

Papanek Gábor

KISVÁLLALAT- GAZDASÁGTAN



EGER, 2015

Papanek Gábor

KISVÁLLALAT-GAZDASÁGTAN

Papanek Gábor

KISVÁLLALAT-GAZDASÁGTAN

Óravázlatok



Liceum Kiadó
Eger, 2015

Lektorálta:

Dr. habil. Botos Balázs

egyetemi docens

Dr. Kádek István

főiskolai tanár

Eszterházy Károly Főiskola
Gazdaságtudományi Kar
3300 Eger, Egészségház u. 4.
www.ektf.hu

prof. dr. Papanek Gábor

gpapanekmex@gmail.com

<http://gti.uni-eger.hu/hu/gazd/szervezet/vallalkozas-gazdasagtan-tanszek/dr-papanek-gabor>

ISBN 978-615-5509-43-8

A kiadásért felelős
az Eszterházy Károly Főiskola rektora
Megjelent az EKF Líceum Kiadó gondozásában
Kiadóvezető: Grebely Gergely
Felelős szerkesztő: Zimányi Árpád
Tördelőszerkesztő: Szutor Zsolt

Megjelent: 2015-ben

Készítette: az Eszterházy Károly Főiskola nyomdája
Felelős vezető: Kérészy László

TARTALOM

Tartalom.....	5
Előszó	9
1. Bevezetés	11
1.1. A téma bemutatása és oktatásának indoklása	11
1.2. A téma tárgyalásának fő módszerei.....	14
2. Vezetélméleti emlékeztető	17
2.1. A (vállalati) vezetés fogalma és fő funkciói	17
2.2. A tervezés fő elvei	19
2.3. A megvalósítás.....	22
2.4. A vezetélmélet vázolt elveivel ütköző vállalatvezetési hibák.....	23
3. Közgazdasági alapelvek.....	25
3.1. Néhány általános piaci összefüggés	25
3.2. A vállalati gazdálkodás változó feladatai	27
3.3. A magyar versenyképesség	35
3.4. A vállalatvezetés színvonala és ennek megítélése	37
4. A vezetői információrendszer	41
4.1. A gazdálkodás információs igényei	41
4.2. Információbázisok, adatfeldolgozások	41
4.3. A társadalom szempontjaira is figyelő vállalatirányítás	49
4.4. A hibás adminisztráció típusai	50
5. Stratégiai tervezés.....	53
5.1. Tervezési alapelvek.....	53
5.2. Igazodás a nemzetgazdaság perspektíváihoz	56
5.3. A tervezés néhány technikája	61
5.4. A tipikus tervezési hibákról.....	64
6. A stratégia megvalósításának eszköztára I.	67
6.1. Szervezetfejlesztés	67
6.2. A marketing mix fejlesztését célzó stratégiai döntések és előkészítésük.....	68
6.3. Ellenőrzés	72
6.4. A stratégia megvalósításának néhány lehetséges hibája.....	73
7. A stratégia megvalósításának eszköztára II.....	75
7.1. A HR menedzsment főbb elvei.....	75
7.2. Eszköz stratégia.....	83

7.3. A gyártási folyamatokkal kapcsolatos stratégia.....	83
7.4. Finanszírozási stratégia	85
8. Az értékesítés technikáiról	89
8.1. A kereskedelmi ügyletek hagyományos típusai és a marketing	89
8.2. Pályázat, közbeszerzés.....	90
8.3. Árutőzsde.....	95
9. Innováció menedzsment.....	97
9.1. A főbb fogalmak.....	97
9.2. Az új tudás létrehozatala.....	100
9.3. Az innovációk terjedése.....	104
9.4. K+F és innováció Magyarországon.....	105
10. A külgazdasági kapcsolatok építése	109
10.1. Külkereskedelem	109
10.2. A nemzetközi kapcsolatok néhány további formája.....	111
10.3. Magyar külkereskedelem	113
11. A vállalatok környezete I.....	117
11.1. Az üzleti környezet fogalma	117
11.2. A közösségi infrastruktúra.....	117
11.3. A piac	119
11.4. Területi adottságok	121
11.5. Nemzetgazdasági háttér	126
12. A vállalatok környezete II.....	135
12.1. A gazdálkodás jogi kereteinek megszabása	135
12.2. A pénzügyi (monetáris és fiskális) szabályozás.....	137
12.3. Külgazdaság-politika.....	138
12.4. Globalizációs hatások	143
Irodalom	147
Főbb fogalmak.....	151
A gyakorló feladatok megoldása	156

Nagyon hálás vagyok dr. Borsi Balázsnak a kéziratához fűzött nagyszámú és igen értékes megjegyzéséért.

Ezúton is megköszönöm továbbá dr. Dávid Lóránt dékán úrnak és dr. Csáfor Hajnalka dékánhelyettes asszonynak a megjelentetéshez nyújtott támogatását.

dr. Papanek Gábor

ELŐSZÓ

Az élet fontos dolgait sokszor nem is az iskolában tanuljuk, hanem a mindennapi élet során értjük meg. Ilyen tárgyak a gyermeknevelés, az egészséges táplálkozás, de ilyen a vállalkozás s a vállalatvezetés is. Az iskolában megtanulhatjuk ugyan a szakmai tudnivalókat, sőt bizonyítványt is szerezhethünk ezek elsajátításáról, de az üzleti világba lépve hamar megtapasztaljuk, hogy a tárgykör valós folyamatairól mindezek után is csak keveset tudunk.

Ugyanakkor ma Magyarországon sok százezer – a cégbírósági nyilvántartás szerint jogilag már közel két millió – vállalkozás működik. Igazából ezen cégek nagy részét végzettség nélkül indítjuk, irányítjuk. Pedig a vállalkozás nem csak magunkról szól. Az üzletnek sok szereplője van: beszállító, vevő, társadalmi környezet – valamint ezeknél is inkább az a sok ember, akiket a gazdaság éltet. S nyilvánvaló, hogy a cégek színvonalas s sikeres működése mindezek számára fontos (lenne).

Egy cég lehet sikeres a tulajdonosnak és a munkatársaknak, valamint, ha jól csináljuk, a vevőknek, az országnak is. Kétségtelen ugyan, hogy se a sikeres vállalkozáshoz, se a vállalatok eredményes vezetéséhez nincs egyetlen recept. De tudás nélkül itt is – mint az élet más területén – szerény a sikeresélyünk. Csak a felkészült szakemberek képesek arra, hogy felismerjék a leginkább ígéretes lehetőségeket, feltárják a nagy, de reális célokat, megtalálják a megvalósítás legjobb eszközeit, kikerüljék a működés buktatóit. Ezért az üzleti gazdaságról szinte mindenkinek érdemes is, sőt kell is tanulnia; a vállalati munkahelyeken dolgozók, dolgozni kívánók számára pedig e tanulás az ígéretes jövőnek (karriernek) fontos előfeltétele is.

A jelen jegyzet hatékonyan segítheti az üzleti gazdálkodás „rejtelseinek” megismerését. A kis kötet a vállalatvezetés szempontjából fontos tudnivalók áttekintésére törekszik. Az Olvasó példákkal illusztrált iránymutatást talál arról, hogyan kell egy vállalatnál tervezni, miként célszerű egy céget indítani, működtetni, fejleszteni. Gyakorlati tapasztalatokról olvashat továbbá arról, hogy a hazai gazdaság valójában miként is működik, vállalataink hol sikeresek, illetve melyek menedzsereink típushibái.

A tananyag jól szerkesztett, stílusa olvasmányos. Javaslom ezért, ne kényszerből, hanem saját hasznukat felismerve s élvezettel olvassák.

Eger, 2015. május 7.

Fülöp Gábor
Heves Megyei Kereskedelmi és Iparkamara
Főtitkár

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma bemutatása és oktatásának indoklása

E pont **tanulásakor a feladatok:** /1/ a vállalat, illetve /2/ a vállalkozás fogalmának a megismerése, /3/ a mikroökonómiai oktatás céljának, majd /4/ a gazdasági ismeretek fő típusainak és /5/ a tárgy fő témaköreinek a megértése.

Jelen tananyag kifejtése során **egyrészt a vállalkozás néhány fontos gazdasági kérdését tekintjük át, másrészt a vállalatok (elsősorban a kisebbek) vezetésének egyes módszereivel, eljárásaival foglalkozunk.**

Azonnal felhívjuk a figyelmet arra, hogy a „**vállalkozás**” szó, illetve a „**vállalat**” kifejezés a nemzetközi szakirodalomban (az újabban elterjedt magyar „kisvállalkozás” szó sugallatától eltérően) nem szinonimák. A **vállalat** (enterprise) egy gazdasági tevékenységre létrehozott **önálló szervezet**. A **vállalkozás** (entrepreneurship) viszont egy cselekedet – vagy valamely gazdasági tevékenység létrehozatala, vagy egy tevékenység fejlesztése. Az adott szavakat ezért anyagunkban is, miként ezt a fenti megfogalmazás is mutatja, a most közölt, nemzetközileg megszokott (a hazaitól eltérő) értelmezésben használjuk.

Jelezzük továbbá, hogy a két jelzett fogalom fenti megkülönböztetésének kiemelkedően fontos gyakorlati „üzenete” is van. Csak így állítható reflektorfénybe ugyanis, hogy a „kisvállalkozás” támogatás magyar szlogenje valójában vállalati támogatást takar, s a tényleges vállalkozás gazdaságunkban alig kap támogatást. E témára – fontossága miatt – még visszatérünk.

Tantárgyunk megnevezése – és jegyzetünk címe is – bizonytalan. Egyes ismeretek a tudományterület születése előtt létrejött alapokra épülnek (hiszen a gazdálkodás és a gazdasági nyilvántartások egyes eljárásai, az öntözés, a téglalapítkezés munkaszervezési hagyományai, a pénz több évezreddel ezelőtt alakultak ki, más elméleti tételek, pl. a munkamegosztás, specializáció egyes korszerű elvei már a közgazdaságtan „atyjától”, Adam Smithtől származnak stb.). A tárgyra vonatkozó első önálló – üzempgazdaságtan, vezetés-, menedzsmentelmélet című – művek is évszázadosak. Az EKF-en pedig olykor „A vállalkozás aktuális kérdései” megnevezéssel is megkíséreltük a téma főbb ismereteinek az áttekintését (mely próbálkozás meggondolásait a jegyzetben az alcímek is szimbolizálják).

„Közép-Európában a szovjet örökség tovább nehezíti feladatunkat. Nem teljesen múlt még el ugyanis annak a hatása, hogy pl. a Wilcsek J. (szerk.) (1964): Ipargazdaságtan. KJK. mű azt rögzíti: „„, a Taylor

rendszer ... a kizsákmányolás fokozásának módszere” (126. oldal); s „...
Fayol munkássága ... teljes átértékelést igényel” (i.m. 132. oldal).

Anyagunk nem csekély része valójában ismétlés, korábban már megismert gondolatok, technikák, következtetések új nézőpontból vett rendszerezése. Nem célszerű azonban a bemutatottak elsajátításához szükséges idő lebecsülése, mivel a sok kis részlet megértése, az összefüggések megjegyzése, a széles körű kritikai szemlélet elsajátítása időigényes. Ugyanakkor a ráfordítás megéri. A magyar tanulók ugyanis a alap- és középfokú oktatás során jóval kevesebb gazdasági ismeretet sajátítanak el, szerényebb készségeket alakítanak ki, mint nemzetközi versenytársaink, s ez hatalmas hátrány a gazdasági versenyben, így az adott korrekciós törekvés igen fontos a következő nemzedék felzárkózásához. Hiszen nem kevés kisvállalatunk gazdálkodását látva igazából az tűnik az aktuális tennivalónak, hogy rámutatunk: hol előnyös a közgazdasági tudás a vállalatvezetésben.

A (vállalati) gazdálkodás közismert 3 fő kérdése: **kinek, mit és hogyan termeljük?** Jelen tematikában is e kérdéseket vizsgáljuk (távolról sem teljes körűen). Többnyire egyes, a közgazdaságtan hagyományos felosztása szerinti „*mikroökonomiai*” témákat tárgyalunk; a kifejtés során azonban olykor nem kerülhetjük el egyes *makroökonomiai* ismeretek megemlítését sem (bár a makroökonomiai kérdésekről részleteikben a Gazdaságpolitika jegyzetben értekezünk).

Megjegyezzük: a közgazdasági ismeretek tárgyáról, s ennek felosztásáról többféle nézet ismert.

- A hagyományos felfogásmód szerint a tárgykörben egyrészt a gazdálkodó egységek (pl. vállalatok) tevékenységével – így vezetésének elveivel – foglalkozó **mikroökonomia**, másrészt a térségi, mindenek előtt országos gazdasági folyamatok „törvényszerűségeit” kutató *makroökonomia* különböztethető meg.
- Az elmúlt évtizedekben azonban számos más felosztás és feladatkijelölés is született. Az egyre inkább *elméletivé* váló közgazdaságtan (szerkér-) táborát elsőként (még a két háború közt) a valóság kérdései iránt érdeklődők, az ún. „*alkalmazott*” *közgazdaságtan* hívei hagyták el, akik egyaránt foglalkoztak a mikro- és makrokérdésekkel. Az új megközelítést az 1950-es években a közép-európai politika olykor el is utasította (hiszen a tervgazdaságnak nemcsak az előnyeire, hanem a problémáira is rámutatott, s így az uralkodó eszmerendszer képviselői szemében kockázatosnak tűnt). Majd az alkalmazott közgazdaságtan is tovább osztódott. A ma még nehezen osztályozható irányzatok közül kettőt emelünk ki:
- A *menedzsmentorientált* felfogásmódnak is egyre több híve van. E tábor legtöbb képviselője arra keres választ, **hogyan segíthetik, hogy vállalatuk tevékenysége sikeres legyen** (akár annak az érdekében is, hogy ők maguk az elvárásaiknak megfelelő életszínvonalon éljenek). Egyesek azonban nem okvetlen korlátozzák a tudományterület tárgykörét a mik-

roszféra folyamataira, hanem pl. azzal foglalkoznak, hogy mitől szegények vagy gazdagok – s hogyan lehetnének gazdagabbak – az egyes térségek, országok).

- Erősödik a gazdasági folyamatokat *pszichológiai* okokkal magyarázó irányzat is.
- Mindezek mellett napjainkban egyre határozottabbak a döntően a vállalati gazdálkodásnak a mikroökonómia szokásos tárgykörén túlmenő gyakorlati kérdéseivel foglalkozó ún. *gazdálkodástudomány* önállóosági törekvései is.

Természetesen a jelzett felfogásmódokat nem kívánjuk rangsorolni. Saját feladatkörében mindegyik megközelítésnek helye van. A következőkben azonban, mivel a vállalatvezetés terén hasznosítható ismereteket kívánjuk feltárni, alapvetően a menedzsmentororientált felfogásmódot alkalmazzuk, de mert egyik említett eszmerendszert sem tekintjük önállóan, nem kívánjuk mondanivalónkat kizárólag ezen „iskola” elveire korlátozni, mindenkor merítünk a továbbiak gondolataiból is. S látni fogjuk, hogy e törekvésünk a hasznosítható ismeretek igen gazdag „fegyvertárát” tárja fel.

Mindezek nyomán úgy véljük, alapvető feladataink a következők:

1. az *elméleti* alapok áttekintése (azaz: annak a felvázolása, hogy *elvileg hogyan kell(ene) egy vállalatnak működni*), továbbá annak a bemutatása (ha lehet, egy-egy publikáció vizsgálatára hivatkozva), hogy
2. *miként állapítható meg, hogy egy cég valójában hogyan működik* (melyek a *diagnózis* módszerei), ezen belül
3. melyek a (nemzetközi és magyar) *vállalati gyakorlat kedvező elemei* (az ún. *best practice*), illetve
4. melyek a vállalatok fontosnak tartott *problémái*, végül (ha egyáltalán megállapítható) hogy
5. *melyek a bajok lehetségesnek vélt megoldásainak – a terápiának – a lehetőségei*.

Kétségtelen, hogy sokszor a mai magyar közgazdasági oktatás a jelzett 2–5. témakörök tárgyalását illetően sem követi a tárgy nemzetközi szakirodalmát (kerüli pl. a vezetési hibák említését)¹. Megfogadjuk azonban a Rostoványi (2014) cikknek a hazai tananyagok megújítására buzdító állásfoglalását, mivel úgy véljük, hogy a tematika előirányzott komplexitása jelentősen segítheti a tananyag elsajátítását is, s a tudnivalók friss módosulásainak, a következő időszakban várható változásainak a megértését (azaz az élethosszig tanulást) is, de bővíti a tárgy alkalmazási lehetőségeit is. A vezetéselmélet szerzői, pl. C. *Argyris* világhírű (1976) műve szerint ugyanis a gazdaságban *a hiba feltárása és kijavítása jelenti a szervezeti „tanulás” fő formáit*. Egyszerűbb esetben a hibát feltárják és javítják, sokszor az a

¹ Hangsúlyozottan felhívja pl. a figyelmet a vállalatvezetés elkövethető hibáira *Lövey-Nadkarni* (2007), *Katcher-Synder* (2009) stb.

célszerű azonban, ha a feltárást és a javítást a rendszer kiigazítása is követi. Azaz: a hibákkal való foglalkozás a vezetőknek is és így a vezetésre készülő hallgatóknak is kötelező és igen gondolatébresztő elfoglaltsága.

S úgy véljük, hogy e következtetés az óravázlat egyik legfontosabb mondani-valója is a magyar gazdaság számára, hiszen nem egy vezetőnk a jelzett tanulás s a hibajavítás helyett – hatalmas károkat okozva a társadalomnak – inkább a hibák elhallgatására, eltussolására törekszik.

