefits): Milyen közvetlenül nem számszerűsíthető eredményekkel járt a tanácsadók javaslatainak bevezetése?

Ezért az értékelésben nem elegendő csak a konkrét módszerekre, a mérhető eredményekre koncentrálni, hanem a tanácsadói magatartásra és az ügyfél reakcióira is rá kell irányítani a figyelmünket.

Az értékelési kritériumokhoz adatokat általában az alábbi négy forrásból szerezhetünk be:

– a projekt szponzorától, aki külső tanácsadás esetében legtöbbször a megbízó szervezetnek a vezetője,

– a tanácsadási munkában részt vett személyektől, akik leggyakrabban a projekt munkatársai lehetnek,

– a munka eredményét felhasználóktól,

– nem utolsósorban maguktól a munkát végző tanácsadóktól.

Összefoglaló

A cikkben rávilágítottunk arra, hogy a tanácsadás folyamata bonyolult, összetett tevékenységsorozat. A konzultáns akkor tudja sikerrel elnyerni ügyfele felkérését – értsd megrendelést –, ha annak tényleges igényeire figyel és nem a saját maga által korábban kifejlesztett, ún. „konzerv” megoldást próbálja meg erőltetni. Az ügyfél akkor tud a legtöbbet profitálni a tanácsadási projektből, ha a kezdetektől nem hagyja magára a konzultáns csapatot, és velük együtt valósítja meg a projektet.

Kulcsszavak: tanácsadási munka, ügyfélmenedzselés, globalizációs stratégiák, változástervezés, a tanácsadás értékelése

Irodalomjegyzék

- Andorka R. 2003. *Bevezetés a szociológiába*. Osiris, Budapest
- Bernard, A. 2007. *The Management Consulting Industry Confronts Globalization*. Center for International Business, Tuck School of Business at Dartmouth
- Biswas, S.–D. Twitchell 1999. *Management Consulting. A Complete Guide to the Industry*. John Wiley and Sons, New York
- Biswas, S.–D. Twitchell 2002. *Management Consulting. A Complete Guide to the Industry*. 2 revised, John Wiley and Sons, New York
- Consulting services manual 2002. *A comprehensive guide to selection of consultants*. The World Bank, Washington
- Curnow, B.–J. Reuvid 2003. *The International Guide to Management Consultancy*. Revised version. Kogan Page, London
- Davenport, T. H.–L. Prusak 2001. *Tudásmenedzsment*. Kossuth, Budapest
- Evans, A. 1977. *Benchmarking*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Farkas F. 2003. *Változásmenedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest
- Farkas F.–Poór J. 1981. *Szervezési célok és rendszerméretetek*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Fay, Ch.H.–M. J. Wallace 1987. *Research-based Decisions*. Random House, New York
- Fink, D. 2004. *Management Consulting – fieldbook*. Franz Vahlen, München
- Fiuk, A. 1995. *How to ask survey questions*. Thousand Oaks, California Sage
- Flett, N 1999. *The Pitch Doctor's Top 100 Business Presentation Tips*. Reed Business Information, Melbourne
- Fred, Ch. L. 1997. Smart Professionals Know How to Use Information Too. *Ivey Business Journal* 2. 31–33.
- Greiner, L. E.–R.O. Metzger 1983. *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, New York
- Hoványi G. 1997. *Menedzsment tanácsadás*. JPTE KTK, Pécs
- Hung, A. 1976. *Management Consulting*. Ronald
- Hung, A. 1976. *Management Consulting*. USA, Ronald
- Kieser, A. 1995. *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest
- Kubr, M. 1996. *Management Consulting. A Guide to the Profession*. Revised. International Labour Office, Geneva
- Kubr, M. 2002. Coping with the Future. *Consulting to Management C2M* December: 25–28.
- Kubr, M 1993. *Management Consulting A Guide to the Profession*. International Labour Office, Geneva
- Kubr, M. 1993. *Vezetési tanácsadás. Irányelvek a szakma gyakorlásához*. Építésügyi Tájékoztatói Központ, Budapest
- Kubr, M. 1993. *How to Select and Use Consultants*. International Labour Office, Geneva
- LaGrossa, V.–S. Saxe 1998. *The Consultative Approach*. Jessey-Bass Pfeiffer, San Francisco
- Leif, T. 2007. *Beraten & verkauft*. Goldmann, München
- Lewin, K. 1948. *Self-hatred among Jews*. Resolving Social Conflicts. Harper and Row, New York
- Maister, D.H.–Ch. H. Green–R.M. Galford 2000. *The Trusted Advisor*. Free Press, New York
- Markham, C. 1999. *The Top Consultant*. Kogan Page, London
- Markham, C. 1995. Buying Consultancy. *Management-Accounting*, January: 44.
- Marshak, R. J. 1993. *Managing the metaphores of change*. Organizational Dynamics, Summer.
- Mohe, M.–Heinecke, H. J.–Pfriem, R. (eds.) 2002. *Consulting-Problemlösung als Geschäftsmodell*. Klett Cotta, Stuttgart
- Mohácsi G. 2003. Kompetencia és érzelmi intelligencia, In: KarolinyM-né–Farkas F. –László Gy. – Poór J.: *Emberi erőforrás menedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest
- Nadler, D. A.–R.B. Shaw–A. E. Walton 1995. *Discontinuous Change*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

- Nadler, D.–Farkas F.–Poór J. 2003. A szervezet átalakítása: a szervezeti változás dimenzióinak megértése. I. rész. *Munkaügyi Szemle*, 5: 20–25. és II. rész , 6:16–19.
- Neumann, J. E.–K. Kellner–A. Dawson-Shepherd 1997. *Developing Organizational Consultancy*. Routledge, London
- Nidereicholz, Chr. 2004. *Unternehmensberatung*. R. Oldenbourg, München
- Oakle, K. 1994. Consultancies need a brain's approach. *Journal of Management Consulting*, Fall, pp. 3–6.
- Philips, J. 2000. *Consultants Scorecard*. McGraw-Hill, London
- Pólya Gy. 1990. *A gondolkodás iskolája*. Akkord, Budapest
- Poór J. 1989. *Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak*. Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ, Budapest
- Poór J.–Gross, A. 2003. *Management Consultancy and its Eastern European Dimension*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv, Budapest
- Poór J.–Bencsik A.–Fekete I.–Majó Z.–László Gy. 2008. Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén. *Competitio* 2. 115–147.
- Quay, J. 1994. Training the interviewee. *Journal of Management Consulting*. Spring, 51–52.
- Rashford, N. S.–D. Coghlan 1994. *The dynamic of organizational levels*. Addison-Wesley, Reading MA.
- Rasiel, E. M 1998. *The McKinsey Way*. McGraw-Hill, New York
- Reagen, J. 2003. Research basics: Choosing a data-gathering technique and crafting questionnaires. *Communication World*, December-January, pp. 8–9.
- Sadler, P. 1999. *Management Consultancy. A Handbook of Best Practice*. Kogan Page, London
- Schein, E. H. 2002. Consulting: What Should it Mean? In: Clark, T.R. Fincham: *Critical Consulting*, Blackwell Business, Oxford
- Schein, E. H. 1969. *Process Consultation its Role in Organization*. Addison-Wesley Publication, Reading Mass
- Schein, E. H. 1999. *Process Consultation*. Revised, Assison-Wesley, Reading-MA
- Schleth, J. P. 2000. Serving International Clients, In: *Management Consultancy in a Single World*, Management Consultants World Conference, Berlin, October 4-7, FEACO- AMCF-Zen-Noh-Ren
- Simon, H. A. 1982. *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Somogyi S.–Bebojsa N.–Kajári K. 2002. *A tudomány módszertana*. Veszprémi Egyetem Gregorikon Mezőgazdaságtudományi Kar, Keszthely
- Stryker, R.–Stryker, S. C. 1984. *Guide to Successful Consulting With Forms, Letters*. Checklists. Prentice Hall Inc.
- Thommen, J-P.–Richter, A. (eds) 2004. *Management Consulting Today*. Gabler, Wiesbaden
- Tonge, R. 1999. *A sikeres tanácsadó kézikönyve*. Peppere, Budapest
- Ulrich, D.–D. Lake 1991. Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive* 5. 77–92.
- Varga G. 2008. *Módszertani anyag web-es kérdőíves felmérésre*. (kézirat) iLang Kft.

A kapcsolatháló-elemzés alkalmazásának lehetőségei egy szervezet életében

TAMÁS ERVIN

Jelen tanulmányban arra keresem a választ, hogy egy szervezet kialakulásának, irányításának, illetve működésének kutatásához a társadalmi kapcsolatháló elemzés milyen újabb lehetőségeket nyújthat. Célom bemutatni, hogy a társadalmi kapcsolatháló elemzés (*Social Network Analyses, SNA*) mennyire egyszerű és használható módszer, ennek alkalmazása új dimenziókat nyithat meg a szervezetkutatások területén. Továbbá a legfontosabb elméleteket, módszereket, valamint az alkalmazási lehetőségeket is sorra veszem. Nem a teljesség igényével ragadom meg a témát, csupán egy területen mutatok rá az elemzési módszer lehetőségére.

Elmélettörténeti szempontból a társadalmi kapcsolatháló elemzés elődjeként a szociometriát említeném meg, amelynek kezdetekben egy román származású társadalomkutató volt a tökéletesítője. Jakob Levy Moreno a szociometriát személyközi kapcsolatok elemzésére használta kisebb csoportokban és közösségekben, pozitív és negatív töltésű kapcsolatokat vizsgált, és ezekből próbált következtetéseket levonni. A szociometria az informális csoportok, illetve a személyek közötti kapcsolatok részletes leírásával foglalkozik, ami hasonlít a társadalmi kapcsolatháló elemzés módszertanához. A két módszer közötti különbségek azonban fontosabbak. A szociometria csak kicsi csoportok elemzésére alkalmas, a társadalmi kapcsolatháló elemzés mintanagysága elérheti akár a többmillió elemzést. Az újszerűség abban rejlik, hogy nemcsak az egyének tulajdonságait elemzi és abból próbál meg következtetéseket levonni, hanem különböző paraméterek alapján az egyének, csoportok és szervezetek kapcsolatainak helyzetképét, változtatását és átrendeződését egyaránt vizsgálja. A módszert eddig többnyire a szociológusok használták és fejlesztették tovább, ezért az elméletek szerzőinek többsége is ehhez a területhez áll közelebb.

A gazdasági kapcsolatok elemzése szempontjából egy fontos ismerv lenne a kapcsolatok intenzitásának mérése, de ezen vetületét a társadalmi kapcsolatháló elemzés nem tudja mérni, egyféle információvesztéssel jár a módszer alkalmazása. Ugyanakkor a társadalmi kapcsolatháló elemzés érdekességeket tartogat a szemléletmód eredetisége, a vizsgálandó terület sokszínűsége, illetve a kialakított módszertan kifinomultsága segítségével (Angelusz 1991).

A társadalmi kapcsolatháló elemzés használata során legtöbbször felmerülő kérdés, hogy technika-e vagy paradigma. Véleményem szerint a kettőt nem választhatjuk külön, kiegészítik egymás, a technikai fejlődést követte a paradigma kialakulása. Új elemzési kérdéseket teszünk fel, a kutatási kérdés az emberek analitikus elemzéséről a kapcsolatokra tevődik át. A társadalmi hálók leírásának kísérlete törekvés a

társadalmi struktúra formális leírására, amelynek az alapegysége legtöbbször az emberek. Az eddig használt analitikus adatok helyett relációs ismervekkel dolgozunk, ezekhez új elemzési módszerek szükségesek, amelyek újabban számítógépes programokban öltenek testet (Angelusz 1995).

A hálózati kutatás annyira sajátos, hogy a „technikai apparátus kifinomultsága kapcsán egyfajta módszertani formalizmus, öncélúság veszélye” állhat fenn (Tardos 1995. 77). Más szerzők úgy tartják, hogy a kapcsolati struktúráknak fontosabb magyarázó erejük van, mint a rendszert felépítő tagok személyes jellemzőinek (Wellman 1998). A relációs társadalomkutatásnak előnyére válik, hogy az egyént nem ragadja ki a társadalmi kontextusból, ezért többszintű elemzésre ad lehetőséget. Másik fontos aspektusa, hogy az analitikus stacioner elemzésekkel ellentétben a kapcsolatok szerkezetének átalakulását is vizsgálhatjuk. A kapcsolatháló-elemzés technikai megvalósítása nem jöhetett volna létre a mátrix és a gráfelméletek fejlődése nélkül. Ezen elméletek kifejlesztése számos magyar származású tudós nevéhez köthető. A múlt század elején az Erdős–Rényi szerzőpáros közös cikkben közölte a véletlen hálózatelméletre vonatkozó elméletüket. „Az Erdős–Rényi-féle véletlen hálózatelmélet valamint annak Watts és Strogatz által kidolgozott, csoportképződést elősegítő kiterjesztése azt bizonygatta, hogy a k darab kapcsolattal rendelkező pontok számának k növelésével exponenciálisan csökkennie kell, azaz sokkal gyorsabban, mint ahogy azt a hatványfüggvény megjósolja. Mindkét elmélet szigorú matematikai nyelven azt fogalmazta meg, hogy *középpontok nem léteznek*” (Barabási 2003. 60). Ha ábrázolni szeretnénk a véletlenszerű hálókat, azok haranggörbe eloszlást mutatnak, ami azt jelenti, hogy minden szereplő nagyjából hasonló számú kapcsolattal rendelkezik. Ennek az ellenkezőjét fogalmazta meg Barabási Albert-László 2000-ben a *Nature* folyóiratban közölt cikkében. Szerinte a hálózatok többsége nem véletlenszerűen jön létre, hanem csomópontok köré szerveződik, szerkezetük hatványfüggvény eloszlást mutat, azaz néhány csomóponthoz nagyon sok kapcsolat mutat, viszont a legtöbb elem nagyon kevés kapcsolattal rendelkezik a csomópontokhoz viszonyítva. Ez a szemléletmód újabb lendületet adott, a témával egyre többen és egyre több területen kezdtek el foglalkozni.

A társadalmi kapcsolatháló elemzés mellett fontosnak tartom áttekinteni a kapcsolati tőkével foglalkozó elméleteket is. Ez azért szükséges, mert egy szervezetben a csomópontokban található vezetők helyzetét ezek magyarázzák. Bourdieu (1981) többféle tőketípust különböztet meg. Véleménye szerint a társadalomban nem csak pénztőkéről beszélhetünk, amely átváltható anyagi és immateriális javakra. Több tőkefajta különböztet meg, a pénztőke mellett két fontosabb tőkét említ, amelyek jellegzetessége, hogy átkonvertálhatóak egymásra. Ezt a két tőkét nevezi kulturális és társadalmi tőkének. A társadalmi tőkét előzetesen használták anélkül, hogy konvertálásról beszéltek volna. Ugyancsak ide kapcsolódik a véleményvezetők elmélete. A szakirodalom alapján (Lazarfeld, Berelson és Gaudet 1944, Merton 1949, Katz és La-

zarfeld 1955, Rogers 1995) azon egyének számítanak (vélemény)vezetőknek, akik a társadalmi kapcsolatháló aleggységein (subgroups) belül központi szerepet játszanak. Az aleggységen belül ők rendelkeznek a legtöbb kapcsolattal, és éppen központi szerepüknek köszönhetően olyan analitikus tulajdonságok rendelkezők hozzájuk, mint a jobb anyagi/jövedelmi helyzet, presztízs, tisztelet stb. Ezek az elméletek a marketingben és a humánerőforrás-menedzsmentben is meghonosodtak. A csoportok közötti kapcsolatok elemzésében a következő elméletnek van jelentősebb magyarázó ereje. Ronald Burt (1999) véleménybróker elmélete szerint a vélemények csoporton belül alakulnak ki, a *hídszereplők* pedig a csoportok véleményét áramoltatják egymás között. Ezeket a hídszereplőket véleménybrókereknek nevezte, szerinte a véleménybrókerek az igazi véleményvezetők. A véleménybrókerek jellemzője, hogy aktívak saját csoportjukban, ugyanakkor erős kapcsolataik vannak más csoportokkal is. Ez két módszertani megközelítés ötvözése: az egyik a strukturális ekvivalencia (innováció diffúziós elmélete), a másik a kohézió (társadalmi tőke elmélete).

A relációs adatok gyűjtésének legegyszerűbb módja a kérdőív. A kérdőívnek a strukturált információgyűjtésben van szerepe. A kapcsolatháló feltárására használt kérdőívek egyszerűek, rövidek, és mindenki számára érthető kérdéseket kell tartalmazzanak. A networkdinamika kimutatásának érdekében érdemes ugyanazon a csoporton több alkalommal ugyanazt a kérdőívet kitölteni. Több jellegzetes kérdőív típust különböztetünk meg a hálózati adatok gyűjtésénél. Alkalmazhatunk előre generált névlistát, ahol előre megadott listán kell a megkérdezettek kapcsolataikat felsorolják, vagy előre maximalizálni a lehetséges megadható kapcsolatokat, hogy meghatározott számú kapcsolatot kapjunk (egy-három kapcsolat), valamint a kérdező generálja a kapcsolati névlistát (emlékezésen alapult). Ennek lényege, hogy megtudjuk, milyen arányban mutatnak kifelé, illetve befelé a kapcsolatok (Kürtösi 2005).

Az adatok feldolgozását egy UCINET nevű hálózatelemző program és egy hozzá tartozó Netdraw nevű rajzolóprogram segítségével végezhetjük (Borgatti, S.P. – Everett, M.G. – Freeman, L.C. 2002). A program harminc napos határidővel ingyenesen használható. Ennek a programnak a használata előtt érdemes tisztázni néhány fogalmat. A program egy adatbázis-kezelőből, egy rajzolóprogramból és egy számításon végző keretből áll. Az adatbázisok kötelező módon kvadratus mátrixok lehetnek (a sorok és az oszlopok megegyeznek), másképp a program a számításokat nem végzi megfelelően. A kapcsolatok a soroktól mutatnak az oszlopok felé. Az egyes szereplők kapcsolatainak számát *fok*nak nevezzük, így a kifelé mutató kapcsolatok számát *kifok*nak, a befelé mutatókat pedig *befok*nak hívjuk (Letenyei 2005). A szervezetelemzésben a UCINET program segítségével a következő számításokat ajánlott használni: sűrűség (density), kapcsolatháló-sűrűség (network density), központiség (centrality), Freeman' fokszám (Freeman degree), strukturális ekvivalencia, klikkek, valamint mátrixok összehasonlítása QAP korrelációval.

Szervezeti felépítés

Kutatások eredményei arra engednek következtetni, hogy egy szervezet tartós működése során több központúvá válik, a nagy munkacsoportokból feldarabolódnak, kiscsoportok alakulnak ki (Bakacsi 1996; Csepeli 2006). Ezeket a megállapításokat a különböző társadalomtudományok, részben a véleményvezetőről és véleménybrókerekről folyó diskurzusban (Merton 1949; Lasarsfeld–Katz 1955; Rogers 1995; Burt 1999), részben a menedzsmentelméletben a csoportok dinamikájával kapcsolatban is többen megfogalmazták (Tuckman 1977; Mintzberg 1983). A menedzsmentben a legtöbb csoportra vonatkozó elmélet interdiszciplináris. Ez az átfedés érthető, mivel a szociálpszichológia magát csoportokkal foglalkozó tudományként határozta meg, a menedzsment pedig vezetéstudományként. A csoportok méretét figyelembe véve megkülönböztetnek kis- és nagycsoportokat. Kiscsoportnak a két, három, nagycsoportnak a négy–tizenöt fős csoportokat nevezzük. Az öt–hét fős csoportokat hatékonyság szempontjából optimálisnak tartják. A kisebb csoportok kedvezőbbek, mivel kevesebb a társas lógás és az összetartozás-érzés magasabb (Bakacsi 1996. 133).