Gyakorló kérdések:

- A nemzetközi szóhasználat a felsoroltak közül melyeket nevez vállalkozásoknak (entrepreneurship)? a kis szolgáltató cégeket – a kis cégeket – egy vállalat alapítását – egy vállalat vezetését – egy új termék kifejlesztését – egy új termék piaci bevezetését – egy termék reklámozását
- A felsoroltak közül mely témák tartoznak a vállalat-gazdaságtan tárgykörébe? vállalatvezetési módszerek – a központi költségvetés tételei – az élet-színvonal – a MOL technológiája
- Miben segíti a vállalat-gazdaságtan tanulását a vállalati gazdálkodás problémáinak a bemutatása? a vállalatvezetés bírálatában – a tananyag fejlődési irányainak a megértésében – a magyar gazdasági helyzet értékelésében – egyéb folyamatokban

1.2. A téma tárgyalásának fő módszerei

E pont **tanulásakor a feladatok:** /1/ a definíció, valamint /2/ az indukció és a dedukció fogalmainak a megismerése, továbbá /3/ annak a megértése, hogy tárgyalásunk során alapvetően definíciókat, megállapításokat és az ezek alátámasztására szánt információkat közlünk.

Mint minden igényes műnél, tantárgyunk ezen óravázlatainál is kiinduló követelmény a használt fogalmak pontos tartalmának – azaz: a *definícióknak* – a megadása. Majd állításokat (megállapításokat) közlünk, s mivel az igényes elemzéseknél alapvető elvárás az is, hogy az állítások *bizonyítást* – vagy legalább alátámasztást – nyerjenek, törekszünk az állítások alátámasztására is (bár sokszor annak ellenére, hogy fontosnak tartanánk, a többnyire bonyolult bizonyítások részleteit nem lesz módunk bemutatni).

Mivel sokan nem tanultak logikát, jelezzük, hogy a **definíció**nak két eleme van: előbb rögzíti, hogy a meghatározni kívánt fogalom milyen nagyobb fogalmi körbe tartozik, majd megfogalmazza, hogy e fogalomnak melyek az adott kör más elemeitől eltérő sajátosságai.

Javasoljuk, hogy a tanulás során elsőként a (fontosabb) definíciók megértésére s megjegyzésére koncentráljanak – hiszen a fogalmak ismerete nélkül az állítások tartalma homályban maradna.

Az állítások igazságtartalmának bemutatása mindenkor – az üzleti gyakorlatban is – fontos, hiszen a „hétköznapi” (azaz: nem tudományos igényű) ismeretszerzés során számos hibát követhetünk el; megfigyeléseink lehetnek pontatlanok vagy tévesek, tapasztalatainkat túl széles körre általánosíthatjuk, következtetésünk lehet hibás is, s a hibás helyzetképre, prognózisra, összefüggésre stb. épített döntés súlyos károkat okozhat. A bizonyításnak két módja van: az **indukció** az egyes (empirikus) megfigyelések nyomán általánosítható állításokat, a **dedukció** az általános elmélettel egyező részletmegállapításokat tekinti igazaknak. Már a XIX. századi módszertani vitában (lásd pl. *Heller* 1937, 318–322. oldal) megállapítást nyert azonban, hogy a legtöbb gazdasági ismeret (a társadalmi folyamatok bonyolult valószínűségi jellege miatt) csak tendenciájában igaz. Ezért általános nézet, hogy a gazdasági állítások csak akkor tekinthetők helytállóaknak, ha mind induktív, mind deduktív módon igazolhatók.

A társadalomtudományok esetében az állításokra módot adó empirikus információk többnyire az erre hivatott könyvelésből és a statisztikákból, egyes szakirodalmi állásfoglalásokból, matematikai modellek elemzéséből származnak, de a megfigyelések információi sokszor inkább példákából, esettanulmányokból, a témára vonatkozó interjúkból, felmérésekből stb. nyerhetők. E technikák részletesebb leírását lásd pl. a *Ghauri–Gronhang* (2010), illetve a *Babbie* (1998) művekben.

Az indukciós általánosítás mindenkor csak szigorú feltételek megléte esetén megalapozott: csak akkor vitathatatlan, ha reprezentatív „minta” tapasztalatain alapul, azaz mintánk egyes egyedei /1/ a vizsgált téma szempontjából azonos jellegű egyedekből álló alapsokaságból /2/ véletlenszerűen és /3/ elegendő számban kerültek kiválasztásra. E feltételek társadalomtudományok esetén ritkán teljesülhetnek, ezért az általánosítási törekvések során mindenkor nagy körültekintéssel kell eljárni.

Az általános érvényűnek mondott állítás cáfolatához viszont egyetlen (!) ún. ellenpélda is elég.

Az anyag megértésének, illetve megtanulásának segítése érdekében a fontosabbnak vélt definícióknál az adott fogalom elnevezését **fekete háttér előtti fehér** betűkkel szedjük, s a legfontosabbnak tekintett megállapításokat **szürke háttérbe** helyezve emeljük ki.

Továbbá az egyes pontok végén a főbb tudnivalók megértését, áttekintését segítő egyszerű „gyakorló” *kérdéseket* is megfogalmazunk. Anyagunkból az ezekre adandó válaszok kikereshetők (s az anyag végén kifejezetten a válaszokra koncentrálva is megtalálhatók). Majd a fejezetek végén megfogalmazunk néhány „nehézebb”, átfogó s olykor csak a tanultak *alkalmazásával* megválaszolható kérdést és feladatot is.

Végül a kifejtettek gyakorlati alkalmazását megkísérlők számára minden fejezet végén ötleteket is adunk arra, hogy az adott témakörökben milyen módon (kiemelten: milyen témakörök vizsgálatával) lehet „diagnózisokat” készíteni – azaz jó gyakorlatokat (best practices), illetve hibákat feltárni. Hallgatóinkat olyan „esettanulmányok” készítésére buzdítjuk, melyekben – segítségünkkel – a következő kérdésekre keresik választ:

- Miként állapíthatók meg egy jelenség/folyamat kedvező, illetve hátrányos jellemzői?
- Hogyan állapíthatók meg a gazdálkodás „jó gyakorlatának” (best practice) elemei, illetve „fejlesztési” lehetőségei (pl. a hibák)?
- Hogyan terjesszük el a jó gyakorlatot, illetve kezeljük a gondokat?

A feldolgozható témákra a fejezetek végén közölt témaötletek mutatnak példákat.

Gyakorló kérdések:

- Megfelelő-e a következő definíció: a mikroökonómia részleteiben tárja fel a gazdálkodó egységek tevékenységét? igen – nem
- A közgazdaságtan milyen mai „iskoláit” ismeri?
- Szükség van-e a mikroökonómia fogalmának meghatározásakor azt is rögzíteni, hogy a tárgykör a gazdasági ismeretek része? igen – nem
- Mondjon 3 példát a „hétköznapi” (azaz: nem tudományos igényű) ismeretszerzés hibáira!

Ajánlott irodalom: Babbie (1999), Ghauri–Gronhang (2010)

Ellenőrző kérdések

- A nemzetközi szóhasználat szerint mi a vállalkozás (entrepreneurship), illetve a vállalat (enterprise)? Miért fontos e megkülönböztetés a magyar vállalati szféra számára?
- C. Argyris (1976) szerint miért fontos, hogy a gazdasági vezetés meghallja a tevékenységét bírálókat?
- A társadalomtudományokban milyen típusú dokumentumok szolgáltatnak információkat az indukciós bizonyításokhoz?
- Milyen feltételek megléte esetén általánosíthatóak egy felmérés („minta”) eredményei?

2. VEZETÉSELMÉLETI EMLÉKEZTETŐ

Vezetőnek születni kell?

2.1. A (vállalati) vezetés fogalma és fő funkciói

A tanulás feladatai: /1/ a vezetés fogalmának és /2/ a vezetési funkcióknak az átisméltése.

A (vállalati) gazdálkodás során mindenkor széles körben (lenne) szükség vezetési „tudásra”. Gond azonban, hogy bár a mai társadalmak 100 főjéből (USA kutatások szerint) az életük során 97-nek kell valamikor vezetési feladatokat (is) ellátnia, csak 3 születik tehetséges vezetőnek, így a többieknek **tanulással kell elsajátítaniuk a szükséges tudást** – a magyar (felső-) oktatásban azonban az ehhez szükséges ismeretek csak ritkán kerülnek szóba. Ezért e fejezetben röviden összefoglaljuk a témának a vállalatvezetés számára alapvető tudnivalóit is.

A **vezetés** (irányítás stb., menedzsment) – ezen belül a vállalatvezetés, kiemelten a felső vezetés s ezek részeként a nagyvállalati ún. vállalatkormányzás (corporate governance) – feladata valamely folyamat(ok)nak vagy adott személy(ek), szervezet(ek) tevékenységeinek *befolyásolása* valamely cél(ok) érdekében. A tárgykörben nem alakult ki egységes szóhasználat (az ennek eredményeként létrejött elméleti káosz elnevezése: **menedzsment dzsungel**).

A vezetés elméletének igen messzire nyúló hagyományai vannak. A legöregebb, több mint 2000 éves ismeretek talán egyes kínai harcászati tanok, illetve indiai (szanszkrit nyelvű) országkormányzási elképzelések. Nem felelhetők N. *Machiavelli* ugyancsak sok évszázada közsímert elvei sem. A korszerű termelés-szervezési eszmék megkerülhetetlen kialakítója azonban – miként ez köztudott – a bő száz éve élt F. W. *Taylor*, az emberi kapcsolatok elveinek „atyja” viszont a két háború közt kutató E. *Mayo*. A 2. világháború után pedig sok USA-beli szakértő ajánlotta a vállalatvezetés iránytűjének a pénzügyi elemzést (financial analysis). Majd hamarosan bebizonyosodott, hogy a pénzügyi adatok múltbeli elemzése gyakran vezet hibás következtetésekre, s az 1960-as évekre a hosszabb időtávú tervezés (long range planning) eszméi váltak elfogadottá. A továbbiakban nyilvánvalóvá vált egyrészt a rendszerszemlélet fontossága, másrészt az is, hogy a célszerű megvalósítási törekvések nélkül a legszebb terv se ér semmit, s az ezredfordulóra uralkodóvá vált a mindezeket egyesítő stratégiai menedzsment eszmerendszere (részletebben magyarul: *Barakonyi*, 1999).

A vállalatvezetés fő feladata a vállalati folyamatok irányítása. E tevékenységgel kapcsolatban is alapvető tudnivaló a szintén klasszikus Henry *Fayol* nézete, amely szerint a vezetés fő funkciói a **tervezés, szervezés, rendelkezés, koordináció, ellenőrzés** (planning, leading, organisation, coordination, control). A (vezetési, illetve gazdasági) szakirodalomban azonban számos hasonló feladatlista található (de egyik se olyan tanulságos, mint a *Fayol*-féle).

A hivatkozottól eltérő nézőpontú osztályozást ad pl. H. *Mintzberg*, aki tíz vezetői szerepet különböztetett meg (három csoportba sorolva). Ezek: a személyek közti szerepek (nyilvános megjelenések, főnöki szerep, kapcsolatteremtés és -ápolás), információközvetítés (információgyűjtés és -elosztás, szóvivői szerep), döntéshozói szerep (vállalkozás, erőforráselosztás, tárgyaló-megegyező szerep, zavarelhárítás). Egy „realista” nézet szerint viszont a vezetőnek az is tennivalója, hogy elvégezze mindazt, amit a beosztottak nem készítettek el.

A **tervezés** döntési eljárás, konkrétan a vezetés aktuális céljainak, illetve a cél elérése, megvalósítása érdekében felhasználandó eszközeinek a meghatározása. A **szervezés** a megvalósítás munkáját végző szervezetek kialakítása (beleértve a szükséges létszám stb. megszerzését). A **rendelkezés** a megvalósításban részt vevő személyek informálása az elvégzendő feladatokról (ahol az informálás *Fayol* szerint az utasítások kiadását is jelenti, de napjainkban ide sorolják az érdekelt-ségteremtést, az ún. motivációt is). A **koordináció** a megvalósításban részt vevő személyek tevékenységének összehangolása. Az **ellenőrzés** – az angol control szó értelmének megfelelően – nemcsak az elérni kívánt cél és a megvalósítás *összevetését* jelenti, hanem magában foglalja az ezen összevetés során feltárt problémák felszámolásához szükséges *kiigazítást* is.

Az elmondottak értelmében a vezető feladata a laikusok gyakori illúzióival ellentétben többnyire nem a reprezentáció – s a hazai gyakorlatban szintén elterjedt magatartással ellentétben e feladat nem korlátozható csak a tennivalók kijelölésére és a beosztottak utasításgátására sem. A tapasztalatok szerint ugyanis a jelzett illúzió követése is, de akár egyetlen vezetői feladattípusnak (pl. az ellenőrzésnek) az elhanyagolása is súlyos hiba, mely többnyire tragikus következményekkel jár.

Mindez persze nem jelenti azt, hogy a vezetőnek ugyanazon tevékenységeket kell elvégeznie a kis, illetve nagy cégeknél. A nagy vállalatoknál a felsorolt tevékenységek többségét számos beosztottal működő önálló részlegek, osztályok végzik, s a „legfelső” vezető, pl. az igazgatótanács elnöke vagy a vezérigazgató csak ezek tevékenységét irányítja. Az egyetlen tulajdonos-menedzser által vezetett kis cégecskéknél viszont mindent e személynek kell – a tevékenység minimális adminisztrációjával, azaz a legtöbbet „fejben” átgondolva – ellátnia.

Gyakorló kérdések:

- Válassza ki a jelen tantárgy szerinti „vezetés” tevékenységeit az alábbiak közül! villanyáram vezetése dróton – a gőznyomás szabályozása gőzmozdonyon automatával – gépkocsi vásárlás – gépkocsi mosás – gyorsajtás miatti büntetés elkerülése a rendőr lefizetésével – gépkocsivezető vizsgáztatása – gépkocsivezetői vizsga letétele – targonca-vezetés a raktárban – prémium szabályzat készítése – prémium kifizetése – több gólos előny kézilabda mérkőzésen
- Sorolja fel a H. *Fayol* szerinti vezetési funkciókat!
- Mely vezetési funkció tartalmazza az ellenőrzés során feltárt problémák felszámolásához szükséges kiigazítást? tervezés – szervezés – rendelkezés – koordináció – ellenőrzés – további funkció

2.2. A tervezés fő elvei

A tanulás feladatai: /1/ A tervezés fő tennivalóinak a megtanulása, /2/ a tervek típusainak a megismerése, /3/ a különböző időtávú tervek közti kétirányú kapcsolatok megértése. Mindezek érdemben segíthetik egyes alapvető közgazdász munkák színvonalas elvégzését.

Az előző pontban vázolt értelemben vett *tervezés* tulajdonképpen a következő időszakok *tennivalóinak* a kijelölésére szolgál – s lényegét tekintve döntés-előkészítő, döntéshozó jellegű tevékenység. A munkát elvégzők személye különböző lehet: a kkv-knál általában a tulajdonos, a nagyobb cégeknél viszont elsősorban a menedzser tervez. A tervező(k) kijelölésének további részletei terén a **szubsidiaritás** elve az irányadó, eszerint a döntéshozatalt mindig azokra kell bízni, akik a fő kérdésekről a legtöbb információval rendelkeznek. Ezen indok alapján számos nagy cégnél a menedzser az alkalmazottaknak – sőt, a további érdekelteknek (stakeholders, Chikán A. /2010/ szóhasználatában: érintetteknek) – többé-kevésbé széles rétegeit is bevonja a terv részleteinek a kidolgozásába.

A (vállalati) *tervezés fő tennivalói* – az elmélet szerint – a következők:

- ha nem csak a menedzser tervez: a tervező „intézmény” létrehozatala, s ennek utasítása a tennivalók elvégzésére.
- a cég helyzetének és perspektíváinak *elemzése* (például a cég meglévő erősségeinek és gyengeségeinek, illetve jövőbeli lehetőségeinek és kockázatainak a felmérése, az ún. SWOT analízis),

Az ún. **SWOT elemzés** (vagy GYELV módszer), amint ez ismeretes, számos EU projekt kidolgozásakor az unió által is igényelt technika. Az elnevezések betűszavak, melyeket a strengths, weaknesses, opportunities, threats angol (illetve a gyengeségek, erősségek, lehetőségek, veszélyek magyar) szavak első betűiből képeztek. A módszer egységbe ötvözve, a legjobb versenytársakéval összevetve – s a jelzett betűkkel meghatározott négy csoportra osztva – vizsgálja a cég teljesítményét

befolyásoló belső és külső (más megközelítés szerint: meglévő, illetve jövőbeli) tényezőket.

- a fő tervtípusoknak – a hosszú, közép- és rövid távú terveknek (az ún. *Exploring strategy modell* elemeknek) – a kimunkálása, azaz
 - a hosszú távú elképzeléseknek, kiemelten az ún. **küldetésnek** (a cég fő tevékenységének, a versenytársaktól megkülönböztető legfontosabb jellemzőjének, mission) – vagy „csak” a kívánatos jövőképnek (vision) – a rögzítése,
 - a **stratégia** vagy középtávú terv kialakítása (a következő néhány év fő tennivalóinak a meghatározása; kkv-knál olykor nem vagy alig több azonban, mint a küldetés vagy a vízió),
 - a főbb *operatív* tervek felvázolása, azaz a hosszabb távú célok megvalósulását a következő néhány hónapos időszakban elősegítő taktika meghatározása (köztük az egy-egy fontosabb tennivaló részleteit kimunkáló programok, projektek összeállítása),
 - annak az elemzése (ex-ante evaluation), hogy a kiválasztott tervek, programok, projektek megvalósítása időarányosan segíti-e majd a kívánatos küldetés (jövőkép) megvalósulását (és a stratégiai célok elérését).

A tervezési tennivalókról mondottaknak megfelelően valamennyi tervnek 4 fő része van. Kiindulásként /1/ rövid elemzést kell adnia az adott cég helyzetéről és perspektíváiról. E munka megállapításaira – valamint a lehetséges döntési variánsok várható hatékonyságának vizsgálatára – alapozva hozhatók azután megalapozott döntések /2/ **a célokról**, majd /3/ **a célok elérését lehetővé tevő eszközökről**. Végül /4/ fontos a terv és a hosszú távú célok összevetése is.

A küldetés (vagy a vízió) általában „hosszú” ideig, olykor néhány évtizedig is érvényes. A középtávú tervek legtöbbször két-öt évre, az operatív tervek néhány hónapra, legfeljebb egy évre szólnak.

A különböző időtávú tervek közt bonyolult (s két irányú) összefüggések vannak. Nevezetesen:

- a) Egyrészt a stratégia a küldetés iránymutatására, az operatív tervek viszont általában az adott időpontban érvényes stratégiára épülnek.
- A *küldetés* kialakításakor azt kell meggondolni, hogy a következő időszakban (15–20–30 évben) hol van remény vevőkörre, s e körben mit (mely terméket, szolgáltatást) tudunk versenyképessé tenni vagy versenyképesnek megőrizni. Fontos, hogy a válasz megfogalmazása tömör és frappáns legyen.

Egy példa: a kezdetek idején (amikor még csak néhány hatalmas s igen drága tudományos célú komputer volt) a Microsoft által rögzített víziót a „számítógép minden asztalra és minden otthonba” szlogen adta (B. Gates).

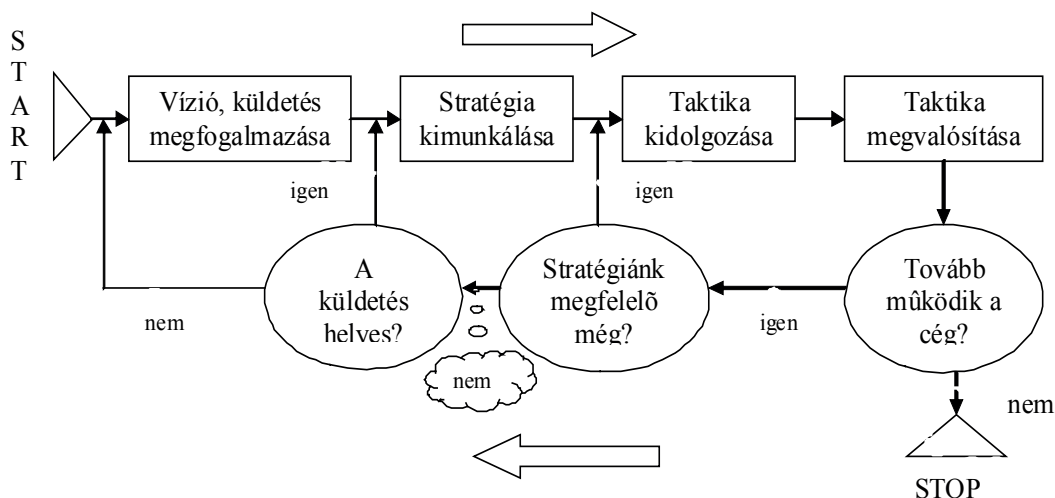
- A – mindig egy-egy éppen következő időszakra, legtöbbször 3-5 évre szóló – stratégia részleteinek összhangban kell állniuk a küldetéssel. Ennek

figyelembevételével lehet kitűzni egyrészt a stratégiai *célokat* (lehetőleg több lehetséges forgatókönyv áttekintésével, lásd a 4.2.3. pontot), másrészt a megvalósítás célszerű *tennivalóit* (határozva a megvalósításba bevonandók köréről, a szükséges gépekről és berendezésekről, az irányítás célszerű módjáról stb.). Vegyük észre, hogy a küldetés érvényességének mondjuk 15 éves időszakában legalább ötször válik időszerűvé a kb. 3 éves stratégia kimunkálása.

- A részletekről pedig a megvalósítás során, az operatív tervezés kereteiben születnek határozatok. Ha az operatív terv fél évre készül, ezekből is hatnyolc kerülhet kidolgozásra a stratégia megvalósulásáig.
- b) Másrészt azonban, mivel a tervek a csak bizonytalanul előrelátható jövőre vonatkoznak, a racionális vezetés – az ún. tervgazdaság szokásos elvárásával ellentétben – az idő előre haladásával nem okvetlen törekszik a stratégia, még kevésbé a hosszú távú terv „teljesítésére”, hanem időszakonként (pl. mindenkor egy-egy rövid távú tervidőszakot követően) **megvizsgálja, hogy még mindig helyesek-e a korábbi stratégiai, illetve hosszú távú döntései, s nemleges válasz esetén korrigál.** Ezen vizsgálatok, valamint korrekciók munkálatait nevezik **visszacatolásnak** (feedback).

A vázolt összefüggésekre épülő tervezési eljárások folyamatábráját (flow chart) az alábbi (2.1.) ábrán adjuk meg.

2.1. ábra. A különböző időtávú tervek kapcsolatai



Forrás: szakirodalmi állásfoglalások alapján készült saját rajz

Vegyük észre az adott ábra kötelező „technikai” részleteit is. Az ábrán jelöltük a folyamat kezdetét és végét, valamint a folyamat előrehaladásának az irányát is. Megkülönböztetésre kerültek a tennivalók (itt: fekvő téglalapok), illetve a döntések (sarkukon álló négyzetek); s a tennivalóknak egy, a döntéseknek (legalább) két kimenete van. Minden tervezési feladat két okból lehet időszerű: ha megkezdjük a tervezést, vagy ha az előző terv valamiért elavult.

A visszacsatolások elhanyagolásának súlyos következményeire több klasszikus példa is ismert. Így az USA vasutak esete, e cégek ugyanis vagy 100 éven át a *vasúti* szállítást tekintették küldetésüknek, s sikeresek voltak. A XX. század közepén azonban a műszaki haladás eredményeként a piaci igények a közúti, illetve légi szállítás irányába fejlődtek, amit a vasutak figyelmen kívül hagytak, s válságba kerültek. Pedig a szakértők szerint elkerülhették volna e következményt, ha küldetésüket módosítva *általában a szállítást* tekintették volna feladatuknak. További klasszikus hiba a Fordé is; e cég ugyanis egyszerű és nem túl drága T-modelljével hatalmas sikereket ért el, de akkor is e modell értékesítését erőltette, amikor a gépkocsi már presztízsterméké vált, pedig a Ford ezzel versenytársai „elegáns” járműveinek engedte át a piac jelentős hányadát.

Gyakorló kérdések:

- Sorolja fel a tervek három fő részét!
- Melyek a tervek fő típusai?
- Általában mekkora időtávra szól a stratégia? 8 év – 5-6 év - 2-4 év – 1 év - egyéb időtávra
- És a taktika? 1 hó – 3-18 hó – 3 év – egyéb időtávra
- Ha 3 éves stratégiánk van, s a taktikát 3 havonként újítjuk meg, várhatóan hányszor fogjuk megvizsgálni a stratégia helyességét megvalósításának időtartama alatt? 3 – 5 – 8 – 10 – 11 – 12 – 15 esetben
- Rajzolja le fejből a különböző időtávú tervek összefüggéseit bemutató ábrát!
- Ha vállalatunk tevékenysége eltér az operatív tervben rögzítettől, helyes-e azonnal a tevékenység korrigálásáról intézkedni? igen – nem, a stratégia érvényességét is meg kell vizsgálni – nem, az operatív terv helyességét is elemezni kell – egyéb okból nem

2.3. A megvalósítás

A vezetés igazi feladata természetesen nem az öncélú tervezés, hanem a **vállalat által kitűzött célok elérésének elősegítése**. A menedzsmentnek tehát minden szükségeset meg kell tennie azért, hogy a munka kellően meg legyen szervezve, rendelkezésre álljanak a tervbe vettek megvalósításához szükséges erőforrások, a

termékek és szolgáltatások megfeleljenek a piac igényeinek, értékesítésük célszerűen szervezett és a cég valamennyi tevékenysége hatékony legyen. Mindehhez H. Fayol szerint – amint jeleztük – szervezésre, rendelkezésre, koordinációra, végül ellenőrzésre van szükség.

Az adott feladatok megvalósításánál felhasználható konkrét módszerekre, valamint a gazdasági tervezés gyakorlatában jelentkező hibákra és ezek elhárítási lehetőségeire a következő fejezetekben fogunk kitérni.

2.4. A vezetélmélet vázolt elveivel ütköző vállalatvezetési hibák

A tanulás feladata: a vezetési elvekkel ütköző vállalatvezetési hibák néhány tipikus példájának a megjegyzése.

Sajnos a témakörben viszonylag kevés empirikus kutatás van. Pedig akár az alkalmazottak, akár más érdekeltek megkérdezése is sok hasznos információt eredményezne, hiszen a vezetési gyakorlatban a hibák nem ritkák (bár gyakran elhallgatottak). Nem meglepő tehát, hogy a hibák diagnózisa, valamint elkerülésük, illetve kijavításuk lehetőségei gyakran homályosak.

Nagyobb kutatások nélkül is ismert néhány, az alapelvekkel is ütköző s nem csak a kényszervállalkozások körében előforduló vezetési típushiba. Fő okaik olykor a hozzá nem értés, máskor inkább az, hogy a menedzsment a saját önérdekeit követi. Néhány tipikus hiba például:

- A kis-, közepes vállalatoknál az is gyakori, hogy a vezetés minden erejét a mai-holnapra túléléstért folytatott küzdelemre fordítja, s a hosszabb távú problémák, tennivalók átgondolásával, megvalósításával nem is törődik. Ez esetben súlyos gondokat okozhatnak azonban egyes, némi felkészüléssel elhárítható események is.
- Nagy vállalatoknál viszont inkább arra vannak példák, hogy bár a tervezők összeállítják a tervet, de a vezetés nem az ezekben kijelölt célok és feladatok megvalósítására (hanem pl. saját vagy lobbicsoportja érdekeinek, presztízisének a védelmére) törekszik. Ekkor persze aligha várható a tervekben előirányzottak megvalósulása.
- Az is tipikus hiba, hogy a vezető kiadja az utasítást, de vagy ki se jelöli a megvalósításért felelőst, vagy utasítja ugyan a végrehajtó(ka)t, de nem gondoskodik a megvalósítás ellenőrzéséről.

N. Parkinson angol közgazdász kitűnő (1964) művében azt állította, hogy egy intézmény jelzett és ezekhez hasonló vezetési problémáinak általában könnyen felismerhető jelei (következményei) vannak, s találó iróniával e jelek néhány egyszerű típusára is rámutatott. Azt írta, hogy a legsúlyosabb bajok jól látható jele (egyben oka és bizonyítéka) az általános trehánytság, azaz ha pl. „a hirdetőablán a plakátok négy évvel ezelőtti hangversenyt hirdetnek. Mr. Brown ajtaján ... az van

kiírva: Mr. Smith. ... A lift nem működik és a mosdóban a vízcsapot nem lehet elzárni ...” (143. oldal).

Azonnal hangsúlyozzuk ugyanakkor, hogy a jelzett, illetve hasonló vállalati bajok kijavítási módszereire igen nehéz határozott ajánlásokat adni. Olykor kísérletezhetünk a vezetői érdekeltség korrekciójával is, vagy kedvező változásokat várhatunk pl. a felelősöket érintő – ugyancsak N. Parkinson ironikus megfogalmazása szerinti (150. oldal) – „Roogdki Niomban” eljárástól. Máskor azonban, így ha a gond valódi oka a gazdaság egészére jellemző perspektívátlanág vagy kiszámíthatatlanság, ez se használ. Mindennek ellenére a hibák természetesen fölismerhetők, s (feltáróik védelme érdekében megfelelő óvatossággal) többnyire nyilvánosságra is hozhatók. Ez néha eredményes – más esetekben, pl. a „következmények nélküli” társadalomban – azonban nem.

Gyakorló kérdés:

- A súlyos vállalatvezetési hibák milyen jeleire mutatott rá N. Parkinson? csőd – veszteséges működés – a hirdetőtáblán elavultak a hirdetmények – a megrendelések teljesítése hibás – az alkalmazottak udvariatlanok a vevőkkel – az irodák ajtóin nem az azokban dolgozók nevei vannak feltüntetve

Ajánlott irodalom: Dénes (é.n.)

Ellenőrző kérdések:

- Melyek a vezetés fő funkciói H. Fayol szerint? Minden funkciónál kérem egy vezetési típushiba megadását is.
- Milyen kapcsolatok vannak a különböző időtávú tervek közt? (ábrát és rövid magyarázatot kérek)
- Melyek egy (írásban rögzített) tervek fő részei? Mit rögzít a szubszidiaritás elve?
- Mi a küldetés? (példát is kérek!) A tervezés mely fázisaiban kell mibenlétéről dönteni?

3. KÖZGAZDASÁGI ALAPELVEK

Vannak az üzleti életben is hasznos közgazdasági elvek?

A vállalatvezetés alapvető tennivalója, hogy irányítsa a cég tevékenységéhez szükséges inputok (munkaerő, tőke, anyagok, információk) beszerzését, a termelés (szolgáltatás) folyamatait és az előállított áruk értékesítését. A továbbiakban e feladatok *piacgazdasági* viszonyok közti megvalósításáról szólnunk.

3.1. Néhány általános piaci összefüggés

A tanulás feladatai: /1/ a szabad versenyes piac jellemzőinek és /2/ az e piacon kialakuló árak, illetve forgalom nagyságát meghatározó tényezőknek az átláthatósága. Itt is, a következő alpontokban is javasoljuk a figyelmes ismétlést, mivel a közgazdasági elvekre vonatkozó összefoglalókat nem elég átláthatóan, arra kell felkészülni, hogy a továbbiakban az ismeretek alkalmazni tudása is fontos lesz.

A közgazdaságtanban a *piac* elvont fogalom, amely a *tényleges és potenciális vevők*, illetve *eladók* valamely csoportját, valamint a közöttük kialakuló cserekapcsolatok rendszerét jelenti. A vállalatok szempontjából a piac a gazdálkodás „környezetének” azon eleme, amelyben a szükséges kiinduló anyagokat, alkatrészeket, a munkaerőt és a tőkét stb. szerzik be, s ennél is inkább az, ahol az előállított termékeket és szolgáltatásokat próbálják meg értékesíteni.

A piac lehet ún. *szabad versenyes, oligopol, illetve monopolpiac*.

- A szabad (verseny) piacon sok vevő és sok eladó van, egyik eladónak és/vagy vevőnek sincs jelentős befolyása a piaci folyamatokra, s **az állam se hoz piaci döntéseket** az eladók és a vevők helyett.
- A monopolpiacon egyetlen (monopol) vevő és/vagy eladó van,
- az oligopol piacon vagy csak néhány, vagy bár sok, de közöttük néhány jelentős piaci befolyással rendelkező cég működik.

A közgazdaságtan legtöbbször a szabad piac működési módjával foglalkozik. A modern gazdaságban azonban a legtöbb piac nem ilyen, ezért a közgazdasági elvek alkalmazásakor mindig kellő óvatossággal kell eljárni.

A szakirodalomnak (kiemelten a pszichológusoknak, pl. a magyar *Hunyadi-Székely* /2003/-nak) számos ellenpéldája ellenére a klasszikus közgazdaságtannak alapvető feltételezése, hogy a *piaci szereplők tevékenységét a racionalitás elvei vezérik*, azaz a vállalatokét a nyereség-, profitszempontok, a fogyasztókét a vásárolt termékeknek tulajdonított hasznosságuk határozzák meg. E szempontokat gyakran *végső céloknak* nevezik. A témára az 5.1.1. pontban visszatérünk.

Az elmélet további alapelve, hogy a piaci folyamatokat elsősorban a vevők *kereslete*, illetve az eladók *kínálata* alakítja.

- Egy vevő (fogyasztó) *kereslete* az a termékmennyiség, melyet az adott vevő (fogyasztó) adott időtartam alatt és adott egységáron meg akar, illetve (jövedelméből) meg tud vásárolni. A piacon megjelenő összesített kereslet az egyes vevők (fogyasztók) által adott időben és adott egységáron keresett termékmennyiségek összege.
- Egy eladó (termelő) *kínálata* az a termékmennyiség, melyet az adott termelő adott időben, adott egységáron eladásra felkínál. A piacon megjelenő összesített kínálat az egyes eladók (termelők) által adott időben és adott egységáron eladásra felkínált termékmennyiségek összege.

A jelzettől eltérő álláspontok legfontosabb csoportja arra hívja fel azonban a figyelmet, hogy a vállalati vezetés tevékenységeit gyakran a racionalitás elveitől eltérő megfontolások is befolyásolhatják. A tulajdonos által vezetett családi cégek működését – így a vezető kiválasztását – pl. családi szempontok is nehezíthetik. A nem tulajdonos (profi) menedzserek által irányított nagyvállalatok irányításában pedig mindenkor komoly gondok forrásai a tulajdonosokétól eltérő menedzserérdekek (köztük a hatalmi, presztízis stb. érvek).

Szabad versenyes piacon a termékek ára (s a tényleges adásvétel volumene) a piacon az (összesített) kereslet és a kínálat hatására alakul ki. A hatótényezők közti összefüggések nem egyszerűek:

- A kereslet nagysága is függ az ártól; ha az ár nő, a kereslet csökken, ha az ár csökken, a kereslet nő.
- A kínálat nagysága szintén függ az ártól: ha az ár nő, a kínálat is növekszik, s fordítva.