Ezt a jelenséget a társadalmi kapcsolatháló segítségével szemléletesen ki lehet mutatni. A networkdinamika elemzése azt bizonyítja, hogy a háló sűrűségének növekedése a szervezet hatékonyságát elősegíti. Az eredmények felhasználásával a szervezeten belüli munkacsoportokat hatékony számúra és összetételűre lehet optimalizálni, lerövidítve ezzel a csoportösszerázásra szánt időt.

A kapcsolatháló-elemzés kiemelt területe a személyes és a csoportközi kommunikációs modellek megrajzolásának lehetősége. A statikus és dinamikus megközelítéssel eredményesen kimutathatók a szervezeten belüli folyamatok, amelyeknek a segítségével a csoportfolyamatok megismerésén túl hasznos irányvonalakkal meg tudjuk szabni a fejlődés irányát. A tendenciák azt jelzik, hogy a statikus elemzésről egyre inkább a networkdinamika kimutatására kerül a hangsúly, az átrendeződések és változások megismerése fontos információt hordoznak a vizsgált területeken.

Egy szervezet belső környezetének elemzésekor elengedhetetlen, hogy a külső szempontokat is figyelembe vegyük. Sok esetben a belső környezetre vonatkozó magyarázatokat a külső környezetből származó információk nyújtják. Minden egyes kutatási területen nagyon fontos ennek figyelembevétele. A továbbiakban sorra veszünk néhány területet, amelyekben a társadalmi kapcsolatháló elemzést jó eredményekkel alkalmazni tudjuk.

A hivatalos és nem hivatalos hierarchikus rend következménye, hogy a hierarchiát ábrázoló vázlat sohasem aktuális (Perrow 1994. 47). Ebből kiindulva, a szervezeti organigram helyett a személyek közötti informális kapcsolatok jobb képet adnak a szervezet felépítésére vonatkozóan. Tapasztalatom alapján a strukturális feltételek letisztázása még nem jelenti azt, hogy a szervezet felépítése ezt a struktúrát követi. Érdemesebb a szervezeti hierarchia rendszerét rugalmasabban kezelni, a hídszerep-

lőket nem mindig a szervezet kulcsfontosságú pozíciójában találjuk. Ezért kijelenthetjük, hogy nagymértékben a kapcsolatok határozzák meg a szervezet felépítését és ennek időben történő változását. Igen, a szervezet felépítését nagymértékben a kapcsolatok határozzák meg, amelynek része a személyes kompetenciák. Gondoljunk csak arra, hogy az állások megszerzésénél mekkora jelentősége van a személyes ismeretségnek az egyén ismereteivel szemben.

Kommunikáció

Bavelas (1969) rámutatott, hogy a csoportok struktúrájára a kommunikáció hatással van, ezek jelölnék ki központi szereplőket, és a csoport problémamegoldó képességét is befolyásolják. Mintzberg (1973) szerint a vezetői szerepek mindegyike összefüggésben áll a kommunikációval, a vezetés döntő hányadát a verbális kommunikáció teszi ki (Bakacsi 1996. 141–142).

A kommunikációs háló vizsgálatokor két dologra kell figyelniünk: a csatorna szerkezetére és hosszára. Az elsővel azt vizsgáljuk, hogy vannak-e elszigetelt csoportok vagy pontok, akikhez nem jut el az információ megfelelő és rövid csatornákon. A csatorna hosszát a közelség mérőszámával vizsgáljuk, azaz átlagban hány személyen keresztül jut el az információ egy másik személyhez. A mindennapi életből tudjuk, hogy az informális helyzetekben sokkal több és fontosabb információhoz jutunk, mint egy formális találkozó alkalmával. Gyakori problémaként merül fel, hogy a formális kommunikációs hálóban az információ nem ér célba, illetve jelentős torzulások mennek rajta végbe. Ezért ezt a problémát úgy tudjuk javítani, hogy az információs rendszer kidolgozásánál figyelembe vesszük a rendszerben lévő személyek pozícióját, a háló kifejlesztésénél beépítjük ezeket az ismereteket.

Presztízsvizsgálat

A kapcsolathálón belül a segítségnyújtás megvizsgálásával mérni tudjuk a presztízt, illetve befolyást. Presztízst alatt az egyének rendi státusa alapján kijáró megbecsülést értem (Weber 1978). A presztízst vagy befolyás mértékét megtudhatjuk a Freeman-fokszám kiszámításából. Irányított kapcsolatok esetén ezen fokszám alapján megállapítható, hogy mely szereplőnek milyen mértékű a *befolyása* (nagyobb *kifok*, mint *befok*), és milyen mértékű a presztízse (nagyobb *befok*, mint *kifok*) (Lentenyei 2005). A befolyás és a presztízst mértéke akár hetek alatt is meg tud változni. A presztízst csökkenése vagy növekedése azt jelenti, hogy a hozzá kapcsolódó személyek lojalitása csökken vagy nő. A megkérdozett személyek kifejezik a munkacsoporthoz való viszonyulásukat, amely a csoportvezető rátermettségével és irányítóképességével hozható összefüggésbe. A formális csoportok hatékonysága itt megkérdőjeleződik. Nagyon gyakran tapasztalhatjuk, hogy a formális organigram csoportvezetőihez kevés személy kapcsolódik a segítségnyújtás alapján, más csoportvezetők szerepe arányosan megnő.

Kapcsolatháló tanácsadás

Ronald Burt (1999) kapcsolati tanácsadásnak a stratégiai kapcsolatok kialakításának segítségét érti. A kapcsolatháló-elemzés eredményei segítségével a humán erőforrás stratégiai tervezésében nyújthatunk segítséget, a belső hálózatok hatékonyabb kialakítására tehetünk javaslatokat. Egy gazdasági szervezetnek nemcsak külső, stratégiai, üzleti kapcsolatainak kialakításában lehet segíteni, hanem a belső stratégiai tervezésben is hatékonyan lehet alkalmazni a módszert.

Dobák (1996) könyvében ismerteti a következő szervezetfejlesztési folyamatmodellt: a problématudatosítás – változás szükségességét, a tanácsadó belépését, a diagnózis felállítását és az akcióterv felvázolását. A kapcsolatháló-elemzéssel a szervezeti struktúrára vonatkozóan nagyon jó diagnózist tudunk felállítani, a vezetőknél múlik, hogy egy kutatás eredményeit felhasználják-e vagy sem. Az emberek a szervezet struktúráját hatékonyság szempontjából nagyon kis mértékben befolyásolják, számottevő változást csak felülről lehet eszközölni. A szervezeten belül a hatékony működést a megvizsgált csoportdinamika irányainak a felerősítésével lehet elősegíteni, mivel ezek önmagukban csak kisebb mértékben képesek megváltozni.

A következő táblázat összefoglalja, hogy a szervezeten belüli kapcsolatháló-elemzéssel milyen területeket milyen módszerrel lehet használni. Természetesen ezen indikátorok tesztelésre várnak, azonban némely összetevője, mint a vezetés koncentrációja, a kommunikációs lánc, a segítségnyújtás vagy a kooperáció, univerzális indikátoroknak tűnnek, amelyek minden szervezet működésében meghatározóak a működést figyelembe véve.

1. táblázat. Az indikátorok összefoglaló táblázata

Elemzési területek	SNA módszer	Eredmény
Vezetők hatalma	Centralitás Freeman-fokszám	Magas arány, koncentrált hatalom, alacsony arány, demokratikus vezetés
Rekrutáció	Centralitás Freeman-fokszám	Központi vagy részben központi szereplők köz köztött
Kommunikációs lánc	Közelség Centralitás Elszigetelődés Sűrűség	Információhány emberen keresztül megy. Mennyire központosított a belső információ. Mennyire sűrűek a kommunikációs kötések. Centrális-e az információ iránya?
Csoportvezetők presztízse	Freeman-fokszám Strukturális ekvivalencia	Magas arány, tekintélyelvű, alacsony arány, széteső munkacsoport, változás kimutatása az összetételben
Segítségnyújtás	Centralitás Freeman-fokszám Sűrűség	Magas arány esetén autoritás, alacsony arány esetén demokratikus struktúra
Kooperáció	Reciprocitás Sűrűség	Kiscsoportok hatékonyabbak és kialakul a csoportszellem
Segítségnyújtás és csoportvezetés	Mátrixkorreláció	Megmutatja, hogy kihez fordulnak segítségért

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

A társadalmi kapcsolatháló elemzést a menedzsment területén néhány éve kezdtek alkalmazni. A szervezeten belül végbemenő nagymértékű csoportfejlődésre és struktúraváltozásra nem lehet számítani, hatékony fejlesztést csak kívülről lehet eszközölni, ezt pedig a vezetés kell megtegye. Észre kell vennünk, hogy a szervezetek felépítését és működését a személyközi kapcsolatok befolyásolják. A formális és informális szervezetstruktúra eltér egymástól, ami arra utal, hogy kellő kritikával forduljunk a szervezetek formális leírásához, az organigrammához, ha a belső működést akarjuk vizsgálni. A hatalom forrása a kapcsolatokban rejlik. A vezetők véleménybrókerként összekötik a belső és a külső környezetet, éppen ezért helyzetük stratégiai fontosságú, nehéz őket kimozdítani pozíciójukból. A szervezetbe való bekerülés a személyes kapcsolatokhoz kötött, ez egy fontos feltétele a rekrutációnak. A centralitás következtében ezek a szervezeti hálók skálafüggetlenek, a központi szereplők nagy befolyással vannak a szervezet működésére.

A szervezetbe bekerült emberek viselkedésükkel átalakítják a formális struktúrát, azokat otthonossá teszik. Ezek a változások az elvártnál kisebbek, csak az a csoport lesz hatékony, ahol a vezetők jó irányítási képességekkel rendelkeznek, képesek összefogni csapataikat. A csoportok fejlődése és vezetéshez való viszonyuk a csoportvezető személyétől függ, a csoportvezető presztízsének alakulását személyes képességei határozzák meg, ami kompetencia kérdése.

A csoportvezetőknél a presztízsvizsgálatot, a kommunikációs hálóban a közelséget, a felső vezetésnél és a segítségnyújtásnál a centralitást, a kooperációnál a strukturális ekvivalenciát hatékonyan lehet használni a működés értékelésére.

Kulcsszavak: társadalmi kapcsolatháló elemzés, szervezeti struktúra, kapcsolati tanácsadás, networkdinamika, kommunikációs háló, presztízs.

Irodalomjegyzék

- Angelusz Róbert – Tartós Róbert (szerk.) 1991. *Társadalmak rejtett hálózata*. Budapest, Magyar Közvéleménykutató Intézet
- Bakacsi Gyula 1996. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK
- Barabási Albert László 2003. *Behálózva*. Budapest, Magyar Könyvklub
- Borgatti, S. P.–Everett, M. G.–Freeman, L. C. 2002. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies
- Bourdieu, Pierre 2004. Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Angelusz Róbert (szerk.): *A társadalmi rétegződés komponensei*. Budapest, ÚMK
- Burt, Ronald 1999. *The Social Capital of Opinion Leaders*. American Academy of Political and Social Science
- Csepeli György 2006. *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris
- Dobák Miklós 1996. *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, KJK
- Gáll Zoltán – Tamás Ervin 2004. *A bonchidai politikai mező*. Beszámoló a bonchidai falukutatásról, szerk. Péter László, WEB 2004/2 december
- Kürtösi Zsófia 2005. A kapcsolatháló-elemzés módszertani alapja. In: Letenyey László (szerk): *Településkutatás szöveggyűjtemény*. Budapest, Ráció Kiadó

- Letenyei László 2005. *Településkutatás*. Budapest, Ráció Kiadó
- Max Weber 1992. *A hatalom, Gazdaság és társadalom 1/2*. Budapest, Gazdasági és jogi könyvkiadó
- Molina, José Luis 2002. *Társadalmi kapcsolatháló elemzése. Egy bevezetés*. A bevezetést fordította: Domokos Orsolya és Hári Péter, www.socialnetwork.hu
- Perrow, Charles 1994. *Szervezetpszichológia*. Budapest, Osiris-Századvég
- Szántó Zoltán (szerk.) 1998. *Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája*. Budapest, Aula

Vállalati márkázás Stratégiai eszköz vagy a vállalat lemeztelenítése?

SZŐCS ATTILA

Az 1980-as évek óta a márka, a márkázás egyre jelentősebb szerepet nyer, ami az elméletben a márkaértékre, a márka pénzügyi értékének meghatározására, a márka szimbólumértékének meghatározására irányuló kutatásokban nyilvánul meg. Ugyancsak jelzésértékűnek tekinthetjük azt a tényt, hogy Kotler *Marketingmenedzsment* könyvének 12. kiadását már két szerző írta alá. Kotler neve mellett ott szerepel Keller Kevin Lane neve is. Mindez annyiban jelentős, hogy Keller szakmai hírneve szorosán összefonódik a márkakutatással, a fogyasztóra építkező márkaértékmodell publikálása az AMA-díj odaítélését is magával vonta. A gyakorlati gazdasági életben a márkázás mint a hosszú távú célok stratégiai kerete, a piacépítés kiemelt eszköze, a fogyasztói bizalom elnyerésének megújult eszköze jelentkezik.

A világ jelentősebb márkáiról számos intézmény készít évenkénti értékelést. A legismertebbek az Interbrand, a Brandchannel (az Interbrand magazinja), az Advertising Age, a Brandweek által készített értékelések. Az előbbiek közül az Interbrand értékelése minősül figyelemreméltónak, hiszen az AdAge-dzsel és Brandweek-kel ellentétben nem a reklámozásra, márkaépítésre költött összegek mérete alapján, hanem a márkanevek által generált haszon mértéke alapján rangsorol. A jelen téma szempontjából elsődleges fontossága van a ténynek, hogy az Interbrand listavezető márkái mind vállalati márkák (Microsoft, GE, Intel, Nokia). A listáról leolvasható adat önmagában nyers információ, csupán azt sugallja, hogy a vállalati márkázás sikeres stratégia, de még semmit nem tudunk ennek természetéről, alkalmazhatóságáról, netalán veszélyeiről, mindezt a tanulmány első része fejtí majd ki.

A vállalati márkázásnak (corporate branding) jelentős irodalma született (Chernatony 2002; Keller 2000; Aaker 1996; Olins 1995), számos szempont szerint vizsgálták használatának előnyeit, jelenlegi céloom azonban a vállalati márkázás adventjének elemzése mellett a jelenség egy magasabb absztrakciós szintre emelése, és ezáltal visszaemelése olyan tudományágba, mint a corporate identity kutatási területe, ahonnan elméleti konstrukcióként akár származhatott volna. Tulajdonképpen a vállalati márkakonstrukció egy stratégiai jelentőségű eleméről, a vállalati kultúráról, a márkaépítésben való alkalmazotti részvételről beszélek. A CI rendszere egyértelműen tartalmazza a vállalati márka konstrukcióját, az azonban már nem igaz, hogy a gyakorlati életben alkalmazott vállalati márkák a CI előírásait követve alkalmazták ezt a stratégiát. Azt kívánom bizonyítani a vállalati márkázással szemben felhozott ellenvetések figyelembevételével, hogy a vállalati márkának a CI eszköztárában értelmezve megnő és átértelmeződik a jelentősége. Amint számos szerző (de Chernatony 2002; Keller 2000; Aaker 1996; Olins 1995) azt már ki-

hangsúlyozta, a vállalati márka ott mutatja meg igazi természetét, ahol nem csak pi-acépitő, stratégiai eszközként, hanem a vállalati kultúra konstrukciójába helyezve elemzik.

A vállalati márka

A szakirodalom (de Chernatony 2002; Keller 2000; Aaker 1996; Olins 1995) egyre hangsúlyosabban értékeli, elemzi a vállalati márka szerepét, Chernatony (2002) azt hangoztatja, hogy a vállalatoknak a termékvonal-márkázásról át kell térniük a vállalati márka használatára. Chernatony (2002) határozott álláspontja szerint a márka fogalma kontextustól független, és ilyen értelemben nincsen lényeges eltérés a termékvonalmárka és a vállalati márka között, a gyakorlatba ültetésük különbözteti ténylegesen meg őket.

A tankönyvek és a szakirodalom lényeges része a vállalati márkázás ellentétének a termékvonal-márkázást tekintik. Amennyiben a két eszköz stratégiai szerepét vizsgáljuk, akkor azok a következőkben különülnek el. A vállalati márkafejlesztés kisebb költségeket generál, hiszen minden termékünket egyetlen márkanévvel pozicionáljuk, értékesítjük, ugyanakkor a vállalat hírnevéből minden termékünk részesül (Sony), és az egységes arculat kialakítása és fenntartása, promoválása ugyancsak költséghatékony. A termékvonal-márkázás során minden termékvonal különböző márkanévvel kerül bevezetésre, minden márkanévet különálló módon építünk, és gyakran ugyanaz a vállalat különböző termékvonalai számára különböző reklámcéget alkalmaz. A termékvonal-márkázást alkalmazó vállalatok gyakran a háttérben maradnak, aminek oka leginkább abban rejlik, hogy egyes termék esetleges kudarca esetén a vállalat és a többi termék hírneve nem sérül, így azonban nem lehetséges az egységes piaci fellépés megteremtése.

A fenti különbségtétel a két márkázási módszer stratégiai fontosságú elemeit vizsgálja meg, azonban kiemelt fontosságúak azok a lehetőségek is, amelyek a vállalatok számára a vállalati márkában rejlenek. Röviden úgy fogalmazhatnánk meg, hogy a vállalati márka integrációs képessége az, ami jelentősen megnöveli stratégiai, pénzügyi és érzelmi értékét, hiszen a vállalati márka azon túl, hogy áttetszővé teszi a vállalatot, kényszerítve a fejlesztésre és felelősségvállalásra, képes magába olvasztani a márkaépítésben részt vevő személyzet értékeit, és képes a vállalati kultúra jelképévé válni, továbbá erős kapocsként is működhet a vállalat és fogyasztók között. Chernatony (2002) megfogalmazásában a vállalati márkázás életre keltette minden érték hozzáadási tevékenység-koordinálásának lehetőségét. Azért beszélünk itt csupán lehetőségről, mert a vállalati vezetők leginkább a vállalat nevére építkeznek (Siegel 1994), ahelyett, hogy a vízió, kompetenciák és kultúra integrálására törekednének.

A 90-es évekig a vállalati márka fogalmát a vállalat nevében rejlő lehetőségek kiaknázására vonatkoztatták, a felső vezetők a márkanév sikerét voltak hivatottak biz-

tosítani, ami ugyanakkor a megkülönböztetés legfontosabb eszközeként funkcionált. A 90-es évek közepéről származnak azok a híradások, melyek arról számolnak be, hogy a menedzserek magasabb absztrakciós szinten értelmezik a vállalati márkát (Aaker 1996), a vállalati kultúra, az értékajánlat és a kapcsolatrendszerek közötti asszociációk eredményeként (Chernatony 2002).

A vállalati márka integrációs képességeinek felismerése a fogalmat egyértelműen az egyedi arculat fogalmkörébe helyezi. Az egyedi arculat (corporate identity) rendszere, szakterülete a vállalati márkázáshoz hasonló módon hangsúlyozza a vizuális elemek, a termék és szolgáltatás minősége és a vállalati kultúra integrálásának szükségességét. A jelenséget akár a vállalati márkázás, a szervezetelmélet és egyedi arculattervezés szerencsés találkozásaként is értelmezhetjük. Ezek után logikus, ha a vállalati márkázás szakirodalmában gyakran hivatkozik olyan szerzőkre, mint Olins, akit a corporate identity szakértőjeként ismerhetünk. Olins (1995) különbségtétele szerint, míg a klasszikus márkázás alapvető jellemzőjeként a fogyasztókra való összpontosítást emelhetjük ki, addig a vállalati márka esetében a vállalat számos érintett csoportjára való összpontosítást hangsúlyozzuk. Chernatony (2002) hasonló logika mentén két fontos csoportot emel ki: a személyzetet és a fogyasztókat. A márkaépítés és piaci szereplés szempontjából én még idesorolom a részvényeseket. Amennyiben a részvényesek csoportját meggyőztük a vállalati márka hosszú távon ható erejéről, pénzügyi értékéről, a későbbiekben számíthatunk a támogatásukra.

Amennyiben az említett két csoport (személyzet és alkalmazottak) márkaépítő funkcióját vizsgáljuk, azt látjuk, hogy az értékbiztosítás (személyzet) és értékkeresés (fogyasztók) folyamatos, interaktív kapcsolathoz vezet (Chernatony 2002). Mindehhez hozzáfűzhetjük, hogy ez a kapcsolat lényegesen befolyásolhatja a márka pénzügyi értékét, ami pedig kihat az illető márka tőzsdei szereplésére.

A klasszikus termékvonal-márkázásban a márkaalkalmazás (brand enactment) során jórészt olyan vállalatok kívüli tevékenységekre összpontosítottak, mint a fogyasztói elégedettség biztosítása. Ezzel ellentétben a vállalati márka alkalmazása nemcsak a fogyasztókat célozza meg, hanem a többi érintett csoportot is. A klasszikus termékvonal-márka a fogyasztóra összpontosított, meghatározott egy mechanikus értékbiztosító rendszert a személyzet számára, majd technológiai erőforrásokkal látta el őket (Chernatony 2002). A vállalati márka kiegyensúlyozottabb alkalmazása során sokkal inkább beszélhetünk menedzser, mint fogyasztó vezette márkaalkalmazásról (brand enactment), ami egyaránt összpontosít belső és külső értékteremtési lehetőségekre. A vállalati kultúra, a személyzet értékteremtő, márkaépítő funkciójának fontosságát számos szerző elemezte és hangsúlyozta. Ind (2001) számol olyan vállalatokról, melyek meg szeretnék szabadulni a márka hagyományos menedzsment-asszociációtól. Heskett (1987) szerint lényegesebb hatékonyságnövekedéssel és elkötelezettséggel jár, ha a személyzet részt vesz a márkaépítésben, mint ha a létrehozott márkaérték tartalmát el kellene magyarázni nekik és el kellene fo-

gadtatni velük. A Southwest Airline szabadságot ígért fogyasztóinak, és amikor a vezetőség átlátta, hogy ezt az értéket a személyzet fogja az utasoknak szállítani, akkor átértékelte szerepüket, nagyobb rugalmasságot és szabadságot biztosított számukra, így adva hiteles tartalmat a márka arculatának.

A vállalati márka integrációs képessége természetesen csak akkor fedi fel a márka jelentőségét, ha ez egy valódi konstrukció, ha valóban létezik szignifikáns kapcsolat a márka és a szervezeti kultúra között. A vállalat külső észlelése, a szervezeti kultúra és vállalati márka közötti kapcsolat szorossága önálló bizonyítást nyert olyan jelentős vállalati márkák vizsgálata során, mint az Apple, Cisco, HP, Oracle, Sun Microsystems és 3M. Az említett vállalatok nemcsak termékeik imázsáról ismertek, hanem a vállalatok munkakörülménye, a szervezeti kultúrájuk is képviseli őket. A Cisco például a szervezeten belül meghirdetett, működtetett egyenlőségről, a HP az erős és pontosan meghatározott konszenzus vezette kultúrájáról ismert, az Oracle kultúrája pedig alapítójának, Larry Ellison független személyiségének jellemzőit hordozza (Kowalczyk és Pawlish 2002).

Hírnév

A vállalati márkakutatás számára egy kiemelt fontosságú dimenzió a vállalat hírneve, hiszen az a vállalat, amely ezt a márkázási stratégiát választotta, termékeinek sikerét, de a vállalat sorsát is függővé tette a hírnevtől. Olyan vállalatok, mint a Procter&Gamble, a Mars vagy Unilever nem károsodnak, ha csorbul valamelyik termékük hírneve, a vállalati márkázást alkalmazó vállalat azonban közvetlenül ki van téve minden olyan kockázatnak, ami termékeinek kétes, problémás piaci szerepléséből származik. A vállalati márkázásból származó vállalati áttetszőség különben fogyasztói szempontból számos pozitívumot hordoz, miután az illető vállalatok rá vannak kényszerülve arra, hogy termékeiket fejlesszék, hogy a fogyasztói igényekhez igazodjanak vagy megfeleljenek különböző környezetvédelmi elvárásoknak. A jó hírnévnek különben számos szervezeti előnyét fel lehet sorolni: a vállalat előnyös tárgyalási pozíciót nyer a beszerzések során, felárat kérhet termékeiért, a legjobban képzett szakembereket vonzza magához, és stabil részvényértékekkel rendelkezik (Vergin–Qoronfleh 1998; Fombrun 1996). A jó hírnév ugyanakkor fenntartható kompetitív előnyt tud biztosítani, hiszen a hírnevet nehezen (vagy egyáltalán nem) lehet másolni (Kowalczyk–Pawlish 2002). A vállalati márka elméleti konstrukciójának kialakítása során Hatch és Scultz (1997) munkássága fontos alapot szolgáltatott: az ő megfogalmazásukban a vállalati identitás a szervezeti kultúrában nyeri el formáját és alakul ki. Oechsle III (2002) Erving Goffmanra hivatkozva fogalmazza meg: hogy kik vagyunk, mit gondolunk arról, hogy kik vagyunk, és miben hiszünk, mind az aktuális identitásunkhoz tartozik, de mivel mi vagyunk az egyedüli személy, aki valaha is teljességében meg tudnánk tapasztalni, arra kényszerülünk, hogy a környezet által rólunk kialakított identitással éljünk. Vállalatra vonatkoztatva a korábbi megállapí-

tást, Oechsle III (2002) kihangsúlyozza, hogy semmilyen reklámtevékenység nem tudja ezt az aktuális identitást felcserélni, ezt az identitást egyetlen felső vezető sem tudná egymagában megérteni, és nem lehet egy személyzeti irodában bezárva tartani. Minden tevékenység, amit a személyzet a vállalat érdekében tesz, lényegesen hozzájárul a személyzet közössége által észlelt azonosságához. Egy, a vállalat által alkalmazott reklámcégnek a kialakult identitásközvetítése lenne az elsődleges feladata, és nem egy elvárt piaci megjelenésnek megfelelő identitás kreálása. A reklámcégnek azonban ezt az identitást meg kell tapasztalni, a reklámcég székhelyén készített, korábbi (saját) sikerekre, tapasztalatokra támaszkodó munka nem fog szervesen kapcsolódni a vállalat azonosságához, szervezeti kultúrájához. Oechsle III (2002) – aki különben gyakorló szakember, a Shell egyedi arculatért felelős vezetője volt – beszámolt arról, hogy a Shell által alkalmazott reklámcég, az Ogilvy & Mather szakemberei rendszeresen töltöttek időt a vállalaton belül, megfigyelve a személyzet munkáját, Shell-kutaknál töltöttek benzint, vásárolták szolgáltatásokat, ezáltal ismerve meg a vállalatot, hogy a Shell egyedi arculatát letisztítva, szintetizálva közvetítésre előkészítsék.

A márkaépítésben de Chernatony (2002) két megkülönböztetett irányt határoz meg: funkcionális és érzelmi. A megkülönböztetésnek a fontossága abban áll, hogy a funkcionális értékeket sokkalta nehezebb biztosítani. Goodyear (1996) következtetésében a márkázási tevékenység fókuszja az érzelmi értékek biztosítására helyeződött át. Mindez azonban számos veszélyt rejt magában. A fogyasztó, amennyiben az érzelmi értékteremtésnek köszönhetően valódi közösséget alakíthat ki a márkával, ezáltal védtelenebbé is válhat, addig azonban, amíg a vállalati márka integráló konstrukciója hiteles képet nyújt a vállalatról és a termékekről, a fogyasztót nem tekintjük kiszolgáltatottnak. Az érzelmi értékteremtésben a komolyabb veszély az anyagi értékektől való absztrakciója során mutatkozik meg. Bármennyire nehezen küzdhetőek le a fentiekben felsorolt akadályok, egy vállalat nem tud reális hasznoságot termelni fogyasztói számára, ha nem tartja a lépést a technológiai fejlődéssel, az érzelmi értékeknek mindenképpen kell legyen anyagi megfelelője, még ha szolgáltatásokról beszélünk, akkor is (pl. berendezések, infrastruktúra). A vállalati márkamodell építése során a vállalat képes begyűjteni a szervezetből érkező, a kívánt kultúrára vonatkozó jelzéseket, ugyanakkor a termékvonal-márkázás leváltásával vagy használatának elkerülésével csökkenti a fogyasztói életteret előző információmennyiséget és az információ feldolgozásából származó fogyasztói költségeket. Következésképp lehetővé teszi a fogyasztók számára, hogy mélyebben, részletesebben megismerjék a vállalatot, a márkát. Ez utóbbi lehetőség jelentősen csökkenti annak a veszélyét, hogy a vállalatok fedezet nélküli virtuális értéket értékesítsenek, hiszen az áttetszőségnek köszönhetően rá vannak kényszerítve a termék- és szolgáltatásfejlesztésre, a szervezeti kultúra ápolására.

A vállalati márka és a sokféleség

Amennyiben a vállalati márkanév nyelvi funkcióját vizsgáljuk, egy különleges jellegzetességet fedezünk fel benne. Míg a szék szavunk mindenki számára egy adott formájú és tervezésű ülőalkalmatosságot jelöl, addig egy olyan név, mint pl. a Sony, olyan tárgyak és szolgáltatások rendkívül változatos skáláját képes jelölni, mint magnó, DVD-lejátszó, tévé, zene (Sony Music), számítógépes játék stb. A márkaépítés során a különböző termékek számára nem tudunk önálló személyiséget kidolgozni, és valamilyen mértékben uniformizálódik majd a termékajánlatunk imázsa. Ebben az esetben a márka legerősebb asszociációs, absztrakciós előnyei vagy attitűdei fogják jellemezni minden termékünket: egy vállalat neve például összekapcsolódhat olyan termékekkel, amelyek problémákat oldanak meg (Black & Decker), izgalmat és szórakozást visznek tevékenységeinkbe (Nintendo), vagy a legmagasabb minőségi követelményeknek megfelelően vannak gyártva (Motorola) (Keller 2000).

A vállalati márka szakirodalma szinte kizárólag csak a modell előnyeiről beszél, valamiképpen figyelmen kívül marad a tény, hogy adott komplex termékek vagy gazdag, különböző termékeket gyártó vállalat esetében nem mindig egyértelműen kézenfekvő a vállalati márka használata. A márkahierarchia szintjeinek kívánt száma lényegesen függ a termékek komplexitásától. Egyszerű termékek esetében, mint például a villanykörte vagy rágógumi, elégséges, ha termékcsaládmárkát használunk megkülönböztetővel kombinálva, amelyek a családon belüli különbözőségekre hívják fel a figyelmet (Keller 2000). Komplex termékek esetében azonban (autó, számítógép) a márkahierarchia több szintjének használata válik szükségessé, azonban háromnál több szintet itt sem használhatunk anélkül, hogy a fogyasztókat összezavaroznánk. Ilyen esetben Kellerre (2000) hivatkozva elismerhetjük, hogy kézenfekvő megoldásnak tűnhet a termékvonalmárka használata.

A márkázási stratégia kultúra, hagyomány kérdése is lehet. Japán vállalatok esetében gyakran találkozunk azzal a jelenséggel, hogy jelentősen különböző termékeket is a vállalat nevével márkázzák. A Mitsubishi például a vállalat nevével jelöli autóit, repülőit, bankját és halkonzervét; a Yamaha ugyanígy jár el motorkerékpárjával és zongorájával. A jelenségre különben találunk nyugati példákat, elsődlegesen a luxusmárkák között. Egyes vállalatok olyan különleges aurát fejlesztettek nevük köré, hogy könnyedén eladhatnak szinte bármilyen terméket. A Dunhill a motorgyártástól indulva cigaretta, férfi ruházat, óra stb. gyártásáig jutott, de hasonló utat járt be Yves Saint-Laurent, Dior a ruházattól és Davidoff a cigarettától indulva (Olins 1989). Ami azonban a divatmárkák esetében működött, kis valószínűséggel fog működni bármilyen vállalatnál.

Kultúra – Az alkalmazás nehézségei

A vállalati márkával foglalkozó szakirodalom, a vállalati márka elsődleges jellegzetességének tekinti azt, hogy a márkakonstrukció magába foglalja a vállalati kul-

túra értékeit. Nehézséget okozhat az alkalmazás során, hogy a kultúra értelmezése terén számos eltérő iskola számos eltérő meghatározást működtet. Mivel többször is használtuk az integrálás fogalmát, egy lényeges értelmezésbeli eltérésre mindenképpen oda kell figyelni. Az integrációs paradigma értelmezésében a kultúra olyan valami, ami egy vállalatnak megvan, míg a metafora-paradigma képviselői szerint a kultúra a csoportazonosságban rejlik. A termékek már nem a szervezeti kultúra látható rétegét képviselik, hanem közvetítésének eszközei.

Mivel jelen tanulmány célja a vállalati márka jelentésének, stratégiai fontosságának az elemzése, nem merülhetünk el a kultúra értelmezésének ellentmondásaiban, és inkább a szervezeti kultúra szerepének egy egyszerűsített értelmezésével szolgálunk. A vállalati márka a termékvonalmárkával ellentétben nemcsak a megcélzott szegmensre és az értékesítési csatornára összpontosít, hanem kiegyensúlyozott módon koncentrálna a vállalat alkalmazottaira, az értékesítőkre, a fogyasztókra és részvényesekre, és mindennek köszönhetően a fogyasztóknak, érintetteknek sokkal nagyobb érintkezési felülete van a vállalattal. A szervezeti kultúra, mint a vállalati márkakonstrukció szerves része, olyan módon valósulhat meg, hogy a márkaépítés, értékteremtés folyamatának részévé tesszük az alkalmazottakat. Ennek ellentéte különben eléggé elterjedt vállalati gyakorlat, aminek során egy reklámcég a kívánt piaci szereplésnek megfelelő arculatot, márkaértéket fejleszt ki, aminek jelentését megpróbálják elmagyarázni, majd elfogadtatni az alkalmazottakkal. A vállalati márka alkalmazása értelmezésében sokkal nagyobb hatékonyságot, elhivatottságot érhetünk el, ha az alkalmazottakból kiindulva teremtjük meg a márka jelentését.

A vállalati márkastratégia

A vállalati márka a tiszta pozicionálás stratégiai fókuszát biztosítja, ugyanakkor megerősíti a kommunikációs programok kohézióját (Siegel 1994).

A vállalati márkával kapcsolatos döntéseket két nagy csoportba sorolhatjuk: stratégiai és operatív döntések. A stratégiai vállalati márkadöntés a vállalat és környezete közötti kapcsolat azonosítására és annak maximalizálására vonatkozik. A vállalati márka jelentősége abban áll, hogy amíg a stratégiai tervezés során megfogalmazott célok, irányvonalak idővel kifakulnak, elvesztik jelentésüket, addig a márka képes hosszú időn át komplex jelentéseket, stratégiai irányvonalakat hordozni, olyan módon, ahogyan a világ alakulását erősen befolyásoló szimbólumok képesek voltak összetett jelentéseket hosszú időn át úgy hordozni, hogy különböző időszakokban mindenki számára megközelítően ugyanazzal a jelentéssel bírjanak.

A vállalati márkadöntéseket a belső döntési, tervezési folyamat és a külső környezet bizonytalansága határozza meg. A belső környezet döntési folyamatai két véglet mentén vizsgálhatók: centralizált és decentralizált (Griffin 2002). A centralizált döntési folyamat során egy személy vagy csoport a kezében tartja a döntési lehető-

séget, a decentralizált döntési folyamatban a kritikus fontosságú döntések a vállalat alkalmazottainak a kezében vannak (Chandler 1962). A külső környezetből származó bizonytalanság lényegesen befolyásolja, milyen márkadöntéseket hoz a vállalat, hiszen a vállalati márka stratégiai szerepe abban áll, hogy a belső környezet értékeit, céljait annak megfelelően képviselje, hogy milyen mértékű a külső környezet természete.

A két dimenzió mentén a következő négy vállalati márkastratégiát különböztetjük meg.

Belső döntési helyzet	Centralizált	Diszkracionális márkázás	Diszkrét márkázás
	Decentralizált	Szórt márkázás	Végleges márkázás
		Alacsony	Magas

Forrás: Griffin 2002 alapján saját szerkesztés

1. ábra. A külső környezet bizonytalansága

Diszkracionális (megítélés szerinti, önkényes) *márkázás*: olyan vállalatok, melyekre centralizált döntéshozatali mechanizmusok jellemzők és stabil piaci környezetben vannak jelen, hajlamosak önkényesen meghatározni márkázási stratégiáikat, hiszen a körülmények nem jelentenek egyértelmű kényszerítő erőt hozzáadott érték létrehozására. (Mindez különben egy alapvető előfeltevést árul el a vállalati márkastratégiákkal kapcsolatban: a vállalati márkázási stratégia egyik alapelemének a megkülönböztetés alapjául szolgáló hozzáadott értéket tekintjük.) A diszkracionális márkázással olyan ipari vállalatok esetében találkozhatunk, akiknek jórészt üzleti partnereik, vásárlóiuk vannak; a stabil beszerzési tevékenység, a stabil kereslet és standardizált folyamatok azt sugallhatják, hogy nincsen szükség vállalati márkastratégia kidolgozására. Szabályozott iparágakban a felső vezetés megítélésén múlik, hogy a vállalat alkalmaz-e vagy sem vállalatimárka-stratégiát.

Szórt márkázás: stabil piaci környezetben, a decentralizált döntési folyamatokkal jellemezhető vállalatok esetében a márkázási stratégia, amennyiben a jelei egyáltalán felfedezhető, szórtan található meg a különböző, decentralizált folyamatok között. Az autonóm döntéshozók helyi döntéseket hoznak, anélkül, hogy egységes szerve-

zeti márkastratégiává ötvözzék azokat. Az alacsony környezeti bizonytalanságban rutintevékenységek alakulnak ki, és ezeknek a szórt rutintevékenységeknek a koordinációja standardizálással megoldható (Thompson 1967, id. Griffin 2002). A helyi tevékenységekre való összpontosításban, a megkülönböztető előny kialakítása számára a vállalati márkastratégia kihasználatlan erőforrásnak tűnik.

A legnagyobb kockázatot a környezet hirtelen bizonytalanná válása jelentheti. A decentralizált tevékenységekben eredetileg is benne rejlő bizonytalanság egy hirtelen instabillá váló környezetben komoly károkat okozhat a vállalati márkában. A Shell vállalati márkanév komolyan sérült, amikor az autonóm egységnek tekintett Shell UK a Brent Spar esetében önálló, azonban szerencsétlen döntést hozott.