De ugyanilyen fontos lehet a kereslet-kínálat változásainak az árakra gyakorolt hatása:

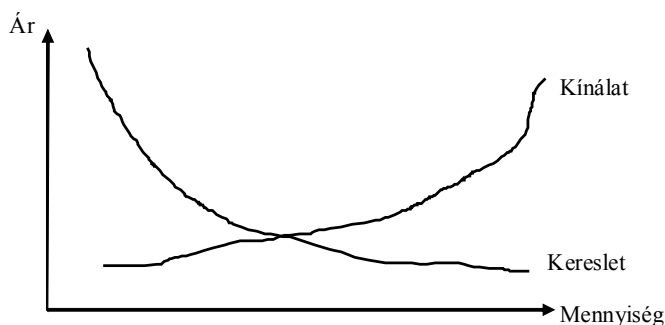
- Ha a kereslet nő, a vevőknek tudomásul kell venniük, hogy a nagyobb mennyiséget a termelők csak magasabb árak esetén ajánlják fel, ha csökken, a változatlan eladási volumen érdekében a termelőknek csökkenteniük kell árait.
- Ha a kínálat nő, a termelők ezt a mennyiséget csak áraik csökkentése esetén értékesíthetik, ha csökken, a termelők némi áremelést is megkockáztathatnak.

Az ár – és az adásvétel tényleges nagysága – a kereslet, a kínálat és az árak összefüggéseit szemléltető séma, az ún. **Marshall-kereszt** (marshallian cross) szerint alakul ki (3.1. ábra).

Ha a keresett mennyiség nő, az ár csökken, s a kínálat egyre drágább; ha csökken, az ár és a kínálat változásai ellenkező irányúak. A piaci folyamatok pedig az egyensúlyi pont felé mozdítják el a mennyiségeket. Nem felejthető azonban, hogy monopol- és oligopol piacokon a nagy

cégek (piaci erőfölényüket kihasználva) gyakran az árat felfelé, az adásvétel volumenét lefelé elmozdítják az egyensúlyi mennyiségektől (a modern gazdaságokban pedig olykor inkább a minőséget rontják).

3.1. ábra. Marshall-kereszt



Forrás: saját rajz számos szakirodalmi leírás alapján

Az ár, illetve az értékesített mennyiség változásai közötti összefüggés az ún. **ár-rugalmasság** (price elasticity), amely a Q kereslet változásának illetve az azt előidéző P ár változásának a hányadosa (azaz: $r = Q_1/Q_0 : P_1/P_0$).

Gyakorló kérdések:

- Melyek a szabad versenyes piac fő jellemzői?
- Mi határozza meg az árakat a szabad versenyes piacon? a termelés átlagköltsége – a nagy termelők árszintje – a kereslet és a kínálat egyensúlyi pontja – az állami árszabályozás – egyéb tényezők
- Ha egy termék ár rugalmassága 0,9, mekkorára várjuk forgalmát egy 5%-os áremelkedés után, ha jelenlegi forgalma 100 Ft?

3.2. A vállalati gazdálkodás változó feladatai

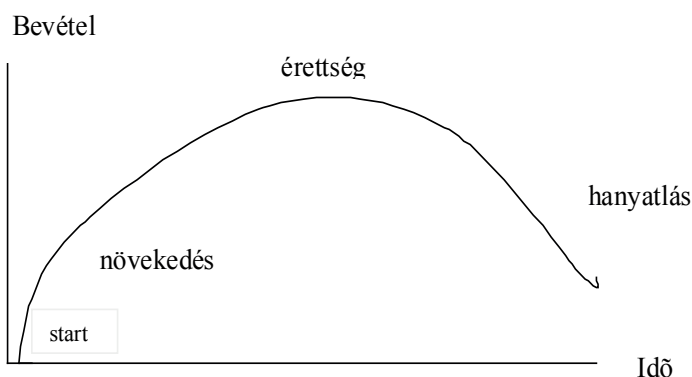
E pontban – a kifejtés egyszerűsége érdekében – csak részben követjük H. Fayolnak a vezetés fő feladataival kapcsolatos fent idézett csoportosítását (rendelkezés, szervezés, koordináció, ellenőrzés). Arra kívánunk rámutatni ugyanis, hogy a feladatok eltérőek a vállalati ún. „élet” fázisaiban.

A tanulás feladatai: /1/ A vállalati életgörbe fázisainak és /2/ a kkv-k fő jellemzőinek az átismétlése. /3/ A vállalkozási hajlandóság és /4/ a tranzakciós költségek fogalmának a megtanulása. /5/ Annak megértése, hogy az együttműködés versenygazdaságokban is fontos. /6/ A verseny M. Porter szerinti résztvevőinek, /7/ a versenyképesség fő mérőszámainak és /8/ a piaci siker fő forrásainak az átismétlése.

3.2.1. A vállalatok életgörbéi és nagyság szerinti típusai

Korábban az **életgörbe** (life cycle, 3.2. ábra) segítségével a *termékek* keletkezésének (piacra vitelésnek), elterjedésének, majd lassú elavulásának folyamatait jellemezték (pl. a termékek értékesítési volumenének időbeli változásait szemléltetve). Az elmúlt évtizedekben azonban felismerték, hogy hasonló ábrákkal a *vállalatok* sorsa is szemléltethető, ha a vállalat létrehozatalának (start, embryonic), növekedésének (growth), érettségének (maturity), majd hanyatlásának (decline, renewal) a fázisait különböztetik meg.

3.2. ábra. Vállalati életgörbe



Forrás: saját rajz számos szakirodalmi leírás alapján

Az empirikus vizsgálatok arra mutatnak azonban, hogy a gyakorlatban az életgörbék leggyakoribb típusa nem a fenti elméleti pálya. Az új cég ugyan legtöbbször valóban szerény bevételű kis- vagy közepes vállalat (**kkv**, small and medium term enterprise, SME). A kicsik azonban igen gyakran nem is törekszenek növekedni, továbbá sokszor csak közepesekké növekszenek. A jelentős bevételeket realizáló nagyvállalatok pedig az érettség fázisát követően olykor nem hanyatlanak, hanem – esetleg némi visszaesést követően – megtalálják az ismételt növekedés

lehetőségeit (azaz: életgörbéjükben hullámok alakulnak ki), s csak a második, sőt ritkán néhány további csúcspont után fejlődnek vissza.

A magyar törvény a vállalatok nagyság szerinti típusait, valamint e típusok fogalmát az EU ajánlása alapján a 3.1. táblázat 4 szempontja (kritériuma) szerint rögzíti.

3.1. táblázat. A vállalatok nagyság szerinti csoportjai

	Mikro-	Kis-	Közepes	Nagy-
	vállalat			
Létszám	<10 fő	<50 fő	>50 fő, de <250 fő	ha nem kis vagy közepes
Éves forgalom	<2 m EUR	<10 m EUR	>10 m EUR, de <250 m EUR	
Mérleg-főösszeg	<2 m EUR	<10 m EUR	>10 m EUR, de <250 m EUR	
Az ún. <i>függetlenségi kritérium</i> , amely szerint kkv az a cég, amelyben egy nagyvállalatnak, illetve az államnak vagy az önkormányzatnak a – tőke vagy szavazati joga alapján vett – közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése sem haladja meg se külön-külön, se együttesen a 25%-ot				

m: millió. Forrás: 2004. évi XXXIV. törvény

A közelmúltban jelentősen változott a különböző *méretű* vállalatok gazdasági jelentősége. A XIX. század közepétől vagy száz évig többnyire a nagy cégek voltak ugyanis a legsikeresebbek az ún. „nagyságrendi” megtakarítások hasznosítása következtében. Az elmúlt évtizedekben azonban (a felgyorsuló „műszaki” haladás hatására) a rugalmasság, a gyors alkalmazkodás vált a vállalati versenyképesség kulcsfontosságú tényezőjévé. Ennek hatására (elsősorban a fejlett gazdaságokban) széles körben szűntek meg a munkahelyek az acél-, gépkocsi-, gumi-, szórakoztató elektronikai ipar korábban legfontosabb munkahelyteremtő nagyvállalatainál, illetve a tömegigények kiszolgálására hivatott nagy állami szolgáltató intézményeknél, az iskoláknál, egyetemeken, kórházakban. Egyes újonnan alapított kis-, közepes vállalatok – például a Microsoft, a Netscape, a Cisco Systems, az Amazon.com, a Yahoo és a kis magániskolák, kórházak – gazdasági ereje viszont szinte robbanásszerű gyorsasággal **nőtt**. E kkv-k összes munkahelyteremtő képessége is igen nagy volt; az USA-ban például egyaránt felszívták a nagyvállalatoktól elbocsátottak tömegeit, a háborút követő baby-boom ekkor munkába álló fiataljait és az éppen ekkortájt munkába állni kívánó korábbi háziasszonyok millióit (*Drucker*,

1993). Megszületett a „Small is beautiful” (a kicsi szép) jelszava, s – bár a nagyok fontosságát senki nem kérdőjelezte meg – egyre nagyobb figyelem fordult a kkv-k felé is.

A magyar gazdaságban összesen több mint másfél millió cég van, de csaknem mind kkv, hiszen csak nem egészen ezer nagyvállalat van. Sajnos azonban a kkv-k közt kevés a sikeres.

3.2.2. Vállalatalapítás

A lakosság **vállalkozási hajlandósága** (incentive to undertake) a piacgazdaságok fontos jellemzője. A Pécsi Egyetem GEM (Global Entrepreneurship Monitor) vizsgálata szerint a vállalkozókkal – vállalkozni kívánókkal, vállalatot alapítókkal – legmagasabb arányban rendelkező országok (pl. Peru, Uganda, Ecuador) távoli kis és szegény térségek, ahol a magas arányt a *kényszervállalkozások* eredményezik. Ezeket Új-Zéland, Ausztrália és az USA követi, e gazdag országokban a „*lehetőség motiválta*” profi vállalkozók magas száma a jellemző. A legtöbb EU-ország – és Magyarország is – a legnépesebb középső csoportban van (ahol a közepes vállalkozási készség fontos következménye a szerény, az USA-ban megszo-kottnál kisebb innovációs aktivitás is). Kevés viszont a vállalkozó (többek között) Hongkongban, Szlovéniában és a vállalkozási hagyományokkal nem rendelkező Japánban (Szerb, 2005).

A vállalatalapítás mindig – kényszervállalkozás esetén is – vállalkozás. A kényszernek „csupán” az a következménye, hogy a vállalkozónak nincs módja az alapításról lemondani. A (lehetőség által motivált) társaságok alapításánál azonban más a kiindulás. Ilyen esetben a Nobel-díjas R. Coase (1937) műve szerint az alapítás akkor célszerű, ha a cégnél az ún. **tranzakciós költségek** (azok a költségek, melyek a szervezet léte, működése, pl. a munkaerő alkalmazotti foglalkoztatásának adminisztrációja miatt merülnek fel) kisebbek lesznek, mint annak a költségei, hogy a szükséges munkát az adott szervezet létrehozása nélkül, így önálló vállalkozókkal, egyéni szerződéseket kötve és a bérterheket megtakarítva végeztetjük el.

Coase állításának a helyességét magyar példák is szemléltethetik. Az 1970-es évtizedben a gazdaságpolitika erősen megnövelte ugyanis a bérterheket, aminek hatására számos textilgyár nem alkalmazottakként, hanem önálló vállalkozókként foglalkoztatta szövőnőit, s így jelentős tb-terheket takarított meg.

A vállalkozási döntés megalapozása mindig – kényszervállalkozás esetén is – kulcsfontosságú. Ehhez (is) elsősorban a piac igényeit kell áttekinteni, majd a piaci igényeket kell a majdani cég előirányzott „képességeivel” (kompetenciáival, kiemelten: lehetséges emberi erőforrásaival, marketing törekvéseivel s finanszírozási lehetőségeivel) összevetni. Dönteni kell a jövőbeli cég jogi formájáról stb. A főbb megállapításokat célszerű azután – a cég főbb jellemzőinek, környezetének,

kiemelten: a várható bevétel- és költségbebecsléseknek az ismertetésével – **üzleti terv**ben összefoglalni.

VIGYÁZAT: az üzleti tervnek a cégalapításkor szükséges komplex jellege kivételes; a gyakorlatban számos egyszerűbb típusa is kialakult, lásd az 5.3.1. pontot.

Magyarországon az alapításhoz ügyvédnek kell összeállítania az alapító okiratot, az alapítást be kell jelenteni a cégbírósághoz és az illetékes nyugdíjbiztosítási és egészségbiztosítási szervezethez, továbbá a cég köteles bankszámlát nyitni egy banknál (s a cég bejegyzéséről a cégbíróság értesíti az adóhatóságot, az érintett kamarát, a KSH-t stb.).

3.2.3. Verseny és versenyképesség

A piacgazdaságok minden szereplőjének, akár vevő, akár eladó, számolnia kell azzal, hogy versenyben áll: vannak versenytársai, de legalább potenciális versenytársai, s tudnia kell, hogy pozícióinak a megőrzésére s sikerre csak akkor számíthat, ha versenyképes.

A verseny témájában az is kérdés, hogy kik, melyek a fő versenytársak. Korábban úgy vélték, hogy a *vállalatok* körében a piaci verseny az adott ágazat (branch) termelői között zajlik. E nézet azonban napjainkra módosult.

- M. Porter (2006, 30. oldal) szerint a potenciális versenytársak köre is bővebb az ágazatban működőknél. A cégeknek ugyanis mindig számolniuk kell egyrészt a cég egyes „partnereinek”, a szállítóknak, a vevőknek a profil átvételére vonatkozó „fenyegetésével”, másrészt az adott piacra újonnan belépőkkel és a helyettesítő termékek előállítóival is.
- De megállapítást nyert az is, hogy olykor a mai gazdaságokban – ellentétben azon nézetekkel, amelyek a versenyt a piacgazdaság általános magatartásának vélik – az együttműködés szintén fontos lehet. Azaz a gazdasági vezetés mindenkor a verseny, illetve együttműködés közti választás, döntés előtt áll. Már a régi (pl. kb. 2000 éves szanszkrit) politikaelméleti munkák is kiemelték ugyanis, hogy a vezetőnek célja elérésére törekedve általában **nem** a környezetében levőkkel való versengés, küzdelem az egyetlen választási lehetősége, hiszen gyakran célszerű inkább együttműködést kialakítania a hasonló célok elérésében érdekelt potenciális „szövetségesekkel”. Sőt, még az ellenérdekelték esetében is két alapvető eljárás közt választhat: kompromisszumok révén megkísérelhet megegyezni, ha lehet, együttműködni is, s csak ha ez nem megy, kell megküzdenie velük.

Különösen súlyos hiba az együttműködés elmulasztása az ún. „**érték-láncok**” (value chain, az azonos végtermékek előállításában együttműködő termelési profilok egymásra utalt kis cégei) esetében. E cégek ugyanis nem külön-külön, hanem együttesen versenyeznek (persze soha nem felejthetik, hogy a cég elkényelmesedése esetén olykor épp a partnerekből lehetnek a

legveszélyesebb versenytársak). De egyes vállalatok egyéb (pl. kartellezési) okokból is összefoghatnak.

Más kérdés a jelzett döntés technikája. Ehhez *Rappaport*nak az alábbi, egyszerű esetre kidolgozott két lépéses „Tit for Tat” (Szemet szemért) algoritmus is ajánl ötletet: /1/ először mindig kooperálj, /2/ minden további ügyletben tedd azt, amit partnered az előző ügylet során tett, ha kooperált, te is tarts ki a kooperáció mellett, ha azonban versengő magatartást tanúsított, válts te is versengésre. Azaz: soha ne te kezdeményezd a versengést, de légy mindig reakcióképes (ne légy naiv), tehát ha partnered versengőre vált, viszonzod, ha pedig a partner visszatér a kooperációra, ebben is kövesd. Sokszor nem felelhetőek azonban a kompromisszumnak vagy a kihívás kikerülésének lehetőségei sem (*Szatmáriné–Bakcsi*, 2003).

A **versenyképesség**nek (competitiveness) – vagy vállalati sikernek – még nincs általánosan elfogadott definíciója, abban azonban egyetértés van, hogy e fogalmat eltérően kell értelmezni a *vállalatok*, illetve a nagyobb egységek – *régiók*, *nemzetgazdaságok* – esetén.

a) *P. Drucker* szerint a sikeres *vállalat* fő jellemzője, hogy egyaránt megfelel a vállalat (a tulajdonosok), a vevők, valamint az alkalmazottak igényeinek.

A tulajdonosok nézőpontjából a *vállalati versenyképesség* hagyományos jele a kedvező „*jövedelmezőség*”. A mai szerzők azonban a jelentős *vállalatérték* fontosságára is felhívják a figyelmet. A marketing viszont inkább a nagy piaci részesedést preferálja.

A kívánatos *jövedelmezőség* klasszikus mérőszáma a nyereség (*profit*). A mai nagyvállalatoknál azonban többnyire árnyaltabb megfontolások érvényesülnek. A cég egységeinek teljesítményértékelésénél sokszor az ún. **EBIT** (earnings before interests and taxes, kamatok és adók figyelembevétele nélküli eredmény) az irányadó. A tulajdonosok jelentős hányadát pedig első sorban az *osztalék* érdekli. A menedzsment viszont a *saját* magas jövedelmében, valamint a kedvező személyes előmeneteli lehetőségekben érdekelt. Mindez persze sokszor nagyjából ugyanolyan irányú ösztönző erőt ad, de máskor hatalmas érdekütközéseket eredményez.