Végleges márkázás: rendkívül bizonytalan piaci környezetben, amikor a vállalati folyamatok, egységek decentralizált rendszerben működnek, kiemelt fontossága van a végleges, pontosan definiált, szigorú márkázási stratégiának. A piaci környezet folyamatos figyelésének és elemzésének elsődleges szerepe van, a vállalati márkastratégia lényegi elemeit, irányvonalait pontosan definiálni kell, azért is, hogy a bizonytalan környezetben erős, egységes piaci fellépést biztosítson, másrészt a környezeti jelzésekre figyelve azonnali alkalmazkodást, helyi válaszok megfogalmazását tegye lehetővé, amelyeket azonban a felső vezetés számára folyamatosan kommunikálni kell.

Diszkrét márkázás: bizonytalan környezetben, amikor a vállalatokra centralizált döntéshozatal jellemző, a vállalat központilag határozza meg a márkastratégiát, azonban nem törekszik arra, hogy előtérbe kerüljön, hanem ahogyan a gyakran emlegetett Procter & Gamble példája is mutatja, a háttérben marad, és a termékmárkákat önállóan fejleszti, pozicionálja.

A Griffin (2002) modellnek van néhány különös jellemzője. Ahogyan a vállalati márkakutatás gyakorlata általában, ő is két tényező együttes, a külső és belső tényezők illeszkedésének problémájából indul ki, az ezeknek a tényezőknek a mentén meghatározott négy stratégia azonban egy különös (meglehet valós) vállalati képet sugall. A modell stratégiáit leolvastva azt a következtést vonhatjuk le, hogy stabil piaci környezetben ritkán találkozhatunk vállalati márkastratégiával, a diszkrét stratégia pedig a vállalati márkázással szembenálló termékvonalmárkázásnak felelne meg, ahol a vállalat a bonyolult hierarchiájú, nagyszámú márkája mögé rejtőzik el. Olyan példák, mint az Apple, ellentmondanak a fenti tipológiának, hiszen a vállalat alkalmazottait eléggé nagy autonómia jellemzi, bizonytalan, gyorsan változó piaci környezetben vannak jelen, mégsem alkalmaznak diszkrét márkázást. A Griffin vállalati márkatipológia nem illeszkedik egyértelműen azokba a törekvésekbe, amit a vállalati márkastratégia integráló funkciójával szemben megfogalmaztunk, azonban meg lehet, hogy egy nagyon is reális képet sugall: a két dimenzió mentén azokat a stratégiákat fogalmazza meg, amelyek az illető iparágakban, piacokon jelen levő vállalatok számára a legkényelmesebben választhatók.

Brand menedzsment

A vállalati márka tehát egységes értékhorozóként képviseli a vállalatot, miközben a vállalati kultúrának is hiteles kifejezője, legalábbis ez a két elvárás, amit vele szemben megfogalmazunk, amiről azonban a szakirodalom ritkán beszél: hogyan valósul meg a vállalati márka tervezése, irányítása és értékesítése. A vállalati márka fenti elemzése ennek a vállalaton kívüli, piaci szereplésére, integrációs képességeire irányult, a következőkben azonban azt vizsgálom, a vállalaton belül milyen funkció felel meg a márka fejlesztésének, hiszen bármennyire fontos a márka stratégiai funkciója a piaci terjeszkedés, szereplés során és a márkafejlesztés terén, az első lépéseket a neki megfeleltetett funkció teszi meg.

Tekintve a vállalati márka szervezeti kultúrát képviselő funkcióját, logikusnak tűnhetne az a megfontolás, hogy a márkázási stratégia alkalmazásának szervezeti megfeleltetése is létezzon, hiszen a vállalati kultúra, piaci szereplés és a márkaépítés viszonyrendszerét ezeknek az összefüggéseiben tárgyaltuk. A vállalat alkalmazottainak részvétele a márkaépítésben képes valós tartalmat biztosítani a márkának, ami a valós tartalom által hiteles piaci szerepléshez vezetve látványos, biztató fogyasztói reakciókat generálhat. Valós tartalom alatt különben annak a folyamatnak az eredményét értem, amikor a márka által képviselt minőséget, funkcionalitást, előnyöket, személyiséget hordozó termékek előállításában az alkalmazottak olyan módon vesznek részt, hogy egyazon időben a márkaépítési folyamat részeseinek is tudják magukat. Egy vállalat, egy márka arculatának kialakítására, gyakran erre szakosodott vállalatot bízhat meg, aki saját tapasztalatára, erőforrásaira, kreatív csapatára támaszkodva, elképzelései szerint olyan módon alakítja ki az arculatot, hogy az nem a vállalat termékeinek, szolgáltatásainak, identitásának jelölője lesz, hanem a kívánt piaci szereplés konstrukciójába illeszkedik majd. Mindezeknek a problémája abban a szakadékban mutatkozik meg, ami a vállalat által képviselt értékek és a kívánt piaci szereplésnek megfelelő mesterséges arculat között található, amikor az utóbbival a vállalat alkalmazottai már csak azért sem tudnak azonosulni, mert nem érznek közösséget a szakosodott (pl. PR) cég által kialakított arculattal. A vállalati kultúra és a vállalati márka közötti kapcsolatot részletesebben tárgyalom másutt, ezért a korábbi feltevéshez visszakapcsolva folytatom a gondolatmenetet. Ha a vállalati kultúra és a márka arculata, képviselt értékei közötti kapcsolat jelentős (a jelentőség mértékéről ugyancsak másutt részletesen), akkor feltételezhetjük, hogy a márkaépítés számára önálló szervezeti konstrukciót érdemes létrehozni, működtetni, és talán ennek egy megvalósult formájának tekinthetjük a kategóriamenedzsmentet, ha nem valósult volna meg ennél konkrétabb formában a márkaépítés vállalati funkciója, pontosabban a brand menedzser személyében, 1931-ben a Procter and Gamble szervezeti keretein belül. A gondolatmenet és szervezeti funkció tehát találkozott, de bármilyen régóta dolgozták is ki, a brand menedzser fogalom jelenleg már nincsen jelen eredeti formájában a sikeres vállalati funkciók között. A

márkastratégiák és a vállalati márka stratégiai funkciója szempontjából tulajdonképpen azt fontos megvizsgálni, miért nem működött a brand menedzser funkció.

Az 1987-es évektől egyre nagyobb számú vállalati vezető fejlesztett ki fogyasztói márkákat, a (King C.) Gillette neve azóta is az egyik legismertebb fogyasztói márka. A gazdaság, az ipar és a technológiák látványos fejlődése kiváló terepet képezett a márkaépítés számára: a szállítás és a kommunikáció fejlődése, a termelési költségek csökkenése, a csomagolási technikák fejlődése, a védjegyoltalmi törvények megjelenése és a média látványos reklámbevételei mind idesorolható tényezőknek minősülnek. A későbbi időszakot az különbözteti meg a márkaépítésnek ettől a korai időszakától, hogy a márkamenedzsment szerepét a felső vezetés, a tulajdonosok vették át. Ezt a fejlődési lépést különben érthetővé teszi a márka újszerűsége és a központi szerep, amit a vállalatok terjeszkedési stratégiájában betöltött. Az 1920-as évek után egyes márkanevek annyira ismertté és sikeresé váltak, hogy vállalatok kommunikációs stratégiájuk részeként az általuk kifejlesztett márkanévre változtatták meg a nevüket: „American Manufacturing and Chemical Manufacturing” felvette a Celanes nevet, a Cellucotton Products pedig a Kotex márkájának nevét (Printer’s Ink 1927, id. Fullerton 1994).

A 20-as években született különben egy olyan különös márkázási stratégia, ami összekapcsolódott a Procter & Gamble nevével, hiszen kevés vállalat alkalmazott hasonló megközelítést: a Procter & Gamble 1926-ban dobta piacra a Camay márkáját, ami a konkurencia Lux és Cashmere márkája mellett a saját Ivory márkával is versenybe került. A saját márkák versenyztetésének stratégiáját annyira tudatosan készítették elő, hogy a Camay számára külön reklámcéget szerződtettek (Fullerton 1994). (Ezt a stratégiát különben Európában is alkalmazza, a Tide szupermárkáját először Ariel név alatt bevezette az európai piacra, majd megjelent az eredeti márkanévvel ellátott Tide-dal is). A brand menedzsment funkció olyannyira divatosá vált, hogy 1967-re a csomagolt fogyasztói termékeket gyártó amerikai vállalatok 84%-a bevezette. A rendszer támogatói azt vallották (megalapozottan), brand menedzser lehetővé teszi, hogy a vállalati erőforrásokat a különböző márkák esetén koordinálva hasznosítsák. A brand menedzser rendszernek ugyancsak lehetővé kellett tennie, hogy a különböző szegmensek számára kidolgozott stratégiákat a lehető legnagyobb pontossággal, körültekintéssel és hatékonysággal valósítsák meg. A brand menedzserek stratégiai szerepe különben egy másik marketingfogalommal való összekapcsolásukban is kiemelt fontosságot nyert el. Az 50-es években (a klaszszikus, kotleri időszámítás szerint a marketing mint tudomány születésének kora) a marketing koncepciója (a fogyasztóorientált vállalati stratégia eszenciája) legtisztább alkalmazásának, megnyilvánulásának tekintették a brand menedzser rendszert. McKitterick (1957) és más szerzők szerint a marketingkonceptió tette lehetővé, hogy a marketing központi szerepet kapjon a vállalat stratégiájában (Fullerton 1994), és ennek a megvalósítójaként lépett fel a márkamenedzser.

A legnagyobb probléma, ami a márkamenedzser rendszer alkalmazása körül felmerült, hogy milyen mértékű autonómiával lássák el a menedzsereket. Ami a rendszer hiányosságait jelentette a vállalaton belül, ugyanaz okozta a vállalaton kívül a termékvonal-márkázás hiányosságait is. Amíg a vállalati márkázás esetében egyetlen márkával képes markánsan képviseltetni a piaci érdekeit a vállalat, addig a termékvonal-márkázás szétszórja a vállalat erőforrásait. A márkamenedzserekkel kapcsolatban hasonlóképpen felmerült a probléma, miszerint egyetlen márkára összpontosítva saját, önálló stratégiákat dolgoznak ki márkáik sikereinek biztosítására, amivel azonban megbonthatják a vállalat által kidolgozott piaci képet és lehetetlenné tehetik a stratégiai tervezés koordinációját (az egyik menedzser a piacrészesedés növelésére törekedhet, míg a másik a termékvonal-bővítésre rendezkedhet be).

A megoldást a rendszer teljes elvetése jelenti. A márkamenedzserekre nagy termékválasztékot kínáló vállalatok esetében mindenképpen szükség van, de csökken a fontosságuk, kevesebb autonómiával rendelkeznek, vagy felcserélik őket a kategóriamenedzserek, akik több márkáért felelnek, a stratégiamegvalósítási tevékenységüket pedig a felső vezetés áttekinthető módon koordinálhatja. A vállalati márkázás stratégiáját választva pedig a márkamenedzser-rendszer ellentmondásaitól akár teljesen mentesíthetjük a vállalatot, és ha kategóriamenedzsereket is alkalmaznak, egy egységes piaci fellépés stratégiáját kell kövessék, illetve megvalósítsák.

A vállalati márkázás kockázata

Bármekkora lelkesedést tanúsít a szakirodalom a vállalati márkastratégiával szemben, a vállalati márkázásnak megvannak a maga hiányosságai, és alkalmazásának a maga kockázatai. Bármilyen különösen hangzik azonban, amíg a felmerülő kockázatok a vállalat számára veszélyt jelentenek, addig a fogyasztók szempontjából valós előnyökhöz vezethetnek.

A vállalati márkát alkalmazó vállalatok számára talán a legnagyobb kockázatot a hírnév sérüléséből származó veszteségek jelenthetik. A tőzsde gyors reagálása, az internet által biztosított gyors kommunikáció komoly problémát jelent a vállalatmárkákat alkalmazó vállalatok számára, hiszen a márka hírnevének sérülése azonnal maga után vonja a részvények csökkenését. Olyan pénzügyi botrányok, melyek Martha Stewart vagy az Enron nevéhez kapcsolódó botrányok, látványosan ábrázolják, milyen mértékben sérülhet egy egész vállalat egy általánosan elismert márkanév miatt (Laforet–Saunders 2005). A Coca Cola európai értékesítése 1999-ben látványosan csökkenni kezdett, amikor néhány belga fogyasztó megbetegedett fertőzött kóla-fogyasztás következtében (Murray 2004). Ezzel ellentétben olyan vállalat, mint az Unilever, a termékvonal-márkázás mögött sokkal nagyobb biztonságban volt, amikor a Power mosópor márkájáról kiderült, károsítja a ruhák szövetét. Természetesen ez a védettség azt jelenti, hogy a vállalat hírneve nem szenvedett lényeges károsodást, és a többi márkájának az értékesítését jószerével nem érintette a Power bukása.

Áttérés a vállalati márkázásra?

A szervezetek felismerték, hogy márkájuk a vállalati személyzet megtestesülése, aminek következtében a fogyasztók nemcsak a funkcionális értékeken keresztül érzékelik a termékek megkülönböztetett értékeit, hanem azon a módon keresztül is, ahogyan a termékekhez hozzájutottak (érzelmi értékek) (de Chernatony 2002). A vállalati márkázás jelentőségének növekedése tehát ahhoz a jelenséghez is erősen kötődik, ami a vállalatok iránti fogyasztói érdeklődésnövekedésben mutatkozott meg. A legkézenfekvőbb magyarázat a vállalati márkára való áttérésre, a termékvonalmárkázáshoz viszonyított alacsonyabb költségekben rejlene. Következésképpen az új márkamodell a személyzet részvételével történő értékteremtést hangsúlyozza ki, aminek következtében a belső márkamenedzsment kultúramenedzsmentté vált, a külső márkamenedzsment pedig fogyasztó-interfész menedzsmentté alakult. A márka sikere tehát annak függvénye, hogy milyen mértékben létezik összhang a menedzsment által meghatározott értékek, a hatékony gyakorlatba ültetés és az értékek fogyasztói értékelése között (Chernatony 2002). A vállalati márka megteremti annak a lehetőségét, hogy a vállalat vízióját és kultúráját sajátos értékesítési ajánlatának részeként értékesítse (Hatch–Schultz 2000).

A vállalati márkázás azonban még önmagában nem fog sikerre vinni egy vállalatot, és olyan sikeres vállalatok is, mint a Philips vagy Sony is követnek el hibákat. Legújabb példaként a Sony márka lényegesen veszített értékéből, és olyan nevek előzték meg, mint a Samsung. Az elemzők szerint (Interbrands) a Sony azáltal, hogy belépett olyan piacokra, mint a zene, film, szórakoztatóipar, nem tudott lényeges megkülönböztető értéket teremteni, ahogyan azt látványosan megvalósította elektronikai innovációja során. A Samsung értéke következképpen az Interbrands értékelésének megfelelően 19%-ot növekedett, míg a Sony márkáértéke 16%-ot csökkent.

2000-ben Aaker és Joachimstahler előrejelezték a termékvonalmárkázásról, az egyéni márkahasználatról való áttérést a vállalati márkázásra. Nagyszámú tényező erősíti meg ezt a trendet: egyre komplexebb piacszerkezetek, erősödő konkurencia, dinamikus értékesítés, globalizáció és a nagyszámú márka, a komplex márkahierarchia struktúrák által összezavart piacok. Mindezeknek logikusan maguk után kell vonniuk a termékvonalmárka lecserélését a sokkal költséghatékonyabb vállalati márkára. Annak ellenére, hogy ezt a trendet jelentős szakmai befolyással bíró szerzők (Balmer, Olins, Chernatony) valósnak tekintik, nem fogadhatjuk el teljesen ezt a jövőképet. Például a Laforet és Saunders (2005) által végzett tartalomkutatás eredményei akár ellenkező irányú tendenciáról árulkodnak. A legtöbb vállalat kevert stratégiát alkalmaz, amit csak erősít a globalizáció, néha azonban ellentétes értelemben, mint ahogyan azt Aaker és Joachimstahler jelezte: a fúziók, megafúziók, felvásárlások, nagyszámú piacon való megjelenés odavezet, hogy bonyolult márkázási stratégiahasználatok terjedjenek el.

A vállalati márka stratégiai ereje nemcsak az egységes piaci megjelenés biztosításában rejlik, hanem abban a lehetőségben is, amit a szervezeti kultúra értékeinek, a fogyasztói igények, értékek integrálása jelent. Továbbá a fogyasztói igények kielégítése szempontjából számos előnyt hordoz, hiszen az a vállalat, amelyik minden termékét vállalati nevével márkáz, azonosul termékeivel, ugyanakkor nem rejtőzhet termékvonalai mögé, ennek következtében a legtöbb esetben rá van kényszerítve, hogy termékeit fejlessze, hogy a környezeti, társadalmi érdekeket valamilyen mértékben figyelembe vegye.

Nem gondolom, hogy be fog következni a teljes áttérés a vállalati márkázásról a vállalati stratégiára. Meggyőződésem, hogy bizonyos iparágakban (pl. elektronika, mobilkommunikáció), kultúrákban (pl. Japán) továbbra is jelentős szerepet fog betölteni, meggyőződésem, hogy adott szervezetek képesek lesznek megvalósítani a vállalati márkaépítést alkalmazottaik és fogyasztóik részvételével, mégsem gondolom, hogy előnyei ellenére a vállalati márkastratégia lesz a domináns stratégia. A különböző vállalatok más és más márkázási stratégiákat fognak alkalmazni, hiszen a technológia fejlődésével a termékek minősége számos iparágban egészen közeli, így a versenylőny gyakran a márkahasználat biztosította megkülönböztetésben rejlik majd, ennek a gondolatmenetnek pedig ellentmondana az, ha mindenki ugyanazt a stratégiát alkalmazná. A vállalatok különböző tényezők figyelembevételével más és más stratégiát fognak alkalmazni, így míg korábban a Toyota fedőmárkázást használt, addig a Lexust önálló márkaként vezette és pozicionálta, ami egyrészt a Lexus luxustermék természetéből, másrészt az amerikai piac ellenérzéseiből fakadó döntésből származhat.

Kulcsszavak: vállalati márkázás, márkaépítés, vállalati márka, hírnév, márkastratégia, brand menedzsment.

Irodalomjegyzék

- Aaker, D. – Joachimstahler, E. 2000. *Brand Leadership*. Free Press, NY.
- Aaker, D. A. 2004. Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, Vol. 46, No. 3.
- de Chernatony, L. – McDonald, M. 1998. *Creating Powerful Brands*. Butterworth-Heinemann, Oxford
- de Chernatony, L. – Riley, O. F. D. – Harris, F. 1998. Criteria to Assess Brand Success. *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, P. 765-781.
- de Chernatony, L. 1999. Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, vol. 15, P. 157-159.
- de Chernatony, L. 2002. Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3.
- Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School, Press, Boston.
- Goodyear, M. 1997. Divided by a Common Language. *Journal of the Market Research Society*, Vol. 38, Nr. 2.