A **vállalat értéke** többféleképp meghatározható. A könyv szerinti érték a mérlegben is szereplő saját tőke értéke. A piaci érték viszont nem könyvviteli nézőpontú módon, hanem a következő években várható nyereség jelenértékeként kerül meghatározásra. A sikeres cégek ilyen módon kalkulált értéke pedig a könyv szerintinél nagyobb, tartalmazza az ún. **goodwill**nek (pl. a vállalat vevőkörének és jó hírének) az értékét is (*Rappaport*, 1998, *Hollóné*, 2007).

A vevői elégedettség legegyszerűbb mérőszámának a magas *piaci részarány* tekinthető. Terjednek azonban a vevőelégedettség mérésének felmérésen alapuló módszerei is.

A nyereség-, illetve piacorientált versenyképesség-kritériumok közti kapcsolatok azonban bonyolultak. A nagy forgalom gyakran valóban magas nyereséget eredményez, máskor viszont nem. A forgalom *növekedése* szintén sokszor ígér – legalábbis hosszú távon – nyereséget, de az ezzel kapcsolatos remények jogosságát is célszerű gondos piecelemzéssel ellenőrizni.

Az alkalmazottak elégedettségének (még) nem alakult ki elfogadott mérőszáma. A témára a 7. leckében visszatérünk.

b) *A régiók, nemzetgazdaságok* versenyképességének témakörét majd a 11–12. fejezetekben részletezzük. Itt csak azt említjük meg (szintén pl. M. Porter nyomán), hogy e körben a versenyképességet elsősorban a magas teljesítmény, azaz a **GDP/fő** (és a gazdaság egyensúlya) tanúsíthatja.

A **GDP** az egy év alatt az adott társadalom területén előállított *hozzáadott érték*. Makro-nézőpontból viszont a hozzáadott érték az árbevételnek a vásárolt áruk és szolgáltatások értékével csökkentett értéke; a GDP így nemzetgazdasági szemléletben a bruttó kibocsátásnak a termelő fogyasztással csökkentett mennyisége.

A **hozzáadott érték** az árbevételnek a vásárolt áruk és szolgáltatások értékével csökkentett értéke (tehát kb. a profit, a bér és az adók összege).

A versenyelőnynek – avagy az üzleti sikernek – a *forrásairól* ugyancsak számos szerző értekezik. A versenyképességre ható tényezők közismert felsorolása pl. a Porter-féle ún. „gyémánt” modell, mely a következők esetenkénti kulcsszerepét hangsúlyozza /1/ a *vállalati stratégiák*, struktúra, vetélkedés (rivalry), /2/ a *kereslet*, /3/ a *tényezőfeltételek* (azaz az erőforrás-ellátottság), /4/ a kapcsolódó iparágak és a mindezekre ható adottságok, /5/ a kormány, illetve /6/ a véletlen. A 2000-es évtizedben egyes intézmények, így a svájci IMD, valamint a Világbank még szélesebb körű – több száz tényezőre kitérő – tényezőleltárakat (mutatószámrendszereket) is összeállítottak. Az ezekben vizsgált hatótényezőkhöz Dunning (1998) a multinacionális vállalatok területi súlyát is hozzátette.

Egy további jellegzetes álláspont szerint a versenyelőnyöknek fontos forrásai az ún. **komparatív előnyök** (comparative advantages). Ezek a *munkamegosztás*, a *specializáció* révén keletkeznek egyes jellegzetes *termékcsoportok* (kül)kereskedelmében, (lásd pl.: Ridley, 2012). Fő típusaikat a külkereskedelemmel kapcsolatos szakirodalom szerzői az alábbiakban látják:

- D. Ricardo szerint (sokban természeti adottságok miatti) *termelékenységi* különbségek indokolták, hogy Anglia textilt adott el Portugáliának borért cserébe.
- E. Heckscher és B. Ohlin (H-O) arra mutattak rá, hogy logikus, ha a tőkeszegény fejlődő országok *munkaigényes* termékeket ajánlanak a fejlett országok *tőkeigényes* gyártmányaiért.
- W. Leontief „paradoxonja” (magyarul: ellentmondás) azt bizonyította azonban, hogy a fejlődők exportjában (H-O feltételezése ellenére) általában a

tőkeigényes áruknak van nagy súlya, s importjukban sok a munkaigényes gyártmány. A H-O elvektől eltérő arányoknak az a magyarázata, hogy a fejlettek termékei többnyire „munka”- (innováció-) igényes *high-tech* termékek, a fejlődők pedig cserébe csak olyan bányászati, kohászati stb. árut tudnak adni, amelyek hagyományos, de igen tőkeigényes eljárásokkal előállíthatók.

- A fejlett országok közti kereskedelemben viszont igen jelentős súlya van az azonos termékcsoporthoz tartozó áruk cseréjének, amit az országok *specializálódása* és az ennek révén elérhető nagyobb sorozatnagyság magyaráz.

A vázolt előnyök a termékeiket elcserélő mindkét fél számára jelentős előnyöket nyújtanak (mivel mindketten kevesebb ráfordítással jutnak hozzá a szükséges termékekhez, mint ha maguk állították volna elő valamennyit).

Peters–Watermann világhírű (1986) művükben azt állítják, hogy **az üzleti sikerhez az kell, hogy a cég valamiben (s szinte mindegy, miben) a legjobbak közé kerüljön.**

A marketing elmélet szerint viszont a vállalati versenyképesség-javítás – kiemelten: a piaci részarány-emelés – fő eszköze a híres „**4 P**” (product, prix, place, promotion; termék, ár, értékesítési csatorna, eladásfokozás) fejlesztése (*Kotler*, 1967). A sikeres vállalatok körében végzett empirikus vizsgálatok arra is utalnak továbbá, hogy a siker legfontosabb előfeltétele valójában a 4 P szerinti feladatokat kijelölő és megvalósító *jó vezető* (*PapaneK*, 2010).

A kutatások szerint a magyar gazdaságban a külföldi tulajdonban levő nagyok (ún. „elefántok”) többsége a világpiacon is versenyképes, a néhány hazai tulajdonú „dinoszaurusz” viszont elkényelmesedett. A kkv szférában is vannak kifejezetten versenyképes, igen sikeres és ennek következtében gyorsan növekvő cégek (ezeket gyakran **gazelláknak** nevezik). A nagyszámú egészen kis, versenyképtelen kényszervállalkozás neve viszont olykor egér, máskor hangya (*Vecsenyi*, 1999).

3.2.4. A vállalatmegszüntetés

A vállalati életgörbe a megszűntetésekor végződik.

Egy vállalat számos okból megszüntethető. A folyamatnak két alapvetően különböző típusa – kimenete – van: a jogutóddal való, illetve a jogutód nélküli megszűntetés. Az első kimenetre szétválás, összeolvadás stb. esetén kerülhet sor. Az utóbbi kimenet kedvezőbb változata a *végelszámolás*, ekkor a cég fizetőképes, azaz módja van a céggel szembeni összes követelés kiegyenlítésére. A kedvezőtlenebb eset bekövetkezésének kiváltó oka a *fizetéseképtelenség*; ekkor **csőd** eljárás indulhat, amely feltárja, van-e mód a fizetőképeség helyreállítására (azaz: a cég vagyona elegendő-e a kötelezettségek kiegyenlítésére). Ha igen, a cég végelszámolással szüntethető meg. Ha nem, a céget felszámolják. A *felszámolási eljárást* felszámoló irányítja, s az eljárás kulcsfontosságú témája a követelések kiegyenlítési sorrendje. A kötelező sorrendben előbb a felszámoló, majd

az alkalmazottak, ezeket követően az állam kapja meg követeléseit, s csak ha jut, kap a többi hitelező.

Gyakorló kérdések:

- Sorolja fel a vállalati életgörbe fázisait!
- A statisztika mely cégeket regisztrálja kkv-kként?
- A következő országok közül melyikben a legmagasabb a vállalalkozási hajlandóság? Japán – Magyarország – Peru – USA
- Piaccgazdaságban a piaci szereplők számára minden más piaci résztvevő konkurens? igen – nem
- Mi a vállalat piaci értéke? könyv szerinti érték – saját tőke értéke – a következő években várható nyerség jelenértéke – egyéb összeg
- Mi a GDP?
- Melyek a komparatív előnyök fő forrásai?
- Modellünkben az A ország a sajtót kilogrammonként 1 óra, a B 6 óra alatt, a bort 2, illetve 3 óra alatt állítja elő, s egy kiló sajt egy liter bort ér. Állapítsa meg, hogy e feltételek esetén melyik országnak milyen termék gyártására célszerű szakosodnia, s mutassa ki, hogy a munkamegosztás mindkét országnak előnyös! (A példát lásd: *Krugman–Obstfeld* (2000), 24. oldal)
- Bizonyítsa számokkal a komparatív előnyt abban az esetben, ha a bibliai Ádám 3 óra alatt farag ki egy horgot, s ezzel 4 óra alatt fog egy halat, szomszédja, Óz viszont ezt kettő plusz egy óra alatt elvégzi!
- *Peters és Watermann* szerint mi a versenyképesség legfontosabb követelménye? jó stratégia – a cég hatékony HR munkája – az, hogy a cég a legjobb legyen valamiben, de mindegy, miben – magas minőség – high-tech technológia – a cég jó hírneve
- Mikor kell csődeljárást indítani? ha meg kívánjuk szüntetni a cégünket – ha cégünk fizetéseképtelen – ha adósunk nem tud fizetni – ha adósunk vagyónának értékén felül eladósodott – ha tudjuk, hogy egy vállalat vagyon nélkül adósodik el
- Egy csődeljárás okvetlen a cég megszűntetésével jár? igen – nem

3.3. A magyar versenyképesség

A tanulás feladatai: /1/ az országok versenyképességével kapcsolatos gazdag adatbázisnak és /2/ Magyarország friss versenyképességi megítélésének megismerése, valamint /3/ az értékelés legfontosabb megállapításainak a megtanulása.

Az IMD 3.2.3. pontban már említett nemzetközi összehasonlítása a *nemzetgazdaságok* versenyképességének mérésénél 4 mutatószámcsoporthat minősít. A 60 ország 338 mutatóját értékelő 2014-es rangsor összefoglaló adatai a következők (3.2. táblázat)

3.2 táblázat. A vizsgált országoknak az IMD rangsorolás szerinti helyezési számai, 2014

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	HU	PL	US
Gazdasági erő	4	26	17	8	30	60	32	36	1
Kormány hatékonyság	19	6	36	16	38	57	53	30	22
Üzleti hatékonyság	14	6	20	9	40	54	56	36	1
Infrastruktúra	23	12	16	8	28	39	37	36	1
Összesen	11	10	22	6	33	57	48	36	1

AT: Ausztria, CZ: Cseh Köztársaság, DE: Németország, GR: Görögország, HU: Magyarország, LU: Luxemburg, NG: Norvégia, PL: Lengyelország, US: USA.

Forrás: IMD (2014), 22–23. oldal

Észre kell vennünk, hogy a vizsgálat a magyar nemzetgazdaság versenyképességét gyengének mutatja. Az okok részben a gyenge üzleti hatékonyság terén, azaz a vállalatok hibáiban keresendők. E teljesítményhiányt sokban az előző fejezetben vázolt vezetési hibák, sokban azonban a továbbiakban részletezettek magyarázzák. Ugyanakkor természetesen igen kedvezőtlen hatású a nemzetgazdaság egészének gyenge versenyképessége (konkrétan a 3.2. táblázat szerinti *alacsony kormányzati hatékonyság*) is.

Gyakorló kérdések:

- Melyik intézmény dokumentumai adnak hatékony segítséget az egyes országok versenyképességének megítéléséhez a felsoroltak közül? OECD – IMF – IMD
- Az IMD 2014-es értékelése szerint melyik két tényező tekinthető a magyar versenyképesség fő gondjainak? az alacsony aktivitás – a munkaerő hiányos felkészültsége – a rossz munkamorál – az üzleti szféra gyenge vezetése – a fejletlen infrastruktúra – az államigazgatás alacsony hatékonysága – a gazdaságpolitika nem előre látható volta – az egy kulcsos SZJA – egyéb bajok

3.4. A vállalatvezetés színvonala és ennek megítélése

A tanulás feladata: /1/ a vezetési színvonal megítélésének módjának, /2/ a közgazdasági alapelvekkel ütköző vállalatvezetési hibák néhány tipikus példájának és /3/ e hibák okainak a megértése.

Bár első látásra úgy tűnhet, hogy a vállalatvezetés akkor színvonalas, ha – a vállalati érdekek szempontjából – sikeres (pl. jelentősen növeli a nyereséget, a vállalat értékét), s rossz, ha ezek csökkennek, valójában a minősítés nem ilyen egyszerű. A sikereséyleket mindenkor nagy mértékben befolyásolják ugyanis ún. „külső” körülmények, például valamely természeti katasztrófák, a (világ)politika eseményei, a gazdasági konjunktúra alakulása stb. A minősítésnél tehát elsősorban azt kell megállapítani, hogy a vezetés mennyiben tudta kihasználni az adott „környezeti” lehetőségeket, s mennyiben sikerült elkerülnie a fenyegető veszélyeket. Ez a mérlegelés azonban nem könnyű. A megalapozott értékeléshez a következő kérdéseket kell megválaszolni: A vezetők helyesen mérték-e fel a gazdaság helyzetét és perspektíváit? Az adott körülményeknek megfelelő célokat tűztek ki? A célokhoz illeszkedő megvalósítási eszközöket választottak? A kijelölt tennivalók megvalósítása során valóban az elhatározottak valóra váltására törekedtek? S a vezetést akkor ítélnéjük színvonalasnak, ha valamennyi felsorolt kérdésre igenrel válaszolhatunk.

Sajnos azonban a vállalati gyakorlatban – kiemelten a Bevezetőben említett alkalmazott közgazdasági kutatások megállapításai közt – gyakran találkozhatunk olyan vezetői akciókkal, melyeknél a fenti kérdések egyikére-másikára nem kell felelni. **A vezetési hibák világszerte gyakoriak.** Jellemző, hogy a Google kereső a vállalatvezetési hibák kifejezésre egy másodpercen belül több mint 2 millió találatot jelez.

A főbb vezetési hibák (amelyeket sokszor akkor is felismerünk, ha nem is keressük őket) *Lövey-Nadkarni* (2007) szerint oly módon csoportosíthatók, hogy **elkövetésével a cég a vevők, a tulajdonosok vagy az alkalmazottak érdekeit hanyagolta-e el.**

- a) a) A magyar gazdaságban **a vállalati szféra leggyakoribb** – az előző évtizedek hiánygazdasági hagyományaival magyarázható – **hibája a vevői érdekek elhanyagolása.** Megszokott, hogy alapításkor a (kényszer)vállalkozó elmulasztja a piaci lehetőségek felmérését, vagy túlértékeli az üzleti perspektívákat – aminek következtében a cég működése során folyamatos lehet a kereslethiány. A működő cégek pedig nem törődnek a vevőkkel; az eladók nem is köszönnek az üzletbe belépőknek, a szolgáltatók olyan magatartás alakítanak ki, mintha feladatuk nem ügyfeleik kiszolgálása volna, sőt mintha ügyfeleik zavarnák őket a munkában stb.
- b) b) A már működő cégek körében világszerte ismertek *a tulajdonosi, illetve menedzsment érdekek* ütközései.
 - Gyakori, hogy egy-egy akár ígéretes cégnél is kizárólag a rövid távon elérhető nyereséget hajszoják, s olyan magatartást alakítanak ki, amely rom-

bolja a goodwillt, csökkenti a vállalat értékét (pl. rossz minőségű terméket adnak el, vagy az alkalmazottak elégedetlenségét kiváltó bérpolitikát vezetnek be), aminek következtében lemaradnak a versenyben.

- Számos magyar cégnél hagyományos az önellátásra törekvés. A következmény a túlzott diverzifikáció, azaz a specializációból származó megtakarítások (komparatív előnyök) elvesztése.
 - Egyes korábban sikeres (az érettség vagy hanyatlás fázisában levő) profi-
lokban – pl. kis forgalmú vasútvonalaknál – kereslethiány és/vagy jövedelemcsökkenés esetén tipikus magyar hiba volt a profil felszámolása az adott intézmény fejlesztési lehetőségeinek a meggondolása nélkül.
 - De gazdaságunkban nem ritka a csalárd csőd (azaz: jelentős eladósodás, majd a cég vagyonának eltüntetése és csődeljárás után a vállalat felszámolása a tulajdonosokkal – és egyéb felekkel – szembeni adósságok megfizetése nélkül). A valószínű magyarázatok egyike, hogy a menedzsereknek – az ezt előíró törvények ellenére – szinte soha nem kell vállalniuk a csőd következményeit; nem kell saját vagyonukból megtéríteniük a ki nem fizetett követeléseket, sőt továbbra is lehetőségük nyílik cég(ek) alapítására is.
- c) Ugyancsak világszerte elterjedt az *alkalmazotti* érdekek elhanyagolása. Erről bővebben a 7. leckében szólnunk.

A további fejezetekben néhány más jellegű hibaleltárról is szólnunk.

A fenti s ezekhez hasonló gondok egy része tudáshiányból fakad. Például a mai magyar kkv-vezetők körében gyakoriak mind a vezetéselméleti, mind a közgazdasági tudás gyengesége, s az ebből fakadó problémák. Ez esetekben a hibák olykor megelőzhetők az illetékesek képzésével. A „felvilágosítással” kísérletezőket óvónánk azonban a túlzott illúzióktól. **A vezetési hibák fő oka** ugyanis széles körben nem az ismeret-, illetve képességhiány, hanem az, hogy **elkövetőik nem a magas vállalati teljesítményekben érdekeltek** (hanem, mint ezt az 5.1.1. pontban kifejtjük, egyéni vagy **csoporthéberdekeket követnek**).

Gyakorló kérdések:

- Mondjon két példát a közgazdasági alapelvekkel ütköző vállalatvezetési hibákra!
- Mi a közgazdasági alapelvekkel is ütköző vezetési hibák két fő oka?

Ajánlott irodalom: Tetszőleges közgazdaságtan tankönyvnek a témára vonatkozó fejezetei, Coase (1937), IMD (2011)

Ellenőrző kérdések:

- Rajzolja le és magyarázza a Marshall-görbét (kifejtve érvényességi feltételét is)!
- Az elmélet miként ábrázolja a vállalati életgörbét? (ábrát és rövid magyarázatot kérek) Hol tér el ez a séma a gyakorlatban kialakuló tipikus görbétől?
- Melyek a kis és közepes vállalatok (kkv-k)? Hány magyar kkv van?
- Hogyan változott az elmúlt évtizedek során a kkv-k gazdasági szerepe a fejlett országokban?
- Mi a vállalkozási hajlandóság? A GEM (a Teljes Vállalkozói Mutató) szerint hogyan alakul a vállalkozói hajlandóság (aktivitás) világszerte, illetve Magyarországon?
- R. Coase szerint milyen esetben célszerű társaságot alapítani?
- Mi az értéklánc? Piacgazdaságokban mikor és miért (mikor) fontos a kkv-k gazdasági együttműködése?
- A vállalatoknak mely piaci „szereplők” versenyével kell számolniuk M. Porter szerint?
- Milyen meggondolás segítheti a versengés, illetve együttműködés közti választást?
- Melyek a versenyképességet minősítő fő mutatók a vállalatok, illetve a nemzetgazdaságok szintjén (mi a legfontosabb különbség a tartalmukban)?
- Mi a vállalat értéke? Miért célszerű figyelemmel kísérni az alakulását? Mi a goodwill?
- Mely tényezők hozzák létre a (kül)kereskedelmi versenyelőnyt?
- Melyek a vállalati versenyképesség javításának fő eszközei Ph. Kotler és mások szerint?
- Mely vállalatok a gazellák? A GKI vizsgálata szerint a magyar kkv-k körében mely tényező(k) a siker legfontosabb záloga(i)? S mely tényezők gátolják a sikeres cégek gyors növekedését?
- Vázzon a vállalatmegszüntetés fő típusait és ezek mibenlétét!
- Milyennek ítéltető a magyar gazdaság versenyképessége (az IMD rangsorok szerint)?
- Vázzon néhány, a közgazdasági alapelvek figyelmen kívül hagyása miatt elkövetett vezetési hibát (jelölve, hogy elkövetése mely elvet sértette meg)!
- Miként értékeli a kis forgalmú hazai vasutak leállítására irányuló gazdaságpolitikai törekvéseket?
- Mi a véleménye a késői fizetés, illetve a csalárd csődök visszaszorításának magyar lehetőségeiről?

A diagnózis és a terápia kijelölés módszerei az elmélet gyakorlati alkalmazásának vizsgálatakor:

Az adott témát – szükségszerűen közvetetten – vizsgáló elemzés feladatainak lehetséges megfogalmazási módjai: Ismertessen példát valamely vezetési módszer sikeres alkalmazására! Írja le egy kkv alapítás történetét! Vázzon fel és indokolja egy legalább 20 éves cég életgörbéjét! Mutassa be és indokolja egy kis cég üzleti tervét!

A konkrét vizsgálatok elsősorban esettanulmányok, interjúk, felmérések segítségével végezhetők. Feltehető kérdések:

Új cég esetén: Az alapítás előtt készült SWOT elemzés, üzleti terv?

Működő cégnél: Van-e küldetésük, stratégiájuk, s ha igen, szokták-e ezeket aktualizálni? A tervezésben részt vesznek érintettek (s mely érintettek)? Vizsgálták-e komparatív előnyeiket, vevőik elégedettségét? Üzleti terveik összeállításakor van-e piackutatás? Értékesítési áraik változtatásakor számolnak-e árrugalmassággal?

Nehéz helyzetű vállalatnál: Tanulmányozták már alkalmazottaik munkahelyi kötődését vagy a profil-módosítás lehetőségeit?

Ha a megadott vagy ezekhez hasonló kérdésekre a válasz nem, az a valószínű, hogy az elméletet nem érvényesítik (persze megkérdendő, miért nem, s az erre adott választ is értékelni kell). Igen esetén meg kell nézni, hogy az adott alkalmazás módja megfelel-e az elmélet által ajánlottak stb.

4. A VEZETŐI INFORMÁCIÓRENDSZER

Honnan szerezhetünk gazdasági információkat?

Fejezetünkben a lehetséges információforrásokkal kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat kívánjuk áttekinteni. A tárgykörben ugyanis a gazdasági oktatás folyamatos erőfeszítései ellenére igen elterjedtek a téves nézetek, sőt illúziók.

4.1. A gazdálkodás információs igényei

A tanulás feladata az adminisztráció szerepének az átisméltése.

Mind a vállalkozóknak, mind a vállalatoknak, még a legkisebb cégeknek is igen sok (pl. jogi, munkaügyi, könyvelési, adózási) információt kell gyűjteniük, őrizniük, feldolgozniuk – és felhasználniuk. Egy részük rendelkezésre állását törvény is előírja, de sok közülük inkább a vállalat működését, kiemelten a vezetést segíti, egyaránt lehetővé teszi /1/ az adott helyzet és perspektívák lehetőségeinek, valamint a már felmerült, illetve a lehetséges gondoknak a megismerését és a jövő előrejelzését (a *diagnózist*), továbbá /2/ a már kialakult problémák megoldási, valamint a lehetséges megelőzés módjának (a *terápiának*) a meghatározását, végül /3/ a kilábalás ellenőrzését. A színvonalas vezetés ezért egyrészt mindent megtesz a hatáskörébe tartozó intézmény színvonalas adminisztrációjának a kialakításáért, másrészt maximálisan törekszik a megszerzett információk hasznosítására (s olykor e tevékenységet is *tudásmenedzsmentnek* nevezi).

4.2. Információbázisok, adatfeldolgozások

A tanulás feladatai: /1/ a főbb információforrásoknak, /2/ a Balanced Scorecard elveinek és /3/ az állandó és változó költségek fogalmának átisméltése, /4/ a fedezeti számítás gyakorlása, valamint /5/ az előrejelzési technikáknak és matematikus pontjaiknak a megismerése.

4.2.1. Vállalatirányítási információbázisok

A vállalatok számára szükséges információk forrásai változatosak.

- Minden vállalati döntés-előkészítés és elemzés számára célszerű kiindulási pont a rendelkezésre álló *dokumentumok* (okmányok, levelek stb.) áttekintése.
- A vállalati szférában a múltra vonatkozó gazdasági információk jelentős részét a *könyvelés* szolgáltatja. E nyilvántartásrendszer **pontos vezetésére ezért minden intézmény vezetésének szüksége van** (s az adatbázis

számos elemének a meghatározása kötelező is). Az elkészítendő dokumentumok – némi egyszerűsítéssel – egyrészt a pénzáramokat (**cash flow**), azaz a bevételeket és *kiadásokat*, másrészt az intézmény erőforrásait és az ezekben bekövetkező változásokat, így a cég tulajdonát, illetve ezek forrásait és a tevékenység eredményeit regisztrálják (konkrétan a bevételek és *költségek* éves összesítését az *eredménykimutatásban /income statement/*, a vagyontát a *mérlegben /balance sheet/* mutatják ki). Mindezen információ általában a magyar cégek rendelkezésére is áll (bár elterjedt, hogy adó-, „takarékosság” céljából pontatlan, sőt tudatosan torzított).

Emlékeztetnünk kell a költség és a kiadás megkülönböztetésének a **fontosságára** is. Kiadásról pl. akkor beszélünk, ha valamit, amit megvettünk, kifizetünk. A vásárlás azonban nem okvetlen költség, hiszen a beszerzett árut raktárba is helyezhetjük, s ekkor a kiadás csak akkor lesz költség, ha az adott árut felhasználjuk. A gépbeszerzés, bár szintén kiadás, nem költség, a gép értékcsökkenési leírása viszont költség, de nem kiadás.

- Számos vizsgálathoz szolgálnak hasznos információkkal a *statisztikák*. Az adatok feldolgozásánál az átlagok és szórások, a megoszlási viszonyszámok, a korrelációs együtthatók stb. – s az ezeket kiszámító Excel, illetve SPSS programok – használhatók.
- Az elemzések készítésének elmaradhatatlan tennivalója a vizsgálandó témakörre vonatkozó *szakirodalom* tanulmányozása és a meglévő ismeretek összefoglalása. Olykor igen hasznos információkat kaphatunk a *sajtó* tartalomelemzése (így a vizsgálni kívánt jelenség sajátosságaira vonatkozó publikációk gyakoriságainak a megállapítása és a szövegösszefüggések elemzése) révén is.
- Sok vizsgálathoz, pl. a munkatársak törekvéseinek, szándékainak vagy a vevők elégedettségének a feltérképezéséhez az emberi, társadalmi tényezők feltárására hivatott *szociológiai* technikák (Babbie, 1998) adaptációja ajánlható. Az esettanulmányok (helyszíni vizsgálatok) készítésének első lépése a vizsgálati program összeállítása. Az interjúk előtt kötelező a tematika, a felmérések előtt a kérdőív kimunkálása, majd tesztelése. Az utóbbiak feldolgozásakor szintén a statisztikai módszerek szolgáltatók az eszköztárat.

A gazdálkodás információs igényei persze eltérőek a vállalati méret függvényében. **A kisvállalatoknál sokszor csak a (kötelező) könyvviteli és munkaügyi adatbázisokat alakítják ki**, s a vezető igyekszik a további információkat a fejében rögzíteni és megőrizni. A nagyobbaknál már számos információt gyűjtenek, rendszereznek és hasznosítanak. Az igazán nagyoknak pedig – számítógépes – ún. *integrált vállalatirányítási rendszert* kell kialakítaniuk.

Az **integrált vállalatirányítási rendszerek főbb elveit** először az ún. kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (**balanced scorecard**, BSC, lásd: *Kaplan–Norton*,

2005) rögzítette, amely egységbe szervezte a stratégiai tervezésnek, az operatív irányításnak, valamint a megvalósítás ösztönzésének és monitoringjának adatbázisait. Kiindulópontjait a tervezés során a tevékenységek számára megállapított határidők, erőforrás-, kiemelten költségnormák, minőségi előírások stb. adták, amelyeket a cég információs rendszerében rögzített (és kritériumokként beépített részben az illetékes vezetőknek, részben a megvalósításon dolgozóknak a prémiumrendszerébe is). A vizsgált jelzőszámok köre a következő volt:

- *pénzügyi mérőszámok* (melyek a tulajdonos szempontjaiból értékelték),
- *a belső folyamatok jellemzői,*
- *a vevők elégedettségét értékelő mérőszámok és*
- *a vállalati tanulást és fejlődést tanúsító információk.*

A mutatószámrendszer tehát – annak érdekében, hogy a vállalat a vízió/misszió irányába tartson – azt minősíti, hogyan teremtenek új értéket a vevőkbe, szállítókba, munkatársakba, innovációkba befektetett erőforrások. A megvalósítás során az információs rendszerből viszonylag könnyen megállapítható ugyanis, hogy a teljesítés időpontja, költsége és minősége megfelel-e az előírányozottnak (s a mozgó bérek is ennek megfelelően számfejthetők).

Korszerű (az információkat a fentieknél szélesebb körben gyűjtő és feldolgozó) **integrált vállalatirányítási rendszer például az SAP** (Systems, Applications and Products in Data Processing).

4.2.2. Fedezeti számítás

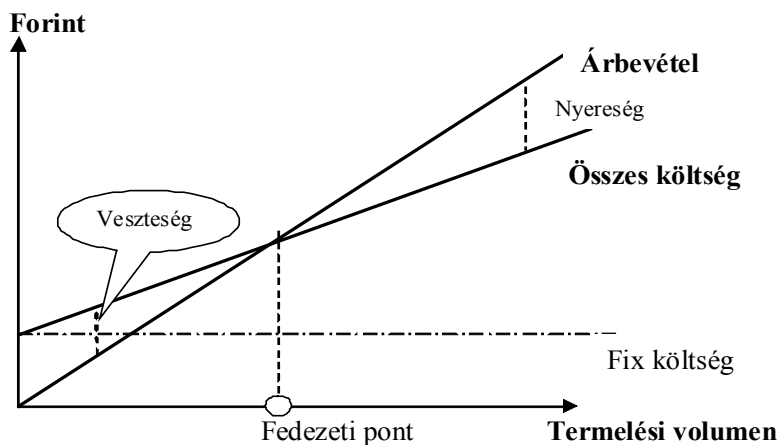
Minden tevékenységnél fontos, hogy a felhasznált erőforrások *hatékonyan* (azaz adott eredményt a legkisebb ráfordítással vagy adott ráfordítással maximális eredményt elérve) kerüljenek hasznosításra. Ezért a hatékonyság elemzése, s ennek nyomán a hatékony munkavégzés kialakítása alapvető vezetési feladatok – s minden cégnek gondoskodnia kell arról, hogy az ehhez szükséges információk rendelkezésére álljanak.

A (gazdasági) hatékonyságelemzés gyakran vizsgálja a költségeket. A költségek körében állandó, illetve változó költségeket különböztethetünk meg. Az **állandó költségek** (fixed costs) mennyisége a termelési / értékesítési mennyiség változása esetén nem változik (fontos azonban annak hangsúlyozása, hogy e költségek is csak egy adott kapacitást feltételezve állandóak). A **változó költségek** (variable costs) viszont a volumenváltozások következtében emelkednek. E növekedés azonban nem feltétlenül lineáris, lehet progresszív és degresszív (erre kiváló példákat adhatnak a teljesítménybérezés változatai).

A költségek és a hozamok összevetésének gyakran használt eszköze az ún. **fedezeti pont** elemzése (break-even analysis). E kalkuláció legegyszerűbb formájában azt feltételezi, hogy a bevétel az eladási ár és az eladott mennyiség szorzata, a teljes költség pedig a fix költségeknek, valamint a termékegységre jutó változó

költségek és az értékesített mennyiség szorzatának az összege. S azt az alaptételt fogalmazza meg, hogy **a vállalatnak legalább annyit kell termelnie és értékesítenie, hogy árbevétele fedezze a munka állandó és változó költségeit** (lásd az alábbi /4.1/ ábrát).

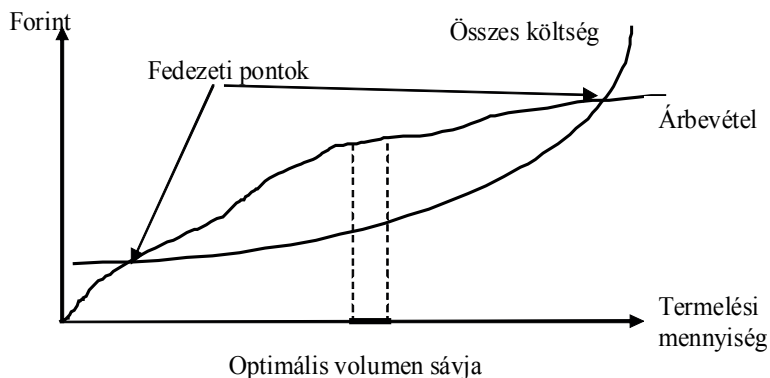
4.1. ábra. Fedezeti pont lineáris összefüggések feltételezésével



Forrás: Saját ábra szakirodalmi közlések alapján

A pontosabb helyzetképre törekvő számítások viszont figyelembe veszik, hogy a gyakorlatban a kibocsátás növelése az eladási ár csökkenésével, azaz **az árbevételnek az arányosnál mérsékeltebb növekedésével jár**, s a változó költségek sem minden esetben változnak a kibocsátott (értékesített) mennyiséggel arányosan – hiszen **gyakorik a progresszíven és degresszíven változó költségek**. A fix költségek is csak meghatározott kapacitást feltételezve tekinthetők állandóaknak. Az e nem lineáris kapcsolatokkal is számoló fedezeti elemzés a 4.2. ábrán szemléltetett összefüggésekre mutat rá. Utal arra, hogy az értékesítési ár az eladott mennyiség növelésével csökken, az előállítás fajlagos (határ) költsége pl. a szükséges túlórák miatt nő, **az elérhető eredmény nem javul folyamatosan az értékesítési mennyiség növelésével**, hanem adott pontban optimális szintje alakul ki, e felett visszaesik, sőt veszteségbe is átszaphat, s mindezek következtében több fedezeti pont lehetséges stb.

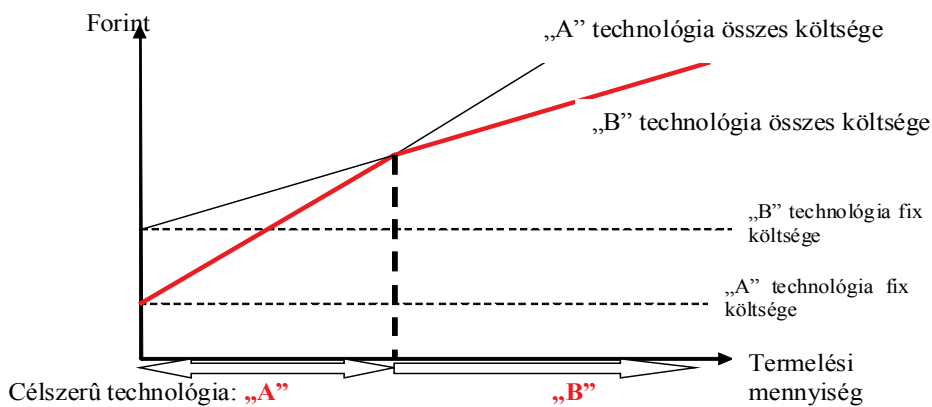
4.2. ábra. Fedezeti pont nem lineáris összefüggések feltételezésével



Forrás: Saját ábra szakirodalmi közlések alapján

Fontos tudnivaló, hogy a fedezeti pont elemzésének segítségével sokszor a termelés célszerű (olcsóbb) *technológiájával* kapcsolatos döntés is alátámasztható (4.3. ábra).