- Griffin, J. J. 2002. To Brand or Not To Brand? Trade-offs in Corporate Branding Decisions. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3.
- Hatch, M.J. – Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.
- Heskett, J. 1987. Lessons in the Service Sector. *Harvard Business Review*, 118-126.
- Ill Oechsle, S. J. 2002. Brands and Broadband – A Communications Opportunity. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3.
- Ind, N. 2001. *Living the Brand*. Kogan Page, London
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57, January
- Keller, K. L. 2000. Building and Managing Corporate Brand Equity. in Schultz et al. (eds), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* (77-76), Oxford University Press, New York
- Keller, K. L. 2003. Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, March
- Kowalczyk, S. J. – Pawlish, M. J. 2002. Corporate Branding Through External Perception of Organizational Culture. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3.
- Laforet, S. – Saunders, J. 2005. Managing Brand Portofolios: How Strategies Have Changed. *Journal of Advertising Research*, September
- Low, G. S. – Fullerton, R. A. 1994. Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, May
- McKitterick, J. B. 1957. What is the Marketing Management Concept? In: *The Frontiers of Marketing Thought and Science: Contributed Papers December Conference*, Frank, M. Bass ed., Chicago: American Marketing Association, 71-82.
- Olins, W. 1995. Hoe Brands are Taking over Corporations. In: Schultz, M. , Hatch, M. and Larsen, M. (eds.): *The Expressive Organization*. Oxford University Press, Oxford
- Printer's Ink 1927. *Why Firm Names are Being Changed to Brand Names?* Vol. 141, November 10.
- Rode, V. – Vallaster, C. 2002. Corporate Branding for Startups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3.
- Schultz, M. – de Chernatony, L. 2002. Introduction: The Challenges of Corporate Branding. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No 2/3.
- Siegel, A. 1994. Clarifying the Corporate Voice: the Imperative of 90's. *Design Management Journal*, 40-46.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New-York, NY.
- Vergin, R. – Qoronfleh, M. 1998. Corporate Reputation and the Stock Market. *Business Horizons*, January – February. 19-26.

Az észak-erdélyi autópálya költség-haszon elemzése

SZÉKELY IMRE – SZÉKELY LEVENTE ISTVÁN

„Európa határa ott van, ahol véget érnek az autópályák.”

Ha nem is szeretnénk ennyire merészen fogalmazni, azzal mindenképp egyetértünk, hogy hazánk fejlődésének és további gazdasági növekedésének feltétele a hazai autópálya-hálózat kiépítése. E teljesen általános kijelentés konkrét gyakorlatba ültetése során olyan kérdések merülnek fel, mint: Hol haladjanak az autópályák? Milyen autópályát építsen az ország? (Hány sávost?) Ezek a kérdések szorosan összefüggnek az erőforrások szűkösségével. Az erőforrások szűkösségi problémája nemcsak az egyének (a fogyasztók) szintjén merül fel, hanem a nemzetgazdaság szintjén is. Ez még annak ellenére is igaz, hogy egyes döntéshozók ennek ellenkezőjét próbálják elhitetni, legalábbis úgy cselekednek. Ily módon közösségi szinten is fontos az erőforrásoknak olyan irányba való terelése, amely a leghatékonyabb a társadalom számára.

A különböző közösségi programok elemzését többféle módon is el lehet végezni. Ezen módszerek közé tartoznak a közösségi költség-haszon elemzés mellett a költségminimalizálás elemzés, a költség-hatásosság elemzés vagy a költség-hasznosság elemzés. Ez a cikk csupán a leggyakrabban használtat, a költség-haszon elemzést alkalmazza. A módszer elméleti háttéréről összefoglalót nyújt Cullis–Jones (2003) vagy Stiglitz (2000).

Két kérdésre keressük a választ: 1. A projekttel kapcsolatos, jelenleg ismert információk alapján érdemes-e ezt a programot megvalósítani. 2. Amennyiben az első kérdésre a válasz pozitív, arra próbálunk választ találni, hogy melyik az a felső költséghatár, ameddig még érdemes megvalósítani a programot.

1. A program leírása

Az észak-erdélyi autópályát 415 km-re tervezték, mely Brassótól indul és Románia központi részét átszelve Nagyváradig tart, elérve Magyarország határát. A négy-sávós autópálya olyan nagyobb városokat érint majd, mint: Brassó, Fogaras, Segesvár, Marosvásárhely, Kolozsvár és Nagyvárad. A projekt költségvetése 2,4 milliárd euró körül mozog, és a tervek szerint 2013-ban adják át a forgalomnak.

Az autópálya megépítésének célja, hogy elősegítse Románia felzárkózását az Európai Unió fejlettebb országaihoz, a nagyobb gazdasági növekedés elérése, kényelmesebb, gyorsabb, valamint biztonságosabb közlekedési feltételeket teremtve ösztönözze a hazai turizmust.

A projekt a gazdaság húzóerejéül szolgál, nem csupán az építési munkálatok tartama alatt, hanem az ezt követő években is. A cél az, hogy a jó minőségű utakkal az

országba vonzzák a külföldi befektetőket.

Az építkezési munkálatok 3 fő szakaszra vannak felosztva, amelyek további kisebb részekre tagolódva. Ezt szemlélteti az 1. sz. táblázat.

1. táblázat. Az autópálya-építés szakaszai

1. szakasz	Brassó–Marosvásárhely 161 km
1A szakasz	Brassó–Fogaras
1B szakasz	Fogaras–Segesvár
1C szakasz	Segesvár–Marosvásárhely
2. szakasz	Marosvásárhely–Kolozsvár 90 km
2A szakasz	Marosvásárhely–Aranyosgyéres
2B szakasz	Aranyosgyéres–Kolozsvár
3. szakasz	Kolozsvár–Bors 164 km
3A szakasz	Kolozsvár–Nádasszentmihálytelke (Mihăiești)
3B szakasz	Nádasszentmihálytelke–Berettyószéplak
3C szakasz	Berettyószéplak–Bors

Forrás: saját szerkesztés

A munkaerő kiválasztásakor előnyben részesítik a belföldi munkaerőt. A projekten dolgozók 92%-a román állampolgár, ez jelenleg 3100 munkást jelent.

Ugyanakkor az észak-erdélyi autópályától várjuk az érintett régiók meglévő úthálózatának tehermentesítését is. A tehermentesítés témakörében több külföldi tanulmány készült számos külföldi autópályára vonatkozóan. Az új autópályák előnyei ellenére sok amerikai arra vonatkozó kétségeit fejezi ki, hogy az autópálya-építési politika végleges megoldást jelentene. „Minden új autópálya, amelyet azért építettek, hogy a már meglévő forgalmi gondokat megoldja, új forgalmat hozott létre, ami újabb torlódásokat eredményezett.” HMSO (1963)

Ennek a kérdésnek a kivizsgálására a brit kormány a SACTRA (Standing Advisory Committee on Trunk Road Assessment) bizottságot hozta létre. 1994-ben a bizottság közzétette a *Trunk Roads and the Generation of Traffic* címet viselő jelentését, melyben leszögezi, hogy az új utak újabb, korábban nem létező forgalmat gerjesztenek.

Romániában és ezen belül Erdélyben a probléma hatványozottabban jelenik meg, hisz itt forgalomnövekedést generál maga a gazdasági növekedés, a kereskedelmi kapcsolatok elmélyülése is. Ezt a folyamatot gyorsíthatja fel az autópálya megléte.

Fontos figyelni arra, hogy ami érvényes az egész régió szintjén (Észak-Erdély és Észak-Partium), az nem feltétlenül igaz az egyes kistérségek szintjén is. John Whitelegg (1994) több nagy-britanniai térség tanulmányozása során semmiféle összefüggést nem talált a vizsgált térségek gazdasági fejlődése és az autópályákhoz való közelségük között. Számos olyan gyenge város mutatott fel gyenge gazdasági teljesítményt és nagymértékű munkanélküliséget, melyek könnyen elérhetőek voltak (autópályával). A vizsgálat kiterjedt az autópályáktól távolabb eső térségekre is, ahol szép számmal találhatók gyorsan fejlődő városok.

Az Európai Regionális Kutatóintézet – EURES (1996) megállapítja, hogy téves az a feltevés, miszerint az autópályák mindig jótékonyan hatnak egy térség fejlődésére. A tanulmányban felhívják a figyelmet arra, hogy amikor egy kevésbé fejlett területhez autópályát építettek, ez gyakran a jól képzett munkaerő elvándorlásának hatását, kedvezőtlen lakossági korösszetételt vont maga után. Ily módon a vizsgált észak-erdélyi autópálya előnyeinek jelentősebb része az autópálya mentén található gazdasági gócpontokban összpontosulhat.

Egy másik probléma, ami általában felmerül egy autópálya építése kapcsán, az a környezetszennyezés kérdése. Amennyiben az autópályákon lebonyolított forgalmat vesszük figyelembe, valamint azt, hogy „elszívja” a forgalmat más helyekről, akkor a forgalmi dugók csökkenéséből fakadóan környezetbarát megoldásnak is nevezhetnénk. Figyelembe kell azonban venni azokat az egyszeri hatásokat is, amelyek az építkezés által okozott rombolást és szennyezést illetik. Az autópályák építésekor hatalmas mennyiségű építőanyagokat szállítanak, jelentős mennyiségű növényzetet pusztítanak el. Emellett olyan negatív hatások is jelentkeznek, melyek már nem csupán egyszeriek: az autópálya áthághatatlan falként választja el egymástól az élőhelyeket, illetve a káros gázok kibocsátása miatt az autópálya közvetlen közelében levő termőföldek és gyümölcsösök alkalmatlanná válnak az emberi vagy/és állati fogyasztásra szánt növények termelésére.

2. A költségek és hasznok azonosítása és számszerűsítése

Az észak-erdélyi autópálya megépítésének egyik legnyilvánvalóbb haszna az az időmegtakarítás, ami a rövidebb utazási időből származik. Ez az időmegtakarítás egyaránt jelentkezik személyszállításban és teherszállításban is. A 2-es számú táblázat adatai alapján megállapíthatjuk, hogy a teljes szakasz megtétele esetén 3,3 órát lehet megtakarítani. A közép-kelet-európai államok autópálya forgalmi adatai, valamint a hazai becslések alapján a személyi forgalomban napi 6 225 000 járműkilométert, a teherforgalomban napi 3 735 000 járműkilométert feltételezünk. Ugyanakkor a 35 éves használat alatt, az első 4 évben 10%-os, a következő 10 évben 3%-os, az utolsó 21 évben 1%-os forgalombővülést feltételezünk mindkét területen.

2. táblázat. A Brassó–Bors közti szakasz tulajdonságai közúton és autópályán

	Fejlesztés előtt (A)	Fejlesztés után (B)
Távolság	435	415
Átlagsebesség	55 km/h	90 km/h
Utazás időtartama	7,9	4,6
Bruttó átlagbér	460 EUR	460 EUR
Üzemanyagár	1,08 EUR/l	1,08 EUR/l
Üzemanyag-fogyasztás	7,5 l/100 km	8 l/100 km

A személyszállításban jelentkező, pénzben kifejezett hasznok kiszámításához átlag 1,8 utas/jármű mutatót használunk. Jelenleg a bruttó átlagbérből számított bruttó átlag órabér 2,65 euró. Ez a mutató 2013-ra 3,35-re emelkedik majd. Számításaink az első 5 évben további 5%-os növekedést, az ezt követő években pedig 2%-os növekedést feltételeznek.

A pénzben kifejezett haszon képlete:

$$H^P = T_s \times \frac{F^P}{415km} \times I \times 1,5 \text{utas / jármű} \times 365 \text{nap}, \text{ ahol}$$

H^P – az egy év alatt a személyforgalomban jelentkező időmegtakarításból származó társadalmi szintű haszon;

T_s – a teljes hossz megtétele során jelentkező időmegtakarítás órában kifejezve;

F^P – a járműkilométerben számolt személyszállítás forgalma;

I – bruttó átlag órabér euróban.

Hasonló számítást végezhetünk a teherszállításban jelentkező hasznok számszerűsítésére is:

$$H^T = T_s \times \frac{F^T}{415km} \times B \times 365 \text{nap}, \text{ ahol}$$

H^T – az egy év alatt a teherszállításban jelentkező időmegtakarításból származó társadalmi szintű haszon;

T_s – a teljes hossz megtétele során jelentkező időmegtakarítás órában kifejezve;

F^T – a járműkilométerben számolt teherforgalom;

B – bruttó átlag órabér a teherszállításban.

Az autópálya létesítésének másik haszna a többlet gazdasági növekedésben mérhető, ami elsősorban az erdélyi régióban jelentkezik, de külső gazdasági hatással számolhatunk az ország más régióiban is, mivel azok elérhetősége is javul valamelyest. A jelenlegi régiófelosztást figyelembe véve az Észak-Nyugati Régió és a Központi Régió, amely érintett az autópálya-projektben, Románia BHT-jének 22%-át adja. Az érintett régiók BHT-je 2008-ban összesen 29 milliárd euró. Hipotézisünk szerint az autópálya az érintett régiók gazdasági növekedési mutatóját átlag évi 0,2 százalékponttal emelheti, a többi régióét pedig 0,05 százalékponttal. A társadalmi szinten realizálható hasznokat korlátozza az a tény, hogy a többlet gazdasági növekedés egy jelentős része külföldi befektetések révén valósul meg. Az ezeknek a tevékenységeknek a nyomán keletkező új értékekből származó jövedelmek csak egy része marad hazai kézben. Ily módon az ebből a forrásból származó hasznok 2013-ban 111 millió euróra rúgnának az érintett régiókban, a többiben pedig összesen 106 millióra. 2013-at követően az első 5 évben további évi 5%-os bővüléssel, majd 10 éven keresztül évi 3%-os, ezután pedig évi 2%-os növekedéssel számolunk.

Az autópálya-projekt költségei között számolni kell az építési és fenntartási költ-

ségek mellett a következőkkel is: környezetszennyezés, többletüzemanyag-fogyasztás, balesetek számának változása, mezőgazdasági területek számának csökkenése, más természeti költségek.

Az alapszámításaink azzal a 2,4 milliárd eurós építési költséggel számítanak, amely a projekt tervezésekor és indításakor érvényes volt. Ugyanakkor kiszámítjuk azt is, hogy melyik az a felső költséghatár, amíg még érdemes a projektet megvalósítani. Az építési költségek mellett figyelembe kell venni a területek kisajátításával járó költségeket is, amelyek összesen 40 millió eurót jelentenek. Az éves fenntartási költségek nem lineáris függvényt írnak le. Kezdetben, az első 6–7 évben a fenntartási költségek minimálisak, évi 6 millió eurót jelentenek. Az autópálya útminőségének romlásával a fenntartási-javítási költségek emelkednek, évi 20 millió euróra. Ez a fázis a következő 10 évet foglalja magába. A harmadik periódusban a működési-fenntartási költségek megkétszereződésével számolunk az útburkolat előregedése miatt.

A többletüzemanyag-fogyasztás a nagyobb átlagsebesség mellett megvalósuló nagyobb átlagfogyasztásból származik. Ezt enyhíti ugyan az a tény, hogy a megtett táv csökken, de mivel ez utóbbi hatása kisebb, ezért kell ebben az esetben a költségeket és nem a hasznokat azonosítanunk.

$$C^F = \left(415 \text{ km} \times \frac{8 \text{ l}}{100 \text{ km}} - 435 \text{ km} \times \frac{7,5}{100 \text{ km}} \right) \times \frac{F^P + F^T}{415 \text{ km}} \times P \times 365 \text{ nap}, \text{ ahol}$$

- C^F – a többletüzemanyag-fogyasztásból származó költségek;
- F^P – a járműkilométerben számolt személyszállítás forgalma;
- F^T – a járműkilométerben számolt teherforgalom;
- P – az üzemanyag ára.

Az autópálya megépítésével kapcsolatos környezetszennyezési költségeknek két forrása van: a magasabb üzemanyag-fogyasztásból származó CO_2 -kibocsátás, az autópálya által generált többletforgalom miatt jelentkező CO_2 -kibocsátás. Számításaink átlag 140 gramm/km szennyezést feltételeznek. A CO_2 -ban meghatározott környezetszennyezés pénzben való kifejezése több problémát is felvet. Annak ellenére, hogy a környezetszennyezés területének hatásvizsgálatai előrehaladtak az elmúlt években, mégis úgy véljük, hogy nem minden hatását ismeri a tudomány jelenlegi állása. Ebből kifolyólag nehéz pontosan számszerűsíteni a költségeket. Ilyen esetben az a másik lehetőség, ha alkalmazzuk a magánszektorban alkalmazott költség-haszon elemzés egyik módszerét, a piaci árakkal való értékelést. Ezt a módszert a korábban kifejtett fenntartások mellett kívánjuk alkalmazni.

A „szabad” CO_2 -kibocsátás kereskedelmi árának való alkalmazása is akadályokba ütközik. Ha visszatekintünk az elmúlt évekre, azt tapasztaljuk, hogy a piac 2005-ös indítása után a CO_2 piaci ára jelentős mértékű ingadozásokon esett át. Csúcsértékei a 29 euró/tonna ár körül mozogtak, míg a minimumokat eurócentekben kell kifejeznünk. Ekkora volatilitás mellett nehéz az elkövetkező 40 évre bármiféle becslést

is alkalmazni. Mindezen körülmények között és figyelembe véve azt, hogy emberiségünk egyre súlyosabb problémája a környezetszennyezés, számításaink során a 2005 nyarán kialakult maximális értéket (29 euró/tonna) használjuk.

A balesetek számának változása két együttes és ellentétes hatásnak az eredője. Az autópályán való közlekedés egyrészt biztonságosabb, kevesebb az átlagbalesetek száma, másrészt a balesetek száma a nagyobb forgalomműtatókból kifolyólag növekszik. A balesetek típusát két részre oszthatjuk: halálos kimenetelű balesetek és sérüléssel járó nem halálos balesetek. A halálos balesetek által okozott társadalmi költségek számszerűsítése nemcsak közgazdasági, hanem etikai kérdéseket is felvet, ugyanis egy emberi élet pénzbeli értékelését jelentené. Ezeknek a módszereknek az összefoglalását nyújtja Adorján (2004), bemutatva, hogy a szakirodalom jelentős mértékű eltérést mutat ezen a területen (az alsó határ 100 000 dollár, a felső 25 millió). A valósághoz legközelebb álló számítások alapján használjuk az 1,5 millió eurót.

A mezőgazdasági területek csökkenéséből eredő veszteség a legkisebb tételű költség. A 300 hektár mezőgazdasági terület elveszített évi hozama 75 000 euró.

A fent bemutatott hasznokat és költségeket kiszámítva és éven belül összegezve kapjuk meg a különböző évek nettó hasznait (negatív értékek esetén a költségek meghaladják a hasznokat). Ezeket a számeredményeket foglalja össze a 3. sz. táblázat.

3. táblázat. Az észak-erdélyi autópálya nettó hasznai 2004 és 2048 között

– millió euró –

Év	Nettó haszon	Év	Nettó haszon	Év	Nettó haszon	Év	Nettó haszon
2004	-240,00	2016	294,51	2027	551,70	2038	748,43
2005	-245,00	2017	329,57	2028	577,50	2039	770,43
2006	-250,00	2018	369,49	2029	595,93	2040	792,81
2007	-250,00	2019	396,81	2030	592,81	2041	816,08
2008	-250,00	2020	400,50	2031	610,42	2042	840,00
2009	-245,00	2021	419,27	2032	628,53	2043	864,61
2010	-240,00	2022	438,92	2033	647,15	2044	889,91
2011	-240,00	2023	459,47	2034	666,29	2045	915,93
2012	-240,00	2024	480,98	2035	685,98	2046	942,69
2013	-240,00	2025	503,49	2036	706,21	2047	970,21
2014	236,53	2026	527,04	2037	727,03	2048	998,51
2015	263,68						

Forrás: saját számítások

3. A projekt mutatóinak kiszámítása

A társadalmi költség-haszon elemzés feltételezi a jövőben esedékes költségek és hasznok diszkontálását, jelenértékük kiszámítását. Ehhez elengedhetetlen a diszkontrátának a meghatározása. A közgazdászok körében nincs teljes egyetértés a tekintetben, hogy mely kamatlábat is kell használni társadalmi szintű projektek diszkontálásához: a tőkepiacok által meghatározott átlaghozamot, vagy a kormány-

zati hitelfelvételnél használt kamatlábat, talán azt a kamatlábat, amely mellett az adófizető polgár jut hitelhez, vagy esetleg a monetáris politika által is használt irányadó kamatlábat. A diszkontráta megállapításánál figyelembe vesszük azt a tényt, hogy a hazai gazdaságpolitika az Európai Unióba való belépéssel vállalta az euró bevezetését is, közvetve felelősséget vállalt egy konvergenciafolyamat megvalósításában. Ennek a konvergenciafolyamatnak részeként a hazai (euró) kamatlábak közeledni fognak az eurózóna kamatlábaihoz. Az általunk használt diszkontráta 6%.