4.3. ábra. Technológiák közti választás a költségek lineáris reagálását feltételezve



Forrás: Saját ábra szakirodalmi közlések alapján

4.2.3. Előrejelzések

Mivel a jövőt nem ismerjük, a jövőbeli eseményekről, folyamatokról csak előrejelzésekkel (prognózisokkal) rendelkezhetünk. Ezek elkészítéséhez is számos módszer áll rendelkezésünkre.

- A legegyszerűbb (ún. **buta prognózis**) az, ha azt feltételezzük, hogy a közeli jövő ugyanolyan lesz, mint a közeli múlt volt (ilyen módon olykor még elfogadható éves gazdasági előrejelzés is készíthető). Finomabb s ezért szélesebb körben alkalmazott technika a múltbeli változások *irányainak* a fennmaradását feltételező trendelőrejelzés matematikai módszerekkel (pl. regressziószámítással).
- A gazdasági folyamatok esetén gyakran **nem** számíthatunk azonban arra, hogy a jövő a múlt adottságaiból levezethető. Ez esetben is sokszor kaphatunk elfogadható jövőképeket a csoportos véleményvizsgálatok segítségével. A *brainstorming* (ötletroham) egy kisebb csoport részvételével megszervezett értekezlet, amelyen minden meghívott kifejtheti nézeteit a vizsgálni kívánt kérdéstről – s az elhangzottakat utólag feldolgozzák. A *Delphi-módszer* írásbeli szakértői megkérdezés, ahol a kapott válaszok feldolgozása után a nyitva maradt vagy újonnan felvetődő kérdéseket ismét fel kell tenni a megkérdezetteknek, s az iterációt addig kell folytatni, amíg nem alakul ki valamely – gyakran csak a véleményeltéréseket elfogadó – egyetértés a munkában részt vevők között. Mindkét technika magyar alkalmazására vannak példák, a felhasználók körének bővítése azonban kívánatos lenne.

Amint ez ismeretes, **a különböző (jövőbeli) időpontokra vonatkozó értékadatok meghatározása és felhasználása is nehéz**, hiszen közvetlenül nem összehasonlíthatók, összeadhatók. E témakörben pl. a következő technikák lehetnek hasznosak:

- **Jelenérték** (present value) -számolás. Egy, az adott időpont utáni t -dik ($t=1, 2, \dots$) évbéli a_t értékadatnak az adott évbéli jelenértéke $a = a_t / (1+i)^t$, ahol i a kamatláb.
- Mivel általában a vázolt, az elméletnek megfelelő vizsgálatok is csak jelentős bizonytalansággal tudják azonban megadni a jövőbeli értékadatokat, többnyire fontos (lenne) a bizonytalanság pontosabb jellemzése is. Ennek egyszerű módja, ha a lehetséges értékek „től-ig” *sávját* jelöljük meg. Ha ismerjük a bizonytalan „ a ” adat (kis számú) lehetséges a_i értékének p_i bekövetkezési valószínűségeit is, az $a = \sum (a_i \times p_i)$ képlet felhasználásával kiszámíthatjuk az adat ún. *várható értékét* (expected value). Amennyiben a bizonytalan adattal számítást kell végeznünk (pl. az elérhető nyereséget kell kiszámítanunk), a kalkulációban a kiinduló adatok lehetséges minimális, illetve maximális értékének figyelembe vételével ún. *érzékenységvizsgálatot* (sensitivity analysis) is végezhetünk. Ha viszont a jelenérték-számításnál „csak” azt akarjuk érzékeltetni, hogy

az a_i értékek becslése jelentős bizonytalansággal terhes, ezt oly módon tehetjük meg, hogy a jelenérték-számításnál figyelembe vett kamatlábat néhány – a kevésbé bizonytalan variánsoknál 1-2, a bizonytalanabbaknál 2-4 – tizeddel megnöveljük, ekkor ugyanis a jövőbeli „a” érték nagyságára igen óvatos becslést kapunk (ez az eljárás az ún. **kockázati diszkont** /risk discount/ számítás). Bonyolultabb vizsgálat pedig a számítógépes *szimuláció* módszereivel végezhető.

Hangsúlyozzuk az óvatosság fontosságát a jelzett matematikai számítások elvégzésénél. A bizonytalan kiinduló információk becslésénél és számításba vételénél elkövethető hibákról lásd pl. a Hunyady–Székely (2003) mű megjegyzéseit.

A komplexebb jövőképek felvázolásának szokásos módja a már említett **forгатókönyv** módszer. E munkánál elsőként az adott kérdésben a jövőt alakító fő *hatóerőket* (driving forces) és ezek terén lehetséges változások *terjedelmét* (axes) kell feltárni, majd a hatóerők alakulásának különböző kombinációi (az így kialakított scenáriók) esetén várható folyamatokra kell becsléseket kialakítani.

Pl. megállapítjuk, hogy valamely, már a piacon levő termék várható árbevétele a lehetséges árnak és a várható kereslet volumenének vizsgálatával elemezhető, továbbá hogy a jövőben mindkét „erő” nőhet is, csökkenhet is. Azaz: a négy scenárió, ha /1/ az ár is, a kereslet is nő, illetve /2/ csökken, illetve ha /3/ az ár nő, a kereslet csökken, végül /4/ fordítva. Majd azt kell vizsgálnunk, e forгатókönyvek megvalósulása milyen feltételek esetén várható, mekkora a valószínűségük, mik a következményeik a vállalatnál, s adott esetben milyen intézkedések javíthatják a cég kilátásait.

Általában célszerűnek tartják, ha a cégek az igen kedvezőtlen következményekkel járó esetekre ún. *katasztrófavariánsokat* is kidolgoznak, hogy felkészüljenek a tragédiák gyors elhárítására.

4.2.4. Beruházás-gazdaságossági számítások

Általános nézet, hogy **beruházás előtt sokoldalú számításokkal ellenőrizni kell a befektetés hatékonyságát is.**

Az adott célra a magyar szakirodalom által leggyakrabban ajánlott egyszerű mutatószám a *nettó jövedelem jelenértéke* (net present value), mely **a kiépülő kapacitásoktól várható bevételek jelenértékéből kivonja a beruházás költségeit**, s ha e különbség pozitív vagy nulla, gazdaságilag elfogadhatónak tekinti a beruházási elképzelést.

Közismert mutató a befektetett tőke megtérülési sebességét ellenőrző *ROCE* (return of capital employed); azaz az adófizetés után maradó éves nyereség (jelenértékének) és a befektetett tőkének a hányadosa. Kívánatos, hogy a számítás eredményre magasabb legyen az iparági átlagnál.

Bonyolultabb (pl. iterációs) kalkulációt igényel a *belső kamatláb* (internal rate of return) kiszámítása. A módszer azt a kamatlábat határozza meg, amelynél a nettó jövedelem jelenértéke nulla, s a beruházást akkor ítéli gazdaságilag elfogadhatónak, ha a kiszámolt kamatláb kedvezőbb a bankinál.

További elemzési lehetőséget adnak a vállalati mérlegadatok vizsgálatai. A ROE (return on equity) az adózott eredmény és a saját tőke hányadosa. A mutató nagyságának értékelését segíti, ha két tényezőre – a ROA és az EM szorzatára – bontjuk. A ROA (return on assets) az adózott eredmény és az összes eszköz értékének hányadosa, az eszköz-felhasználás hatékonyságát mutatja. Az EM (equity multiplier) pedig az eszköztérték és a saját tőke hányadosa, némi túlzással az eladósodás mértékét jellemzi.

Hangsúlyozzuk azonban, hogy nagyobb beruházásoknál a vázoltaknál sokkal bonyolultabb értékelés indokolt. A vázolt számításoknak sok ugyanis a buktatója. Több évre szóló kalkulációknál pl. soha nem felejthető az infláció (t.i. mindig reálértékekkel kell számolni). Problémák forrása lehet a nyereség rövid távú nézőpontja (ezek a vállalati érték mutatóinak a kiszámításával oldhatók fel, lásd a 3.2.3. pontot). Számos baj forrása az alapadatokban rejlő bizonytalanság (ennek elemzési módszereiről az előző alpontban szóltunk) stb. De **nehézíthetik a döntés-előkészítést az ún. externáliák** (az árakat nem befolyásoló társadalmi hatások, pl. a környezetszennyezés kárai) is; ezek feltárásánál célszerű lehet a hasonló előnyöket és károkat is számszerűsítő *költség-hasznon elemzés* (cost-benefit analysis) elvégzése stb.

Gyakorló kérdések:

- Igaz-e, hogy a kkv-körben elég csak a törvényben előírt adminisztráció elvégzése? igen, hiszen ezek elvégzése után a cég minden ellenőrzésen megfelel – igen, sőt, egyes feladatok elvégzése minimális kockázattal el is hagyható – nem, mert a cégvezetésnek az előírtnál mélyebb pl. költségbontásokra is szüksége lehet
- Melyek a változó költségek? amelyek időben változnak – amelyek a termelési volumen módosulásával változnak – amelyek különböző technológiák esetén eltérőek lehetnek – egyéb, nevezetesen:
- Mi van a fedezeti pontot ábrázoló ábra két tengelyén?
- Egy termék értékesítési egységára 80 Ft, előállításának fix költsége 100 Ft, változó költsége 60 Ft. Számítsa ki a fedezeti pontot! Érdemes elfogadni egy 3 db-os megrendelést?
- Miért degeneratív (lefelé görbülő) az árgörbe a 4.2 ábrán?
- Két város közt a repülőjegy 1000 Ft. Egy kis repülő esetén az utasszállítás költsége utasonként 50 Ft, plusz 700 Ft fix költség. Nagy gép esetén ugyan-

ezen költségek rendre 10 Ft és 900 Ft. Hány utastól érdemes a nagy gépet indítani?

- Milyen az ún. buta prognózis? hibás módszert használ – számítási hibán alapul – azt feltételezi, hogy a tervidőszak mutatói azonosak lesznek az előző időszakéval – indok nélkül feltételezi, hogy a távolabbi jövőben jelentős javulás várható
- 15%-os valószínűséggel 1000 Ft árvíz-kárt valószínűsítünk. Mekkora a kár várható értéke?
- Beruházásunktól a következő 3 évben évi 100 millió Ft (nettó) nyereséget várunk. Mekkora az összes nyereség jelenértéke, ha 6%-os kamatot valószínűsítünk?
- A nettójövedelem-számítás alapján gazdaságosnak tekinthető-e beruházásunk, ha megvalósításától az előző kérdésben adott jövedelem várható, s a beruházás előrelátható ez évi költsége 250 millió Ft? igen – nem
- Melyek a BSC által nyilvántartott adattípusok?

4.3. A társadalom szempontjaira is figyelő vállalatirányítás

A tanulás feladata: a felelős vállalatirányítási ajánlások fő elveinek a megismerése

Bár a nagy vállalatok tulajdonosai számára köztudottan kulcskérdés, hogy a **menedzsmentben**, s ennek részeként a vezetők által könnyen befolyásolható vállalati adminisztrációban **elsősorban a tulajdonosi érdekek érvényesüljenek**, arról sokáig nem volt egységes vélemény, hogy ezt miként lehet elérni. A közelmúltban azonban fontos dokumentum született a főbb elvekről. 2002-ben ugyanis kiderült, hogy az amerikai informatikai óriásnál, az ENRON-nál a menedzsment és a könyvvizsgáló összejátszott a ténylegesnél magasabb nyereség kimutatása és a nagy vezetői prémiumok érdekében, s ez kisebb világválságot okozott. Ennek hatására az USA-ban – a jövőbeli hasonló esetek elkerülése érdekében s a cég vezetőinek drákói szigorúságú büntetésével párhuzamosan – új, ún. **felelős vállalatirányítási** (corporate governance) „ajánlásokat” fogadtak el. Figyelemre méltó, hogy ezen ajánlások többsége ügyviteli szigorítás. Elvárásokat fogalmaztak meg az igazgatótanácsok tagjaira (pl.: legyen a menedzsmenttől független tagja), e tanácsok feladatkörére (legyen elhatárolva a menedzsmentétől) és ügyvitelére (legyen pontos jegyzőkönyv az üléseken elhangzottakról), a belső ellenőrzés rendjére, a részvényesek korrekt tájékoztatásának kötelezettségére stb. vonatkozólag.

A felelős vállalatirányítás ajánlásainak a követése **a tőzsdei cégek számára ma már a világ számos országában, Magyarországon is kötelező**. Más kérdés persze az elvárások teljesülése. Többnyire egyetlen szerv sem ellenőrzi ugyanis, hogy van-e elegendő információ a felső vezetés ellenőrzésére (pl. hogy a cég in-

formációbázisa jelzi-e, ha az igazgatótanácsban nincs érdekképviselője az érdekeltek valamely igen fontos csoportjának, ha az igazgatótanácsi jegyzőkönyvek hiányosak, ha a menedzsment ügyvitelének a szabályai lazák, és ezek ellenőrzése elégtelen stb.).

Gyakorló kérdések:

Elmarasztható-e egy tőzsdei cég

- ha az igazgatótanács üléséről nem készül jegyzőkönyv?
- ha a vállalat megvásárol egy céget, de az erre vonatkozó döntés nem szerepel az igazgatótanácsi jegyzőkönyvekben?
- ha olyan döntés kerül megvalósításra, amelyet az 5 tagú igazgatótanács egyik tagja ellenez?

4.4. A hibás adminisztráció típusai

A tanulás feladata: az adminisztratív hibák legfontosabb típusainak a megismerése

Az általános tapasztalatok (pl. számos sajtócikk) szerint a magyar cégek többségénél kifejezetten gyenge az adminisztráció.

- Nem csak a kkv szférában gyakori, hogy – „takarékosági” okokból – nem gyűjtik vagy dolgozzák fel a vezetés számára szükséges egyes információkat.
- Az is régóta ismert költséges hiba azonban, hogy kkv-kat is számukra felesleges adminisztrációra – adatgyűjtésekre, engedélyek megszerzésére, bankszámlanyitásra – kényszerítenek. De nagyobb cégeknél is gyakori a semmire nem használt, felesleges adminisztráció (pl. a párhuzamosan – elektronikusan és papíralapon is – elkészülő adatfeldolgozás).
- Arra szintén számos példa van, hogy az összegyűjtött információ azért nem kerül felhasználásra, mert nem jut el az illetékesekhez, vagy ezek nem tudják, mire való.
- Olykor pedig az adatfeldolgozás azért nem használható fel a vezetésben, mert **valamely (pl. adóelkerülési) okokból tudatosan meghamisították.**

Élesen hangsúlyozzuk, hogy az adatok, elemzések torzítását olykor a törvények is tiltják – és szankcionálják. A börtönt kockáztatja tehát pl. annak az írásnak a szerzője, mely valamely vagyontárgyak (pl. föld, palota) értékét a valóságosnál alacsonyabbnak tünteti fel, vagy amelyik egy (pl. autópálya-építési) munka költségeit becsli alul, vagy amelyik egyes ráfordítások hozamait (pl. egy tervbe vett metróvonal várható utasforgalmát) a valóságosnál magasabbnak tünteti fel.

De etikai nézőpontból a kisebb torzítások is elítélendők. Ma is érvényes a 2000 éves indiai (szanszkrit) Pancsatántrának az elvtelen hízel-

gést, valamint a „kincstári optimizmust” elítélő iránymutatása. Nincs mentség pl. se a valamely pozíció megszerzése vagy megtartása, vagy akár az újraválasztás érdekében megfogalmazott rózsaszínű jövőképekre. Ugyancsak etikátlanok az érdekcsoportok küzdelmei keretében megfogalmazott valótlan állítások (melyekkel szintén gyakran találkozhatunk a gazdasági elemzésekben /is/). Többnyire nem tekinthető pl. „baráti szívességnak” sem a szekértáborbeliek nézeteinek feldicsérése, sem a más táborba tartozók állásfoglalásainak elhallgatása vagy ledorongolása.

Jórészt a menedzsment és az „ügyviteli” (olykor: hatósági) dolgozók ellenérdekeltsége miatt e témakörben is igen nehéz a korrekció.

Ajánlott irodalom: Tetszőleges közgazdaságtan tankönyvnek a témára vonatkozó fejezetei

Ellenőrző kérdések

- Mi a Balanced Scorecard (BSC), és melyek a fő témakörei? Mi az SAP?
- Mi a fedezeti pont számítás? (két ábrát és rövid magyarázatukat kérem)
- Hogyan használható fel a fedezeti számítás technológiák közti választásra?
- Milyen a buta prognózis? Mi a Delphi-módszer lényege? Hogyan készíthetők forgatókönyvek?
- Milyen a jövőbeli adatok bizonytalanságának tanulmányozására alkalmas módszereket ismer?
- Mi a felelős vállalatirányítás? Adjon 3 példát az előírásaira! Véleménye szerint az előírások betartásának megkövetelésével javítható lenne Magyarországon a vállalati mérlegadatok megbízhatósága?

Az adminisztráció diagnózisának és hibajavítási technikáinak elemzése:

Az adminisztráció színvonalának – közvetett – vizsgálatára ajánlató témacímek: Számoljon be egy vállalati fedezeti számítás tapasztalatairól! Mutasson be egy beruházásgazdaságossági számítást, és értékelje a kalkuláció megbízhatóságát! Elemezze egy intézmény ösztönzési gyakorlatának, illetve stratégiai céljainak összhangját! Vizsgálja meg, hogy egy Ön által ismert (nagyobb) vállalatnál mennyiben tartják be a felelős vállalatirányítás szabályait, s hol sérülhetnek a társadalom érdekei!