Az autópálya-projekt által generált nettó pénzáramlások jelenértékét a következő képlettel számíthatjuk ki:

$$Pv = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}, \text{ ahol}$$

C_t – a t-dik év nettó pénzáramlása;

r – a használt diszkontráta;

t – évek száma.

A projekt 2008-ra számolt nettó jelenértéke: 2872 millió euró. Ez Románia BHT-jének a 2,2%-át tenné ki. Amennyiben az építési költségek megduplázódnának, a projekt nettó jelenértéke ugyancsak pozitív maradna: 642 millió euró. Még ilyen körülmények között is érdemes volna megépíteni az észak-erdélyi autópályát. A költségek 2,3-szorosára való növekedése mellett jelenthetnénk ki, hogy a jelentkező hasznok kiegyenlítik a költségeket, azaz ennél magasabb költségszint mellett már nem volna érdemes ezt az autópályát megépíteni.

A közösségi projektek egy másik mutatószáma a belső megtérülési ráta (IRR). Ez az a kamatláb, amely mellett a nettó jövedelmek és beruházás jelenlegi értéke egyenlő, azaz a projekt nettó jelenértéke az eredeti költségszint mellett 0 volna. Egy társadalmi szintű projektet akkor érdemes megvalósítani, ha az IRR nagyobb a diszkontrátánál.

Az észak-erdélyi autópálya belső megtérülési rátája a tervezett 2,4 milliárdos költségek mellett 10,6%, a költségek megduplázódása esetén pedig az IRR=6,7%.

4. Következtetések

Az eredetileg tervezett költségek jelentős emelkedése mellett is a projekt nettó jelenértéke pozitív maradt. Ily módon a diszkontráta által meghatározott feltételt is szigoríthatnánk, a diszkontrátát 6%-ról akár néhány százalékponttal is emelhetnénk (8–10% közé), amíg a nettó jelenérték nullává nem válik. Úgy véljük, hogy jelenleg kevés olyan közösségi szintű befektetési lehetőség van, amely ezt a megtérülési rátát fel tudná mutatni. Az elemzett projektet érdemes megvalósítani, az építési technológia által megszabott határokon belül minél hamarabb.

Kulcsszavak: költség-haszon elemzés, nettó jelenérték, belső megtérülési ráta, Észak-Erdély Autópálya

Irodalomjegyzék

Adorján Richárd 2004. *Az emberi élet értéke. Egy rendhagyó közgazdasági kérdés magyarországi vizsgálata*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Közszolgálati Tanszék, PhD-értekezés

Cullis, John – Philip Jones 2003. *Közpénzügyek és közösségi döntések*. Aula Kiadó, Budapest

EURES 1996. *Az autópályák gazdasági hatása az Európai Unió kevésbé fejlett területeire*. Európai Regionális Kutatóintézet

Her Majesty's Stationery Office – HMSO (1963) *Traffic in towns*. Office of Public Sector Information, London

SACTRA – Standing Advisory Committee on Trunk Road Assessment (1994) *Trunk Roads and the Generation of Traffic*. London

Stiglitz, Joseph E. 2000. *A kormányzati szektor gazdaságtana*. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

Whitelegg, John 1994. *Roads, Jobs and the Economy*. Eco-Logica Ltd., Lancaster

Újdonságok a gazdasági és pénzügyi jogszabályozásban – LXVIII. rész

PÁSZTOR CSABA

A *Hivatalos Közlöny* I. részének 2008/878–2008/899. és 2009/01–2009/35. számaiban megjelent gazdasági, pénzügyi újdonságok a következő témaköröket ölelik fel:

1. adózás, adóbevallás;
2. állóeszközök amortizációja, felértékelése;
3. munkabérszerződések, munkabérre befizetendő összegek;
4. vám, áfa, luxusadó, pénzmosás, nyereségadó;
5. privatizáció, kedvezmények kis- és középvállalatok részére, mezőgazdasági pénzkiegyenlítések, tőzsdepiaci normák;
6. pénzügyi auditálás, könyvvizsgálás;
7. nyugdíjak, ösztöndíjak;
8. könyvviteli normák, hitelszövetkezetek működése;
9. ingatlanok és földterületek visszaigénylése, tűzoltósági kötelezettségek, fiskális kasszagép használata;
10. külföldi utazás, helységnevek, fogyasztóvédelem, kereskedelmi társaságok bejegyzése.

1.1. A fiskális adóügynökség elnökének 2008/1799-es sz. rendelete (2008/880-as H. K.) megváltoztatja és kibővíti a 2007/1314-es sz. rendeletét, szabályozva az egyéges számlára befizetett összeg tartozások szerinti felosztását.

1.2. A fiskális adóügynökség elnökének 2008/1747-es sz. rendelete (2008/887-es sz. H. K.) megváltoztatja a 2008/1-es sz. rendeletét a külföldi utas szállítási leközlése során előírt 393. sz. típusnyomtatvány tartalmát és használatát illetően.

1.3. A fiskális adóügynökség elnökének újabb rendelete (2008/88-as sz. H. K.) megváltoztatja és kibővíti a 2003/92-es sz. kormányrendeletet és a 2008/192-es sz. sürgősségi kormányrendeletet a gazdasági növekedés és munkahelyek számának növekedését illetően.

1.4. A fiskális adóügynökség 2008/1809-es sz. rendelete (2008/894-es sz. H. K.) megváltoztatja a 2008/101-es sz. rendeletet, tartalmazza az önmegadózásnál, valamint a levont adóknál használt típusnyomtatványokat.

1.5. A fiskális adóügynökség elnökének 2008/1815-ös sz. rendelete (2009/002-es sz. H. K.) a 200-as sz. és a 250-ös sz. típusnyomtatvány használatát szabályozza a 2009-es évre vonatkozóan.

2.1. A biztosításokat ellenőrző hivatal 2008/23-as sz. rendelete (2009/3-as sz. H. K.) a kötelező lakásbiztosításra használandó módszertani normákat tartalmazza.

3.1. A 2008/226-os sz. sürgősségi kormányrendelet (2008/899-es sz. H. K.) az egészségügyi alapba befizetendő összegeket szabályozza a 2009-es évre: a munkáltató 5,5%-ot, az alkalmazott 5,2%-ot fizet. A nyugdíjalapba 28%-ot kell befizetni, a harmadik besorolású iparágban, amelyből 9,5% az alkalmazott hozzájárulása. A munkabér-tartozásokért 0,25%-ot kell fizetni a garanciaalapba, a munkavédelmi alapba 0,15%–0,85%-ot fizetnek a kereskedelmi társaságok. A nyugdíjpont értéke 2009-ben 697,50 lej. Alkalmazott vagy nyugdíjas elhalálozása esetén 1702 lej segély illeti családját, a családtagoknak pedig további 851 lej jár. Gyereknevelési szabadság alatt pedig 600 lej vagy az utolsó 12 hónap átlagfizetésének 85%-a jár, ami nem haladhatja meg a 4000 lej értéket.

5.1. A gazdasági és pénzügyminiszter 2008/1333-as sz. rendelete (2008/878-as sz. H. K.) a kereskedelmi társaságoknak az EU-ba való kintlévőségeik végrehajtására használandó típusnyomtatványokat tartalmazza.

Fontosabb gazdasági események

„Kapcsold ki!”

A Magyar Köztársaság Külügyminisztériuma az Európai Bizottság támogatásával alapvető szemléletmódváltást sürgető, ugyanakkor nagyobb befektetést nem igénylő energiatakarékosságot népszerűsítő kampányt indított útnak.

A „Kapcsold ki!” elnevezésű, négy hétig tartó kampány középpontjában az otthoni elektromos eszközök, fűtés és melegvíz használatának ésszerűsítése áll, amellyel az emberek egyszerre spórolhatnak költségeiken, illetve csillapíthatják a klímaváltozás káros hatásait.

A program elsősorban az elektromos eszközök készenléti üzemmódból történő kikapcsolására, a feleslegesen világító izzók lekapcsolására, az energiatakarékos égők, valamint az újratölthető elemek használatára és a háztartási hulladékok csökkentésére helyezi a hangsúlyt. Egy átlagosan hat éves élettartamú energiatakarékos izzóval 20 ezer forint spórolható meg, míg a készenléti üzemmódban álló elektromos készülékek a villanyszámla 12 százalékát teszik ki.

Az Európai Unió (EU) célja az energiapazarlás – dohányzáshoz hasonló – népszerűtlenné tétele. Sok ország esetében az energiapazarlás a szegénység következménye, így a takarékoság érdekében az Uniónak támogatnia kell például a kelet-európai tagállamok fűtési rendszereinek korszerűsítését. Az EU jelenleg is dolgozik a klímavédelmi csomagjának harmadik, 2020-ig 20 százalékos energiatakarékosságot előíró elemének részletein. Ennek keretében Brüsszel egyebek mellett meg kívánja határozni az összes elektromos háztartási eszköz minimális energiatakarékossági követelményét. Az „ökotervezés” mellett a jövőben még fontosabb szerepe lesz az úgynevezett „ökocímkeknek” is, amelyekkel – a mosógépek és hűtők után – valamennyi használati terméket energiatakarékossági kategóriákba sorolják.

Az Európai Bizottság 152 300 eurót, mintegy 40–45 millió forintot fordít a fővárosban és tíz vidéki nagyvárosban, valamint a sajtóban és az interneten is megtalálható „Kapcsold ki!” kampányra.

Gazdasági válság

A gazdasági válság a munkaerő-közvetítő és -kölcsonzó cégeket sem kerülte el, bár ez természetesen attól is függ, hogy az adott személyzeti tanácsadó cég milyen gazdasági területre vagy szegmensre, illetve milyen HR-szolgáltatásra specializálódott. Egy fizikai munkaerő-kölcsönzésre szakosodott vállalatot például valószínűleg érzékenyebben érint a kialakult gazdasági helyzet, mint egy fejedelmű cég. Az elmúlt hónapok tapasztalata alapján elmondható, hogy pénzügyi és számviteli szakemberekre továbbra is van kereslet. A számviteli pozíciók terén elsősorban a könyvelők, főkönyvelők, valamint bérszámfejtők tudnak továbbra is viszonylag köny-

nyen munkát találni, illetve váltani. A pénzügy világában azonban összetettebb helyzet mutatkozik: míg például a hitelezéssel kapcsolatos munkalehetőségek leszűkültek, addig más területeken, mint például az elemzéssel vagy a kontrollinggal kapcsolatos pozíciókra továbbra is nagy az igény. Elmondható ellenben, hogy azok a munkavállalók számíthatnak több munkalehetségre, akik nemcsak egy bizonyos részfolyamat specialistái, hanem sokkal átfogóbb, szélesebb körű tapasztalattal rendelkeznek. Azt azonban nekik is figyelembe kell venniük, hogy a pénzügyi, számviteli pozíciók esetében a megszokott piaci bérszinthez képest alacsonyabb összeggel kell beérniük. A válság kirobbanása előtt egy kiemelkedő jelölt megnyerése érdekében rugalmasabbak voltak a cégek a bértárgyalások során, most inkább a munkakeresőknek kell alkalmazkodni a lehetőségekhez. Ugyanakkor a jelöltek is egyre nagyobb megértést tanúsítanak a cégek által kínált fizetések elfogadásával, mivel a biztonságra törekszenek. A pénzügyi intézetek többsége még kívár, bővülési tervekről egyelőre nem esik szó, inkább nyitottságot tapasztalnak a piacra kikerült nagyszámú kiváló tudással rendelkező szakember felvétele iránt. A jelen gazdasági válság további alakulásával kapcsolatban a közelgő hónapokban is számítani lehet további elbocsátásokra, ebből adódóan a 2009-es év a legtöbb piaci szereplő számára nagy kihívást jelent. Különösen azért, mivel a kiszámíthatatlan piaci helyzetnek köszönhetően még mindig óvakodnak a cégek az új munkaerő-felvételtől, ezért nagy valószínűséggel ugyanazt a mennyiségű és színvonalú munkát kevesebb dolgozóval fogják majd elvégeztetni. Ebben az esetben jó megoldásként szolgálhat a munkaerő-kölcsönzés, amely nem az igénybevevő cég bérköltségét terheli, ugyanakkor növelheti ezáltal annak kapacitásait, arról nem is beszélve, hogy az ezzel járó munkaügyi adminisztráció és kockázat nem a cégre, hanem a kölcsönbeadóra fog hárulni.

Fiatal gazdák

Megtelepedését segítő pályázati kiírás keretében, országos szinten, valamivel több mint 337 millió euróra lehet pályázni, előnye, hogy a pályázónak önrésszel nem kell rendelkeznie. A pályázat célként határozza meg a fiatal gazdák arányának növelését, anélkül, hogy a mezőgazdaságban foglalkoztatottak száma nőne, valamint azt, hogy az ágazatban növekedjék a befektetési kedv.

Ahhoz, hogy a negyvenévesnél fiatalabb gazdák pályázhassanak, a vállalkozásnak 6–40 közötti gazdasági egységgel (GE) kell rendelkeznie. Pályázhatnak mind természetes személyek, mind szabadfoglalkozású engedélyt kiváltó fiatalok, családi vállalkozás tagjai, valamint céggel rendelkező gazdák. A pályázó természetes személynek a kifizetési szerződés megkötéséig az említett társasági forma valamelyikét be kell jegyeztetnie. A rendelkezés értelmében a fiatal gazda megtelepedése azt jelenti, hogy teljesen új gazdaságot alapít, vagy tulajdonjogi átruházással, esetleg bérleti szerződéssel átvész egy megfelelő méretű gazdaságot. A pályázónak szakmai

felkészültséggel kell rendelkeznie, elfogadják a mezőgazdasági líceum vagy szakiskola elvégzését igazoló diplomát, a legkevesebb százötven órát kitevő szakmai képzésen való részvételt igazoló papírt. Továbbá feltétel, hogy a pályázó gazdálkodó család tagja legyen, és az utolsó évben munkaideje felét a mezőgazdaságban töltötte, ezt saját felelősségre tett nyilatkozatban közli. Ugyanakkor vállalnia kell, hogy a pályázat megnyerése után még egy szakképzésen vesz részt. A fiatal gazdának öt évre szóló üzleti tervet kell készítenie, az ellenőrzések során be kell bizonyítania, hogy a pályázati pénz segítségével a GE négy egységgel nőtt.

A pályázat által elég jelentős pénzüsszegekhez lehet jutni, egy hat GE-s gazdaság tízezer eurós pályázati támogatást kaphat, ez az összeg a nagyobb farmoknál gazdasági egységenként kétezer euróval nőhet, de gazdaságonként nem haladhatja meg a 25 000 eurót. Az összeget a vidékfejlesztési kifizetési ügynökség két részletben fizeti ki, első részletben a megpályázott összeg hatvan százalékát, második részletben a többi, a két kifizetési dátum között azonban legtovább 36 hónap telhet el. A pályázónak ugyanakkor be kell bizonyítania, hogy a kapott összeg harminc százalékát befektetésekre fordította, területet vásárolt, épített, vagy meglévő épületet felújított, mezőgazdasági gépet vásárolt vagy bérelt, állatot vásárolt.

A pályázatokat 2009. február 28-ig lehet leadni a megyei vidékfejlesztési és halászati kifizetési ügynökség irodájánál. Az elbírálásnál pontozásos rendszert alkalmaznak, plusz pontokat kapnak azok, akik félig önfenntartó gazdaságokkal rendelkeznek, ha a farm hátrányos helyzetűnek nyilvánított községben található, ha a gazdaság a pályázó saját tulajdonában van, vagy a pályázó valamely szakmai szervezet (egyesület vagy termelői csoport) tagja és igényelte az agrárkörnyezeti kifizetéseket. A pályázati eligazító füzet és a pályázati űrlapok megtalálhatók és letölthetők a <http://www.madr.ro/honlaprol>.

Rohamosan növekszik a munkanélküliség

2008 végén a Hargita Megyei Munkaerő-elhelyező Ügynökség nyilvántartásában 9280 munkanélküli szerepelt, ami öt hónap alatt közel 50 százalékos növekedést jelent. A 2008 második felében jegyzett növekedési tendencia tovább folytatódik, január 1–27. között újabb 1192 munkanélkülit vettek nyilvántartásba. Az ügynökség igazgatója borúlátó: előrejelezhetően februárban is folytatódni fog ez a tendencia, számításai szerint az év végére a Hargita megyei munkanélküliek száma meghaladja a 11 000-et.

A munkanélküliek számának rohamos növekedése mellett jelentősen lecsökkent az üres állások száma a megyében. Az ügynökség tavaly október végén 417 elfoglalható munkahelyről tudott, ez a szám mostanra már 90-re csökkent, amiből 45 varrónői állás. Az ügynökség tisztában van azzal, hogy a munkaadók egy része nem jelenti be a szabaddá vált állást az ügynökségnél, hanem kizárólag a sajtóban fel-

adott hirdetések nyomán próbálja betölteni, ám ez az eljárás törvénytelen, ugyanis törvény kötelez minden munkaadót, hogy az ügynökségnél is bejelentse a megüresedett állást. A jelenlegi helyzet miatt ezután nagyobb hangsúlyt fognak fektetni ennek az előírásnak a betartatására, büntetéseket is kilátásba helyeznek azok számára, akik eltérnek a törvény betűjétől, és ezek a büntetések 3000-tól 5000 lejig terjedhetnek.

A helyzettel kapcsolatos társadalmi párbeszéd jegyében zajló tanácskozáson jelen volt az Alfa Kartell Szakszervezeti Tömb képviselőjében Sorin Badea, aki a munkavállalók szemszögéből ecsetelte a nehézségeket, illetve a munkaadók szervezetének képviselőjében Tibisor Miron is, akinek szavaiból a vállalkozókat sújtó nehézségekről is tudomást szerezhettek a jelenlévők. Mint azt közölte, idén a vállalkozók nem is gondolnak profitra, csupán a túlélésre koncentrálnak, hisz a jelenlegi gazdasági helyzetben szó sem lehet fizetésemelésekről, sokkal inkább a bérek csökkentése a téma. Állítása szerint az elmúlt hónapokban 4–500 céget zártak be tulajdonosaik, s amelyek még működnek, hatalmas gondokkal küszködnek, a bankhitelek elérhetetlenek számukra, emiatt nem képesek előállítani az európai uniós források lehívásához szükséges önrészt sem. „Ha a munkavállalók szomorúak, a munkaadóknak sírniuk kell” – így jellemezte Tibisor Miron a jelenlegi helyzetet.

Autós hírek

A Toyota és a Ford szinte késhegyre menő vitát folytat az Egyesült Államokban arról, hogy melyiküké a legtakarékosabb középkategóriás autó. Mindkét cég természetesen egy hibridjárművel verseng a címért: a japán Toyota a Prius, az amerikai Ford pedig a Fusion fogyasztása alapján követeli magának az elsőséget. A Toyota Prius városban 48, országúton 45 mérföldet képes megtenni egy gallon benzinnel, ez 4,92, illetve 5,25 literes 100 kilométerenkénti fogyasztásnak felel meg. A Ford Fusionnak több üzemanyagra van szüksége, 5,76, illetve 6,56 litert fogyaszt. A Ford szerint viszont a Fusionnál könnyebb, rövidebb és keskenyebb Prius nem középkategóriás autó. A *USA Today* című lap arról tudósít, hogy a szövetségi besorolás szerint azonban nem ez, hanem az utas- és a csomagtér együttes mérete számít. A legtakarékosabb autó címe tulajdonképpen reklámháború. A Ford szerint a középkategóriás Fusionnal nem a Prius, hanem a testesebb és kevésbé takarékos Toyota Camry vagy a Nissan Altima hibridváltozata versenyez, és itt a Fusion a győztes.

Tavaly elkezdődött az olasz Fiat tulajdonába került szerb Zastava autógyár dolgozóinak vizsgáztatása, ami után eldőlt, hogy ki lesz az az 1000 szerencsés, aki maradhat az üzemben. A Fiat a múlt évben vásárolta meg a szerb államtól a kragujeváci üzemet, s vállalta, hogy a még meglévő 2800 dolgozóból ezret tovább foglalkoztat. Ezeket az embereket egy humánerőforrás-gazdálkodással és fejlesztéssel foglalkozó tanácsadó cég választja ki. A tesztmegoldásból és interjúból álló vizsgán mindenki-

nek át kell esnie, gazdasági vezetőtől szerelőszori dolgozón át az üzemi biztonsági szolgálat embereiig. A vizsgáztatás 2009. március 15-ig tart.

Odeon

Filmforgalmazással foglalkozó szakemberek rég megállapították: a román mozi újjáélesztésére van szükség, mégpedig a filmkészítéstől és forgalmazástól a vetítőtermekig. Azt is javasolják: az iskolai tantervbe is vezessék be a vizuális kultúrával, filmmel kapcsolatos tantárgyakat. A mozi kulturális intézménynek számít, ahogy a múzeumok, színházak, emlékházak is. Ráadásul a moziknak a hazai filmek vetítését is támogatniuk kell, a Romániafilm hálózatához tartozó mozik ennek eleget is tettek: 72 román filmet mutattak be, míg az üzletközpontokban működő multiplexek mindössze 7-et. Kolozsváron a hajdani tíz moziteremből az 1989-es események utáni időben mindössze három maradt meg. Bár a kolozsvári mozizás az „életképesebbek” közé tartozik, már régen nem ugyanaz, mint fénykorában. A Köztársaság (962 hely) és a magánkézben levő Művész (208 hely), illetve az egykori Royal, a mai Győzelem mozit nemrég felújították, korszerűsítették, de számos társuk már csak emlék. Ezen az áldatlan helyzeten változtattak gyökeresen az üzletközpontokban működő multiplexek, a maguk modern felszereltségével. Az úttörő szerepét ezen a téren a Julius Mall vállalta fel, melyet a Polus Center követett. Itt a görög érdekeltségű Odeon Cineplex épített ki 8 termet, összesen 1802 férőhellyel rendelkező filmforgalmazó bázist. Amint Makys Diamantopoulos vezérigazgató a sajtótájékoztatón elmondta: Az Odeon Cineplex Kft. négy városban fog létrehozni modern mozhelyiségeket, romániai befektetésük összesen 20 millió euró. Az első megvalósult multiplex Kolozsváron, a Polus Centerben jött létre. A multiplex nemcsak a filmek megtekintését, hanem a szabadidő minél teljesebb kihasználását is lehetővé teszi a maga módján. Amint a látogató belép a területükre, a szórakoztatóipar teljes figyelmét birtokolhatja 2986 négyzetméteren. A legnagyobb terem 256 férőhellyel rendelkezik, míg a legkisebb 183 hellyel. A vetítés alkalmával 3D digitális rendszert alkalmaznak. A kínálat sem elhanyagolandó. Igyekeznek a modern filmgyártás legkiemelkedőbb alkotásait bemutatni. Közöttük, és ez figyelemreméltó, általuk gyártott görög filmeket is, ezenkívül úgymond rétegvetítéseket is tervbe vettek. Itt érvényesül az, amit Paul Garrison *Exponenciális Marketingjében* megfogalmazott, hogy a fogyasztó elvárását kell figyelembe venni egy áru eladásánál.

Obama első elnöki lépései

Az amerikai fiatalok nagyszülei sem emlékeznek olyan nehéz helyzetre, mint amilyen a mostani. A gazdaság lassul, miközben ezermilliárdos, azaz billiós az államadósság. Négy hónap alatt kétmillióan veszítették el állásukat. A közgazdászok ebben

a helyzetben azt javasolják az új elnöknek, hogy újabb billiót költsön – adósságból. Valójában azonban senki sem tudja, hogy ilyen kemény válság idején mi és hogyan működik. Jellemző, hogy a manapság legdivatosabb közgazdász, John Maynard Keynes az állami ösztönző programok előnyeiről a harmincas években azt írta: mindig, hogyan, csak kapjon pénzt a gazdaság. Szerinte az is megfelelő módszer, ha kiürült palackokat pénzzel tömnek tele, azokat elrejtik elhagyott bányák mélyére, majd szemetet szórnak rá. Magánvállalatok pedig már kezdenek is a pénzbányászatot. „Ez is működik, persze értelmesebb dolog, ha házakat építenek, vagy ilyesmi.” Hát ez az elvi alapja azoknak a tanácsoknak, amelyeket az új elnök kap, de a végső felelős ő lesz, ha a szélbe szórják ezt a roppant összeget. A 44. elnöknek sürgősen döntenie kell, miközben a szakértők sokkal inkább ideológiai megfontolások alapján, mint pontos matematikai modellek ismeretében vitatkoznak. Vajon mi jobb? Ha adócsökkentéssel juttatják el az emberekhez a pénzt, vagy ha nagy állami beruházásokat indítanak el? Az adócsökkentés gyorsabb, de így az a veszély fenyeget, hogy a dollárok nem kerülnek be az áruforgalomba: nehéz időkben az emberek hajlamosak spórolni. Igen ám, de a nagyberuházásokat meg kell tervezni! Ez túl hosszadalmas. És milyen beruházások legyenek? A forgalmas utak és hidak javítása gyorsabban megvalósítható és hasznosabb is, mint alacsony kihasználtságú újakat építeni. De a politikusok az amerikai szövetségi államokban is imádnak sztrádák avatásán szalagot átvágni. Ráadásul az államok egy részében törvény is van arra, hogy szövetségi pénzt csak új utak építésére szabad használni. Obama apparátusának asztalain már hegyekben állnak a kormányzói javaslatok mindenféle elképesztő hülyeség megépítésére: állítólag a válságban a legnagyobb szükség gengsztermúzeumokra, idegenforgalmi óriáskampányokra, aquaparkokra és a semmibe vezető hatsávós sztrádákra van. Akad olyan elemző, például a Clinton-csapatban levezetett Dick Morris, aki szerint a kudarc eleve kódolva van. Obama bevezeti az államot istenítő szocializmust, és négy év alatt még mélyebb csődbe juttatja az országot. Mások szerint viszont éppen ez a válság Obama nagy esélye, hogy megvalósítsa, amit ígért: a változásokat. Jobb körülmények között a törvényhozók vonakodnának pénzt adni megújuló energiaforrásokra, környezettudatosabb építkezésekre, technológiai korszerűsítésre. Most könnyen átmehet mindez, csak azt kell szem előtt tartania, hogy ha már az iskolásoktól, a kisbabáktól és a még meg sem születettektől veszi el a pénzt – a kölcsön ezt jelenti –, úgy költse el, hogy az számukra is hasznos legyen. Hogy ne hajoljon meg a szövetséges államok bürokráciája előtt: ha kell a központi pénz, akkor tessenek betartani a központi szabályokat. Mindezt persze könnyebb javasolni, mint megvalósítani, de Obamának jók az esélyei. Bush haverokkal vette körül magát. A 44. elnöktől ennél mi sem áll távolabb. Ő nemcsak figyel a másik tábor érveire, de integrálni is tudja belőlük azt, ami számára használható. Azt üzeni, hogy egy év előtti kemény ellenfelét, Hillary Clintont külügyminiszterré nevezte ki. Sokakat elképesztett a bátor lépés, hogy az ország által megutált Bush-csapatból választott védelmi

minisztert. Az új kormányzat intellektuális szintjéről sokat elárul, hogy az új energetikai miniszter, Steven Chu Nobel-díjas tudós, a gazdasági kabinet elnöke, Larry Summers pedig a Harvard Egyetem elnöke volt. Állítólag John Fitzgerald Kennedy óta nem volt olyan magas IQ-jú csapat a Fehér Házban, mint most. Nos, ahhoz persze nagyon okosnak kell lenni, hogy az ember ne féljen a nála okosabbaktól, sőt, még irányítani is tudja őket.

Obamát sokat dicsérték már az internet mesteri használatáért, de legutóbbi kezdeményezése többet árul el a demokráciáról vallott felfogásáról, mint a kommunikációs technika iránti érzékéről. A hatalom átadásának-átvételének időszakában Obama arra kérte támogatóit, hogy tartsanak olyan lakossági találkozót, amelyeken az egészségbiztosítás reformját vitatják meg, s javaslatokat tesznek arra, hogyan működhet a rendszer hatékonyabban és takarékosabban. Az eredmény az új elnököt is meglepte. Néhány nap alatt tízezer találkozót tartottak Amerika-szerte, és több mint ötezer javaslatcsomag érkezett. Obamát sokat dicsérik higgadtságáért, józanóságáért is, de igazi erényének azt tartják, hogy páratlan konszenzusépítőnek ígérkezik, aki egy-egy ügy mellett képes egyesíteni a politikai és a társadalmi hierarchiát, a szellemi kiválóságoktól a munkanélküliekig. Hát persze: erre az övénel jobb háttere senkinek sem volt: ő egyszerre fekete és fehér. Kultúrájában az iszlám éppúgy jelen van, mint a kereszténység. Olyan emberek leszármazottja, akik szülőhazájuk helyett Amerikát választották. Sőt: kenyai édesapja révén egy olyan emberé is, aki az Egyesült Államok hibáit látva, inkább visszatért régi hazájába.

Összeállította: Csomafáy Ferenc

Hírek

Sikeresen szerepeltek a kolozsvári közgazdász hallgatók Győrben

2009. február 6–8. között hetedik alkalommal rendezte meg a győri Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Közgazdász Szakkollégiuma a nemzetközivé vált Országos Pénzügyi Esettanulmány Versenyt. A 22 magyar nyelvű felsőfokú közgazdasági képzéssel foglalkozó intézmény egyetemista csapatai között a Babeş–Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Karának csapata az idén is a második helyezést érte el, a tavalyitól eltérő csapattal. Az első helyet a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának csapata, míg a harmadikat a győri Széchenyi István Egyetem csapata nyerte meg. Az idei második helyezett kolozsvári csapat tagjai a kar magyar tagozatán tanuló Bálint Tamás, Barok István, Hajdú Katalin és Lőrinczi Attila voltak. A kolozsvári csapat felkészülését Juhász Jácint adjunktus és Györfy Lehel tanársegéd koordinálta.

A versenyben a csapatok két fordulóban bizonyították, hogy az egyetemen elsajátított tudást gyakorlati, valós vállalati problémák megoldásában alkalmazni tudják. *(Horváth Réka)*

Kistérségek – nagy remények témával 2009. január 29-én szervezett nemzetközi konferenciát a Corvinus Egyetem székhelyén (Budapest, Fővám tér 8.) az egyetem Közgazdaságtudományi kara.

A konferencia első felében a résztvevők a szakfolyóiratok közötti együttműködés lehetőségeiről és teendőiről tárgyaltak. A *Köz-Gazdaságot* Trautman László, a Közgazdaságtudományi kar dékánja, a *Közgazdász Fórumot* Somai József, a lap főszerkesztője, a *Civil Fórumot* Csáky Rozália, a lap főszerkesztője és a *Korunkot* Cseke Péter szerkesztő mutatta be. Megegyezés született a folyóiratok szerkesztői közötti folyamatos együttműködést illetően.

A konferencia folytatásaként az erdélyi előadók a következő előadásokat tartották: Bodó Barna, a Kolozsvári Sapientia Egyetem docense: *Kistérség – a politika és közigazgatás szorításában*; Somai József, a Romániai Magyar Közgazdász Társaság tiszteletbeli elnöke: *A szövetkezetesítés paradoxonjai Erdélyben*; Balogh Márton, a Kolozsvári Babeş–Bolyai Tudományegyetem adjunktusa: *Az interkommunalitás romániai bevezetésének problémái*; Csáky Rozália, az ERMACISZA elnöke: *Európai programok – vidéki közösségek*.

A szakfolyóiratok tapasztalatcseréje és az együttműködés szándékának kifejezése mellett a konferencia tárgya volt a vidékfejlesztés romániai és magyarországi helyzetének összehasonlítása, értékelése és jövőképeinek kialakítása, különös figyelmet szentelve a kistérségek szervezési formáinak jövőbeni hatékonyságára. *(Muntean Andrea Erzsébet)*

Korszerű gazdasági oktatásért (Módszertani képzés Aradon és Csíkszeredában)

A Romániai Magyar Közgazdász Társaság a Szülőföld Alap támogatásával képzést szervez középiskolai oktatók számára az Aradi Csiky Gergely Iskolaközpontban 2009. március 6–8. között és április hónap folyamán (később pontosítunk) Csíkszeredában, a gazdasági kultúrára való nevelés módszertanának megismerése és ismereteik bővítése céljából, modern gyakorlati módszerek segítségével *Korszerű gazdasági oktatás – a vállalkozói kompetencia fejlesztésének módszertana* címmel.

A jól képzett szakemberek hatékony munkája a középiskolai oktatásban, az ismeretek átadásában, kompetens és versenyképes egyén kinevelése érdekében csak akkor lehet eredményes, ha maga az oktató is többoldalúan képzett.

Hogyan alakíthatunk ki a gazdasági életben jól tájékozódó, helyes döntéseket hozó, cselekvő személyiségeket? Az erre a kérdésre adandó válasz rendkívül bonyolult. Ezért fontos, hogy a gazdasági kérdéseket tanító tanár minél jobban elmélyítse elméleti és módszertani tudását. Így lehetővé válik, hogy, életközelségbe hozva a gazdasági ismereteket, minél jobban hozzájáruljon a gazdasági kompetencia kialakításához.

A képzésen többek között Bokros Lajos, a budapesti Közép-európai Egyetem hírneves professzora, a jelenkori pénzügyi-gazdasági válság hazai és nemzetközi vonatkozásait elemzi. Az ismeretek segítik a tanárokat, hogy életközelségbe hozzák a válság lényegével kapcsolatos információkat, a krízismegoldásokat. Továbbá a helyzetelemzések, esettanulmányok, válságterv, a kommunikációs helyzetgyakorlatok, sajátos esettanulmányok bemutatása a módszertani tudás elmélyítéséhez járulnak hozzá. Ezek birtoklása lehetővé teszi a hatékonyabb oktatás megvalósítását a különböző gazdasági tárgyak esetében. Az új kommunikációs technikák alkalmazása az oktatási, nevelési munkában hozzájárul a tanulók prezentációs képességének a fejlesztéséhez.

A 20 órából álló ingyenes kurzus azokhoz szól, akik nyitottak a modern oktatási kérdések irányában, akiket érdekel a világ gazdaságának alakulása, valamint a hatékonyabb oktatáshoz szükséges módszertani tapasztalat.

Az előadások sorrendje: A gazdasági kultúrára való nevelés (Somai József); A gazdasági kompetencia kialakításának és fejlesztésének módszertana. Esettanulmány (Páll Gyöngyvér); Lehet-e világgazdasági válság? (Bokros Lajos); Kommunikációs kompetencia fejlesztése tranzakcionális analízis segítségével (Albert Júlia); Menedzseri magatartásformák kialakításának és fejlesztésének technikája (Csépi Sándor); Önismeret és önmenedzselés (Kovács Zoltán); Iskolamenedzselés pénzügyi válság idején (Tőkés Elek). A képzésen való részvétel után minden résztvevő igazoló iratot kap az RMKT részéről. (Csomafáy Ferenc)

IX. Kolozsvári Magyar Üzletemberek Estje

IX. alkalommal került megrendezésre a Belvedere Szállóban az immár hagyományosnak számító RMKT-rendezvény, a Kolozsvári Magyar Üzletemberek Estje, ezúttal közös szervezésben a Kárpátia Magyar–Román Kereskedelmi és Iparkamarával (MRKIK). Az est Colțea Tibor RMKT-elnök és Radetzky Jenő MRKIK-elnök ünnepélyes köszöntőivel kezdődött, majd ezt követte az OTP Bank Románia területi képviselőjében Demeter Attila előadása az idejéi hitellehetőségekről. A Tipoholding nyomdai cégcsoport részéről Colțea Tibor rövid értekezése következett a kis- és középvállalatok számára elérhető válságkezelési modellekről. Az est programjának folytatásaként a Quadro Galéria képauciója keretében a kultúra is teret kapott. Feledhetetlen pillanatokot szerzett Belloni bűvész produkciója és a kolozsvári konzervatórium vonósnégyes játéka. A találkozóról elmondhatjuk, hogy egy jó hangulatú és termékeny eseményt sikerült szerveznünk, amely megerősített abban a tudatban, hogy a hasonló rendezvényeknek van legitimitásuk az erdélyi magyar üzletemberek körében. (*Muntean Andrea Erzsébet*)

Támogassuk személyi jövedelemadónk 2%-ával a magyar civil szervezeteket!

Ez évtől kezdődően a Romániai Magyar Közgazdász Társaság a jövedelemadóból felajánlott 2%-os összeget ösztöndíjra fordítja, s ezzel támogatja a közgazdasági karon tanuló egyetemi hallgatókat

A 2003/571-es sz. adóügyi törvény (2004/138-as sz. H. K.) 84. cikkelyének 2. bekezdése újabb forráslehetőséget biztosít a civil szervezetek számára, mely a tagság, illetve a szimpatizánsok hozzájárulásán alapszik. E törvényt kihasználva, bármely adóköteles személy hozzájárulhat tevékenységünk előrelépéséhez, ugyanis a törvény alapján minden személy saját maga rendelkezhet az évi jövedelemadójának 2%-áról, melyet nonprofit szervezetek támogatására fordíthat. Az összeg kiszámítása, levonása és átutalása az illetékes pénzügyi szerv kötelessége.

Az adórendszerben történő változások miatt az alkalmazottak nem kötelesek bevallani a fizetésből, díjazásból származó jövedelmüket. Két típusú űrlap van, a 203-as, mely csak azokra a személyekre vonatkozik, akik jövedelme fizetésből származik, és a 200-as, melyet azoknak kell kitölteni, akiknek a jövedelmük mellett más jövedelmi forrásuk is van (szerzői jogdíj, bérbeadás, mezőgazdasági tevékenység stb). Miért jó, hogy éljünk ezzel a jogunkkal? Nem kerül semmibe, maximum tíz perc az űrlap kitöltése; hozzájárulunk a közpénz hatékony elköltéséhez, a magyar közösségi problémák megoldásához és környezetünknek, annak a helységnek, közösségnek a

fejlődéséhez, ahol lakunk; segíthetünk azokon a személyeken, akik rászorulnak, támogatva olyan szervezeteket, melyek velük foglalkoznak.

Mit kell tenni ahhoz, hogy rendelkezzen adója 2%-ával? Először is ki kell választania azt a civil szervezetet, melyet támogatni szeretne, a második lépés a szervezet adatainak a megszerzése, továbbá ki kell tölteni az adóbevallási űrlapot és el kell postázni a Megyei Pénzügyhöz. Ennyire egyszerű, mégis ily módon nagymértékben hozzájárulhat a romániai magyar társadalom fejlesztéséhez.

A kitöltendő űrlap megtalálható a www.rmkt.ro honlapon, illetve a www.doilasuta.ro honlapon.

Ne feledje! Ez az összeg nem adományozást jelent, hanem közvetlen döntési lehetőséget kínál az állami költségvetés egy része felett, mely által minden egyes adóköteles személy átirányíthatja adója 2%-át egy civil szervezetnek.

Társaságunk adatai

Megnevezés: Asociația Economiştilor Maghiari din România

Cím: 400440 Cluj Napoca, str. Aurel Suceu nr. 12, jud. Cluj

Adószám: 6316895

Bankszámlaszám: RO44 OTPV 2000 0016 3859 RO01

Bank: OTP Cluj

Támogatását, mellyel Ön is hozzájárul a közigazdászok közös céljának eléréséhez, előre is köszönjük!

(Muntean Andrea Erzsébet)

Rezumate

Procesul de consultanță

JÓZSEF POÓR – ZSUZSA F. KURUCZ

Scopul articolului este prezentarea generală a procesului de consultanță. În articol trecem în revistă, între altele, următoarele subiecte: procesul specific al activității de consultanță și caracteristicile pașilor de urmat în procesul de consultanță. Prezentăm esența acestor pași atât din perspectiva consultantului, cât și din perspectiva beneficiarului. De asemenea, descriem și problemele specifice ale relației dintre consultant și beneficiar.

Cuvinte cheie: consultanță, managementul clienților, strategii de globalizare, planificarea schimbării, evaluarea consultanței.

Posibilitățile de aplicare a analizei rețelelor sociale în viața unei organizații

ERVIN TAMÁS

Prezentul articol caută răspunsul la întrebarea următoare: Ce fel de oportunități noi sunt date de analiza rețelelor sociale în cercetarea formării, conducerii și funcționării unei organizații? Prima dată sunt prezentate cele mai importante teorii și metode, iar după aceea acele teritorii (structura organizațională, rețele de comunicații, examinarea prestigiului) unde acest tip de analiză poate fi aplicat pentru creșterea nivelului de eficacitate în viața unei organizații.

Cuvinte de cheie: analiza rețelelor sociale, structura organizațională, consultanță de rețea, dinamica networkului, rețele de comunicații, prestigiu.

Importanța strategiei de marcă umbrelă

ATTILA SZŐCS

În literatura legată de strategia de marcă ne putem întâlni cu tendințe noi, care au formulat nevoia de a trece de la strategia de marcă individuală la strategia de marcă umbrelă. Potențialul de integrare a mărcii umbrelă îi conferă valoare strategică. De la începutul anilor 90 managerii definesc marca la un nivel de

abstracție mai înalt (Aaker 1996), ca asocierea dintre cultura de firmă, oferta și sistemele de relații (Chernatony 2002).

În opinia lui Chernatony (2002) firmele ar trebui să treacă de la costisitoare și complexa strategie de marcă individuală la strategia de umbrelă, iar Aaker și Joachimstahler (2000) au preconizat că trecerea de la marca individuală la aplicarea strategiei marca umbrelă se va realiza în viitor. Într-adevăr există foarte mulți factori care determină această tendință: structuri de piață complexe, concurența ageră, distribuție dinamică și structuri a hierarchiei de marcă tot mai complexe care sunt foarte greu de administrat. Cu toate că importanți cercetători și specialiști (Balmer, Olins, Chernatony) consideră acest trend unul real, nu putem accepta în totalitate această viziune asupra viitorului. În concordanță cu rezultatele cercetării lui Laforet și Saunders (2005) putem fi martorii unui trend opus celui menționat mai sus. Cei care accentuează importanța strategiei de marcă umbrelă nu iau în considerare că în cazul unor linii complexe de produs nu este în fiecare caz întemeiat aplicarea strategiei de marcă umbrelă. Majoritatea firmelor folosesc o strategie de marcă mixtă, iar numărul mare a fuziunilor și a globalizării vor determina folosirea la scară largă a acestor strategii de marcă mixte.

Cuvinte cheie: marca, construirea mărcii, renume, strategia de marcă, brand management.

Analiza cost-beneficiu a proiectului Autostrada Transilvania-Nord

IMRE SZÉKELY – LEVENTE ISTVÁN SZÉKELY

Din punct de vedere al dezvoltării economice al României, realizarea proiectului Autostrăzii Transilvania are o importanță deosebită. Datorită faptului că și la nivelul societății resursele materiale sunt limitate, sunt importante deciziile de alocare a acestor resurse. Acest studiu propune analiza proiectului cu metoda cost-beneficiu.

Beneficiile identificate și exprimate în unități monetare sunt: timpul economisit în transportul de persoane, timpul economisit în transportul de marfă, generarea de creștere economică suplimentară (în vecinătatea autostrăzii și în alte zone învecinate). Costurile identificate și cuantificate sunt: costuri de construcție, achiziționare de terenuri, cheltuieli de funcționare, cheltuieli privind mediul, cheltuieli privind accidentele rutiere, cheltuieli legate de agricultură.

Indicatorii ne arată că valoarea actualizată netă a proiectului în anul 2008 este de 2,87 miliarde euro, cu o rată internă de rentabilitate de 10,6%. Am analizat și ipoteza dublării costurilor de construcție. Și în acest caz valoarea netă actualizată a

proiectului este pozitivă, 642 milioane euro și IRR=6,7%. Limita maximă a costurilor până la care este eficient a realiza acest proiect este de 5,52 miliarde euro.

Cuvinte cheie: analiza cost-beneficiu, valoare actualizată netă, rata internă de rentabilitate, autostrada Transilvania-Nord.

Abstracts

The Process of Consultancy

JÓZSEF POÓR – ZSUZSA F. KURUCZ

The aim of the paper is to present a general view of the process of consultancy. Within the paper, we discuss, among others, the following topics: the specific process of consultancy and the characteristics of each step of this process. We present the essence of these steps from both the point of view of the consultant and the beneficiary. We also discuss the specific problems of the relationship between the consultant and the beneficiary.

Keywords: consultancy, client management, globalization strategies, planning of change, valuation of consultancy.

Application Possibilities of Social Network Analysis in the Life of an Organization

ERVIN TAMÁS

This article tries to find the answer to the following question: What kind of new opportunities are given by the social network analysis for the research of the formation, guidance and operation of an organization? First, I present the most important theories and methods and after that I point to those territories (organizational structures, communication network, prestige examination) where this type of analysis can be applied in order to increase the efficiency of the organization.

Keywords: social network analysis, organization structure, network consultation, network dynamics, communication network, prestige.

The Importance of Corporate Brand Strategy

ATTILA SZŐCS

In the brand strategy literature Chernatony (2002) has been formulated the need of switching from product line branding to corporate branding strategy.

The integrative potential of corporate branding makes it strategically valuable. From the beginning of the nineties managers are defining brands at a higher level

of abstraction (Aaker 1996), and the potential of corporate branding is becoming highly recognized (Chernatony 2002).

Aaker and Joachimstahler (2000) predicted the switching from product line branding to corporate branding. It is true, that there are a lot of factors that are favoring this trend: complex market structures, aggressive competition, dynamic distribution and complex brand hierarchies that are very complicated to be administrated. In spite of the fact that important scholars and specialists (Balmer, Olins, Chernatony) are considering this trend an existing trend, we cannot accept this vision on the future of brand strategy. According to Laforet and Saunders (2005) there are signs of an intensifying trend which is not in concordance with the above predictions. The majority of firms are using mixed brand strategies, and because of the growing number of mergers and acquisitions, and globalization the mixed strategies will be used on intensively.

Keywords: corporate branding, branding, fame, branding strategy, brand management.

The Cost-benefit Analysis of the North Transylvanian Highway

IMRE SZÉKELY – LEVENTE ISTVÁN SZÉKELY

From the point of view of Romania's economic development, the achievement of the Transylvania Highway project is of great importance. Due to the fact that, on society level, material resources are limited, the decisions of allotting these resources are important. This study proposes a project analysis, based on the cost-benefit method.

The benefits identified and expressed in currency units are the following ones: the saving of time in what the transport of persons is concerned, the time saved in what the transport of merchandise is concerned, generating supplementary economic growth (in the neighbourhood of the highway and in other neighbouring zones). The costs identified and quantified are the following ones: building costs, land acquisition costs, functioning costs, environment costs, traffic accident costs, agriculture-related costs.

Indicators show us that the net present value of the project in the year 2008 is of 2,87 billion euro, with an internal rate of return of 10,6%. We have also analysed the hypothesis of doubled building costs. In this case, too, the net present value of the project is positive, 642 million euro and an internal rate of return equal to 6,7%. The upper cost limit for this project to be worth achieving is of 5,52 billion euro.

Keywords: Cost-benefit analysis (CBA), net present value (NPV), internal rate of return (IRR), Nord-Transilvania Highway.

Cuprins

JÓZSEF SOMAI

Orbán Balázs, a „legnagyobb székely” születésének emlékezete (memento) 3

JÓZSEF POÓR – ZSUZSA F. KURUCZ

Procesul de consultanță 5

ERVIN TAMÁS

Posibilitățile de aplicare a analizei rețelilor sociale în viața unei organizații 23

ATTILA SZÓCS

Importanța strategiei de marcă umbrelă 31

IMRE SZÉKELY – LEVENTE ISTVÁN SZÉKELY

Analiza cost-beneficiu a proiectului Autostrada Transilvania-Nord 47

CSABA PÁSZTOR

Noutăți în legislația economică și financiară 55

Evenimente economice importante (Ferenc Csomafáy) 57

Comunicări 65

Rezumatele studiilor în limba română și engleză 69

Contents

JÓZSEF SOMAI

Orbán Balázs, a „legnagyobb székely” születésének emlékezete (mementó) 3

JÓZSEF POÓR – ZSUZSA F. KURUCZ

The Process of Consultancy 5

ERVIN TAMÁS

Application Possibilities of Social Network Analysis in the Life of an
Organization 23

ATTILA SZŐCS

The Importance of Corporate Brand Strategy 31

IMRE SZÉKELY – LEVENTE ISTVÁN SZÉKELY

The Cost-benefit Analysis of the North Transylvanian Highway 47

CSABA PÁSZTOR

Novelties in the Field of Economical and Financial Law 55

Important Economic Events (Ferenc Csomafáy) 57

News 65

Abstracts in Romanian and English 69

Számunk szerzői

Farkasné Kurucz Zsuzsa

egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Poór József

egyetemi professzor, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Székely Imre

egyetemi tanársegéd, doktorandusz, Babeş–Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, Kolozsvár

Székely Levente

doktorandusz, Babeş–Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, Kolozsvár

Szőcs Attila

egyetemi adjunktus, Sapientia Tudományegyetem, Csíkszereda

Tamás Ervin

mesteris hallgató, Babeş–Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, Kolozsvár

Közlési feltételek

A *Közgazdász Fórum* gazdasági szaklap havi rendszerességgel jelenik meg, és 2007-ben elnyerte a B + minősítési kategóriát. Javítani szeretnénk mind a tartalom, mind a kivitelezés színvonalán, jelen tájékoztató is ezt a célt szolgálja.

Kérjük Önt mint munkatársat, hogy az alábbi követelmények szerint készítse el dolgozatát:

1. A szerkesztőség a gazdaság területén elvégzett kutatás következtetéseit, gyakorlati vagy elméleti újdonságokat tartalmazó dolgozatokat, szakmai vitaanyagot, gazdaságszociológiai felmérések elemzését összefoglaló anyagokat, kutatói és tudományos rendezvényeket ismertető beszámolókat, könyvismertetőket fogad el közlésre.

2. A dolgozatot számítógépes word állomány formájában kérjük, a megírásakor használjon 12-es normál Times New Roman betűtípust, terjedelme minimum 15 000, maximum 35 000 leütés lehet (beszámolók, könyvismertetőik esetében maximum 20 000 leütés).

3. *Kiemelésre italic stílust használjon, tegye dőltbe* a kiemelendő szavakat vagy gondolatokat, és ne használja sem a bold stílust (kövér, félkövér), sem az aláhúzást, sem a verzált (nyomtatott), sem a kiemelendő szó betűi közé tett szóközt. Idézőjellel kizárólag idézeteket emeljen ki, amelyre a magyar macskakörmöket használja, mégpedig idézet kezdetekor lent („), a végén pedig fent (”). Kiemelést csak indokolt esetben használjon. A kiemelt szavakat todalékokkal együtt kurziválja.

4. Művek, folyóiratok címét mindig dőlttel emelje ki, és nem idézőjellel. Címek esetén a todalékokat normál, álló betűtípussal tapassza a címhez.

6. A dolgozat címeit, alcímeit, al-alcímeit bold stílussal különítse el a szöveg egészétől.

7. Az új bekezdéseket enterrel jelölje (nem tabbal vagy sorkihagyással, s nem szóközzel).

8. A szó és írásjelek között (pont, vessző, pontosvessző, kettőspont, felkiáltójel, kérdőjel) nincs szóköz, csak az írásjelek után.

9. A számok esetében a 0 (tehát a nullás) helyett ne használjon O betűt. A számokat szövegben 10 000-en felül hátulról számolva hármassal tagoljuk, mégpedig szóközzel és nem pontokkal, pl. 18 325 655. A számokat 9999-ig nem tagoljuk, tehát nem használunk szóközt. A táblázatot Word formátumban kérjük. (Xeroxot, fotót, webmásolatot nem fogadunk el.)

10. Amennyiben egy *táblázatban* egymás alatt szerepelnek ezres, illetve tízezres vagy annál nagyobb számok, az 1000 és 9999 közötti számokat is tagoljuk. A táblázatnak mindig legyen címe a táblázat fölött és forrása a táblázat alatt. Vigyázat: táblázatban egyesek egyesek alá, tízesek tízesek alá, tizedesvessző után szintén. Íme egy példa, egy fiktív táblázat:

1. táblázat. A feketeteretek begyűjtése tonnában számolva

Értékesítés éve	Hónap		
	Március	Május	Szeptember
2000	20 000	22 500	1 150 660
2001	9 000,05	6 560	256 980
2002	9 000,5	6 560,55	256 980,565

Forrás: Fekete Lajos: *Növénytermesztés* II. kötet. Dubai, Klorofill Kiadó, 342.
(Vagy pedig) Forrás: saját szerkesztés

A táblázatot ne színezzé, Autoformat-ot se használjon, mert azzal nehezíti a tördelő munkáját. Ajánlott a fentihez hasonló egyszerű változat, a fejléc pedig automatikusan a kiadványra jellemző színt kapja. Bonyolultabb (a fenti példánál több sort és oszlopot tartalmazó) táblázatokat kérjük Excel-állományként is mellékelni. A táblázat kigondolásakor legyen tekintettel a kiadvány méreteire (130/190mm – kihasználható felület).

Excelben készült *grafikon* esetén kérjük, mellékelve küldje el az eredeti Excel-állományt. A képformátumban továbbított grafikon vagy bármilyen más ábra fehér-feketében kerül majd a lapba, ezért vegye figyelembe, hogy ilyen formában is értelmezhető legyen. Ez esetben a word dokumentum mellett (amely az ábrát kicsinyített formában a szerző által meghatározott helyen már tartalmazza) kérjük, küldje el elektronikus formában az eredeti képet a lehető legjobb minőségben (ajánlott formátumok: *.jpg, *.tif). A CorelDRAW vagy Photoshop programmal készített ábrákat is küldje el az eredeti formátumban (*.cdr illetve *.psd).

11. Jegyzetek készítésekor válasszuk a lábjegyzetelést, és használjuk a számítógépes automata jegyzetelést az 1,2,3... jelzéssel. Amennyiben csak a hivatkozás helyét adja meg, ezt ne tegye lábjegyzetbe, hanem kerek zárójelben tüntesse fel azt, a következők szerint: szerző családneve és a megjelenés éve, és ha indokolt, akkor oldalszám is. Pl: (Gyeróffy 1997. 55).

12. *Irodalomjegyzék* készítésekor alkalmazzuk az évszámkiemelő bibliográfiát: Szerb Antal 1994. *A magyar irodalom története*. 11. kiadás. Budapest, Magvető Kiadó. Amennyiben két vagy több szerzője van a könyvnek, ezek neveit nagyköjtőjellel kapcsoljuk össze. A cím után – ha van ilyen – feltüntetjük a kötet számát.

Katona Imre – Ortutay Gyula (szerk.) 1975. *Magyar népdalok*. 1–2. kötet. Budapest, Szépirodalmi Kiadó

Az alcímeket nem kurziváljuk. A tanulmánykötetben való megjelenést In-nel jelöljük.

Hajnal István 1986. A kis nemzetek történetírásának munkaközösségéről. In Ring Éva (szerk.): *Helyünk Európában*. Nézetek és koncepciók a XX. századi Magyarországon. 1. kötet, Budapest, Magvető, 624–645.

Folyóiratban való megjelenést ugyanerre a mintára jelölünk, In nélkül:

Kiss Péter 1990. *Századvég*, VI. évf. 2. sz. 229–235.

13. Mivel a B+ kategóriának egyik fontosabb követelménye az idegen nyelvű kivonat, kérjük csatoljon dolgozatához minimum 10, maximum 20 soros román (külföldi szerzőkre ez nem érvényes), illetve angol nyelvű kivonatot, mely a dolgozat fő téziseit és a dolgozat 5–10 kulcsszavát tartalmazza.

14. A szerzők a dolgozatukkal együtt 5–10 kulcsszót is kötelesek beküldeni.

15. Plágiumnak minősül, ha egy szerző egy másik szerző szövegének részét vagy egészét, illetve más szerző ötleteit, elméleteit a forrás pontos és nyilvánvaló megjelölése nélkül, saját szellemi termékeként tünteti fel, illetve teszi közzé. A plágium a szerzői jogok megsértése, más szellemi termékének jogtalan felhasználása.

– Plágiumnak minősül a pontos, oldalszámossal ellátott, szó szerinti idézet, illetve a forrás, évszám megjelölése nélküli, de nem szó szerint átvett tartalom.

– Plágiumnak minősül továbbá az is, ha a hivatkozott tartalom meghaladja a kézirat szövegének 30%-át (önhivatkozásokat is beleszámítva),

– Plágium esetén: a kézirat visszautasításra kerül; csak átdolgozás után nyújtható be újra, legkorábban egy évvel a plágiumnak minősített kézirat leadását követően. Ez alatt az egy éves időszak alatt a kézirat szerzője egyedül vagy társszerzőkkel együtt nem jelentethet meg tanulmányt a Közgazdász Fórumban.

– Egy kézirat plágiumnak minősítéséről a Főszerkesztő és a Főszerkesztő-helyettes dönt a szaklektori vélemény alapján.

16. A Közgazdász Fórum nem közöl olyan tanulmányt, amely kizárólag internetes honlapokra hivatkozik. Az internetes hivatkozások esetén a hivatkozott weboldal pontos struktúráját kell megadni a teljes elérési úttal (alkönyvtárakkal) együtt, illetve a weboldalon szereplő szerzőt. Továbbá fel kell tüntetni a weboldal letöltésének pontos dátumát is.