Az adott témák – a dokumentáció formai jellemzőinek vizsgálatát ajánló ISO koncepcióktól eltérően – elsősorban szintén esettanulmányok, interjúk, felmérések keretében tanulmányozhatók.

Kkv-knél elsősorban a témát közvetetten közelítő kérdések a célszerűek. Pl.: tudják-e, mekkorák az általános költségeik, készítenek-e fedezeti számítást, éven-

te üzleti tervet, beruházásaik értékelésénél meghatározzák-e a jövőbeli összegek jelenértékét, tudják-e, kik (melyek) a legnagyobb vevőik stb.?

A vázoltak nagyvállalatnál is hasznosak. Jó kiegészítő kérdések továbbá: Ki-épült-e az integrált vállalatirányítási rendszerük? Követik-e a felelős vállalatirányítás elveit? Figyelik-e a konjunktúra előrejelzéseket? A vezetés kap-e időközönként tájékoztatást a likviditásról, az utókalkulációkról? Voltak-e törekvéseik a deregulációra? E témában is feltehetőek továbbá a 3. lecke kérdései stb.

A nem válaszok itt is gondot jelezhetnek, az igenek esetén pedig szintén vizsgálni kell az alkalmazás módját is.

5. STRATÉGIAI TERVEZÉS

Az üzleti életben is követhetők hosszabb távú célok?

5.1. Tervezési alapelvek

Tanulási feladat: /1/ a stratégiai tervezés fő tennivalóinak a megismerése és /2/ a tervek fő részeinek és /3/ típusainak a megtanulása.

Emlékeztetünk rá, hogy a tervezés fogalmát, feladatait és a tervek általános típusait a 2. fejezetben tárgyaltuk, az előrejelzési módszereket pedig a 4.2.3. pontban összefoglaltuk már. A következőkben a *stratégiaalkotás* további főbb technikaiával foglalkozunk (majd a 6–7. fejezetekben a stratégia *megvalósításának* módszereit tekintjük át).

5.1.1. A stratégia alkotás tennivalói

Bár a tervezők olykor – pl. hozzá nem értés, a felelősség elhárítása, a vállalatétól eltérő személyes vagy csoportérdekek stb. miatt – más hangsúlyokat alakítanak ki, a következőkben abból indulunk ki, hogy a *stratégiaalkotás fő feladata a cég versenyképességének a megteremtéséhez, illetve megőrzéséhez szükséges tennivalók rögzítése*. Ez három részfeladat elvégzésével megvalósítható.

- A stratégiai *perspektíváknak* a tisztázása céljából – a cég „mozgásterének”, kiemelten a versenyképesség jövőjének, illetve az innováció lehetőségeinek a feltárása érdekében – mindenképp előtt a **fogyasztói szükségleteket** kell feltérképezni. P. Drucker (1985) hét információforrás folyamatos figyelemmel kísérését ajánlja. Ezek: (1) a váratlan külső esemény, siker, kudarc, (2) ellentmondás a tervek és a valóság között, (3) a felhasználás folyamatainak szükségletei, (4) az ipar vagy a piac szerkezetének módosulása, (5) a demográfiai változások, (6) a fogyasztók szemléletének átalakulása és (7) az akár tudományos, akár nem tudományos jellegű új tudás (i.m. 44. oldal). A vázolt módon feltárt piaci lehetőségeket azután a cég „képességeivel” (capabilities, a rendelkezésre álló / megszerezhető erőforrásaival és ezek kompetenciáival) kell szembesíteni.

A stratégiát kimunkáló szervezet helyzetének és perspektíváinak elemzésére leggyakrabban használt módszer a 2.2. pontban már említett SWOT. Igen hasznos következtetéseket ad, ha az elemzés a vizsgált vállalatot valóban jó cégekkel veti egybe. Kiegészítésként ajánlható az SO, WO, ST, WT párosításokból levonható következtetések áttekintése is. Továbbá mivel egyes érdekelteknek, mint említettük, módjuk nyílna

arra, hogy a döntéseknél saját érdekeiket érvényesítsék (ezeket tekintsek végső céloknak), M. Porter (1980) azt javasolta, hogy a megvalósítás tervezése során a SWOT kiegészítéseként arról is készüljön elemzés, ún. stakeholder mapping, hogy összhangban vannak-e az előírányzottak a megvalósítók (kiemelten a vezetőik) személyi érdekeivel – valamint (ha vannak) a társadalmi elvárásokkal (s ha nincs összhang, arról is, mi szükséges az összhang megteremtéséhez). Sajnos azonban ez utóbbi javaslatot sok magyar alkalmazó nem ismeri, vagy bár ismeri, de pl. ellenérdekeltsége miatt nem fogadja meg.

- A stratégiai **célok** kijelölésekor (e döntésnél) elsősorban az ún. „végső” **célokat** (alapvető megfontolásokat) kell(ene) érvényesíteni.

A „végső” célok a vállalati érdekelteknek a vállalat létrehozatalát, működtetését indokoló törekvéseiből – P. Drucker szerint konkrétan a vevői, tulajdonosi és munkavállalói elvárásoknak a vezetési tennivalókat kijelölő hármas köréből – vezethetők le:

A vevői elvárások teljesítését a „piac” – az A. Smith szerinti láthatatlan kéz – kényszeríti ki.

A tulajdonos által vezetett (kis) cégeknél azonban a tulajdonosi érdekek – elvben a profit, illetve a vállalati érték növelésének szempontjai – az irányadók.

Ott, ahol a tulajdonos(ok) és a menedzsment nem azonos személyek, gyakran a menedzsereknek a tulajdonos(ok)étól eltérő – pl. osztalék-, presztízs- – megfontolásai (is) érvényesülnek.

Olykor egyes további érdekelteknek is sikerül kiharcolniuk igényeik figyelembe vételét (pl. az alkalmazottaknak a foglalkoztatás stabilitását stb.).

A végső célok vázolt sokszínűségéből, gyakran ellentmondásos jellegeből fakadó problémákat és ezek következményeit az USA-beli informatikai óriásnak, az ENRON-nak a 4.3. pontban már bemutatott példája is szemléltetheti. A konkrét (al)célok kijelölése így gyakran igen nehéz. A lehetséges eljárásokról a következő lelkékben szólnunk.

- A stratégia ún. **eszköztárának**, azaz a versenyképesség megőrzéséhez vagy javításához szükséges tennivalóknak a meghatározásához gyakran a **marketing mix elemzése nyújtja a legnagyobb segítséget**. A munka a **piac szegmentálás**ával (az eltérő igényeket támasztó vevők meghatározásával), valamint az e piacon működő **versenyársak** kínálatának tanulmányozásával kezdődhet. Fel kell tárnai a különböző életkorú, nemű, keresetű (foglalkozású), a városi és falusi stb. fogyasztók szükségleteinek az eltéréseit. Ezt követően ki kell jelölni a célpiacot (azon csoportokat, amelyeknél a szükséglet jellemzői a legközelebb állnak potenciális kínálatunkéhoz). Majd a termékpozicionálás során meg kell határozni (és tudatni is kell a fogyasztókkal), hogy termékeink mely tulajdonságai miatt ajánljuk számukra ép-

pen a mi termékünk megvásárlását. Ezt követően – az ún. 4 P értelmében – a célszerű értékesítési csatornákat, az elérhető árat, s az értékesítésfokozásnak az adott esetben hatékony módszereit kell meghatározni (Kotler, 1972).

5.1.2. A stratégiák típusai

M. Porter (1980, 55. oldal) 3 lehetséges stratégiatípust különböztet meg, ezek az ágazatban *átfogó* (fajlagos) *költségvezető szerepre törekvés* (*cost leadership*), a *termék megkülönböztetés* (*differentiation*) és az ún. *rés- /niche-/* – mások szerint olykor: összpontosító – *stratégia*.

A *költségvezető* stratégiát követő vállalat nyomott (esetenként dömping) árakat lehetővé tevő alacsony költségek kialakítására törekszik, ez leginkább az erős versenyben álló (nagy) cégeknek ajánlható. A – pl. ismertté tett márkák használatával elérhető – *termékmegkülönböztetés* elsősorban az oligopol pozícióban levő (pl. autó-, kozmetikai ipari) cégek esetén célravezető. Egyes modern szerzők szerint a legnagyobb profitra azon cégeknek nyílik lehetősége, amelyek – pl. valamely innováció révén – versenytárs nélküli (dívatos elnevezéssel: **blue ocean**, lásd: Kim–Mauborgne, 2005) piacot tudnak kialakítani, s itt a potenciális versenytársak piacra lépését meggátoló, ugyanakkor jelentős nyereséget realizáló stratégiát követnek. Ez utóbbi eljárás egyik esete a szűk, sajátos piacra specializált *résstratégia*.

A gyakorlatban azonban más (többnyire a felsoroltaknál alacsonyabb hatékonyságú) stratégiák is kialakultak. *Elterjedt* pl. a *nagyobb távú elképzelések nélkül a környezethez igazodó adaptív*, más esetben *sodródó stratégia* is. S a szakirodalom további csoportosításokat is bemutat.

A gyakorlatban a terveknek több *formája* is kialakult. A legtöbb nagyvállalatnál /1/ *tervdokumentumokban* is rögzítik őket, másutt, így számos kkv-nál viszont /2/ csak „*fejben*” léteznek. Helyenként pedig, pl. ha a vállalatvezetés *tényleges* törekvései lényegesen különböznek a hivatalos tervektől, akkor /3/ mindkét forma létezik.

Gyakorló kérdések:

- Melyek a stratégia alkotás fő tennivalói?
- M. Porter mely két tényezőnek az előirányzottakkal vett összhangját javasolta ellenőrizni a SWOT kiegészítéseként?
- Melyek a vállalati tulajdonosok (klasszikus) végső céljai? A stratégiában milyen más szereplők érdekei kerülhetnek figyelembe vételre?
- Melyek a piacszegmentálás szokásos változói?
- M. Porter milyen stratégiatípusokat különböztet meg?

5.2. Igazodás a nemzetgazdaság perspektíváihoz

Tanulási feladatok: /1/ a nemzetgazdasági prognózisok fontosságának megértése, valamint /2/ az éves nemzetgazdasági dinamika és /3/ egyensúly alakulására vonatkozó prognózisok megbízhatóságának megismerése.

5.2.1. A gazdaság (konjunktúra)ciklusai

A vállalati jövőt mindenkor igen jelentősen befolyásolja a nemzetgazdaság helyzete és várható jövője is, ezért minden vállalati tervben figyelembe kell venni az e témákra vonatkozóan a cég rendelkezésére álló kulcsfontosságú információkat. Ezek természetesen elsősorban a profi gazdaságelemző, előrejelző intézményektől szerezhetők meg, de az innen kapható tájékoztatás hasznosításához fő vonalakban a vállalati tervezőknek is ismerniük kell a makrogazdasági elemzések, előrejelzések alapelveit. Ezért röviden e témákról is szólunk.

Napjainkban a nemzetgazdaságok perspektíváit legtöbbször viszonylag rövid időhorizonton, a GDP-nek és a gazdasági egyensúlynak a vizsgálatával szokták minősíteni. E vizsgálatot, kiemelten a változások trendjeinek a meghatározását alapvetően nehezíti azonban, hogy a statisztikák szerint a gazdaság teljesítményeiben, így a GDP-ben különböző időtávú **ciklusok** (ingadozások, hullámzások; időnként fellendülések, máskor stagnálás, olykor válságok) mutathatók ki. Hatásai az ún. *konjunkturális* változások. Ezek jövőbeli alakulásának előrejelzése pedig, bár minden gazdálkodónak (s kiemelten minden tervezőnek) fontos lenne, csak részben megoldott.

A ciklikus folyamatoknak vannak hosszú, közép- és rövid távú összetevői.

- A hosszú távú „hullám” a mintegy 30-40 éves ún. **Kondratyev-ciklus**. E hullámváltozások okairól csak bizonyítás nélküli feltételezések ismertek. Az egyik szerint a generációk váltása terén keresendő. Vannak ugyanis korosztályok, amelyek gazdasági válság idején fiatalok, ezek hozzájárulnak a nehézségekhez és az elhárításukra végzett erőfeszítésekhez (kiemelten: a munkához), amikor ezek adják a munkaerőt, a gazdaság fellendül. A sokat dolgozó korosztály gyermekei azonban a szüleik által finanszírozott munka nélküli jóléthez szoknak hozzá, így amikor ők lesznek a foglalkoztatottak, válság lesz. Egy másik magyarázat az okokat az új találmányok megjelenésének hullámváltozó gyakoriságaiban keresi stb.
- A legismertebb ciklusok a 6–8–10 éves időtávon kimutatható **üzleti ciklusok**. Az ezek során kialakuló válságok olykor hatalmas károkat (csődhullámot, munkanélküliséget) okoznak, esetenként forradalmat is kiváltanak. Okaikról számos elmélet született. Fontos magyarázat a beruházások ciklikussága is; a beruházások ugyanis a multiplikátor- és akceleratorhatás következtében lökészerű és tovagyűrűző keresletnövekedéseket okoznak, befejezésük viszont gyors keresletcsökkenéssel jár. De kétségtelen az

is, hogy a lakosság elszegényedése, növekvő kizsákmányolása, az e miatti keresletszűkülés is válságot eredményezhet stb.

- Egyes gazdasági folyamatok (pl. a tőzsdei árfolyamok) akár óráról órára, napról napra is jelentősen változhatnak. Az ingadozások igen sokféle oknak (pl. politikai nyilatkozatoknak, váratlan gazdasági jelenségeknek, egy természeti katasztrófának, akár valamely spekulációnak stb.) az eredményei lehetnek.

A magyar gazdaságban elsősorban az üzleti ciklusok megfigyelésének vannak hagyományai. A rendszerváltás után, az 1990-es évek elején a KGST szétesése okozott nagy, az 1929-esnél is nagyobb, mintegy 20%-os teljesítmény-visszaesést. Az ezredfordulón, alapvetően a világgazdasági folyamatok hatására fellendülés, 2008-ot követően erős (a teljesítmény legalább 10%-os visszaesését eredményező) s számos elemében 2013-ig tartó válság alakult ki. A 2013-at követő konjunktúra jellemzőiről pedig még nem alakult ki egységes szakértői vélemény.

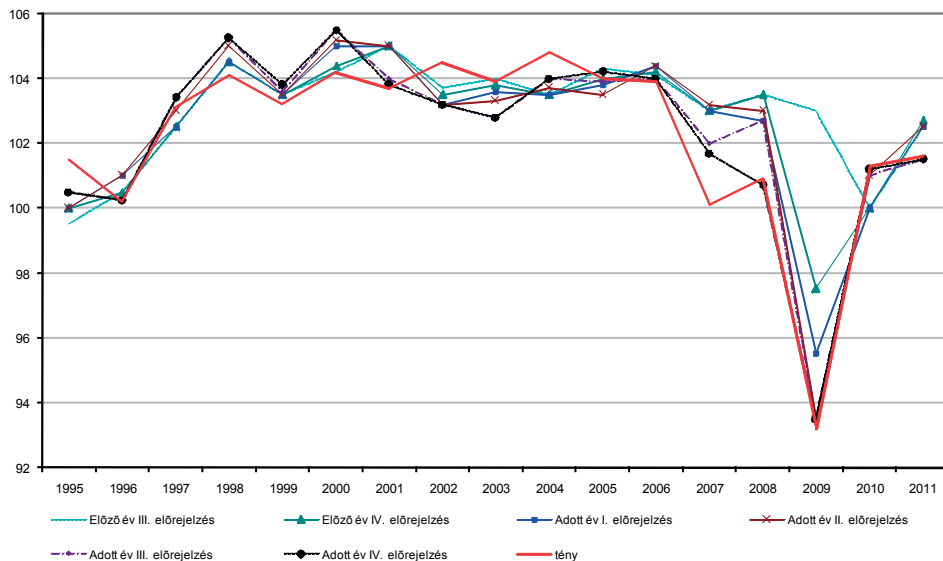
5.2.2. A nemzetgazdasági elemzések, prognózisok alapelvei

A makrogazdasági elemzések és előrejelzések minden vállalati menedzsment számára fontosak. A legfontosabbak a „konjunktúrának” – a folyó év és / vagy az ezt követő év főbb folyamatainak – az alakulását vizsgálják. Fő tárgykörök egyrészt a *nemzetgazdasági teljesítmények*, másrészt az *egyensúly* mutatóinak az alakulása.

Amint már kiemeltük, a nemzetgazdaságok teljesítményének legfontosabb mérőszáma a GDP (a gazdaságban az adott évben előállított hozzáadott érték). Mértékadó elemzései és előrejelzései a GDP „mérleg” összeállításával készülnek. Az elemzők adatokat / becslést közölnek egyrészt arra, hogy az egyes ágazatok mennyi hozzáadott értéket termeltek / fognak előállítani, másrészt arra, hogy a lakossági fogyasztás és a beruházások mennyi hozzáadott értéket használtak / használnak fel, majd (a szükséges korrekciós tételek figyelembevételét követően) a két becslést azonos eredményűre csiszolják. Az eljárás eredményeként a GDP változására vonatkozó statisztikák és előrejelzések hibája egyaránt kicsivé, átlagosan 1 százalékponton belülivé válik (5.1. ábra) – miközben elkerülhetetlen, hogy mind a termelés, mind a felhasználás belső szerkezetének a részprognózaiban nagyobb hiba maradjon.

5.1. ábra. A GDP DINAMIKA ELŐREJELZÉSEI ÉS A STATISZTIKÁK
(ELŐZŐ ÉV = 100)

Százalék

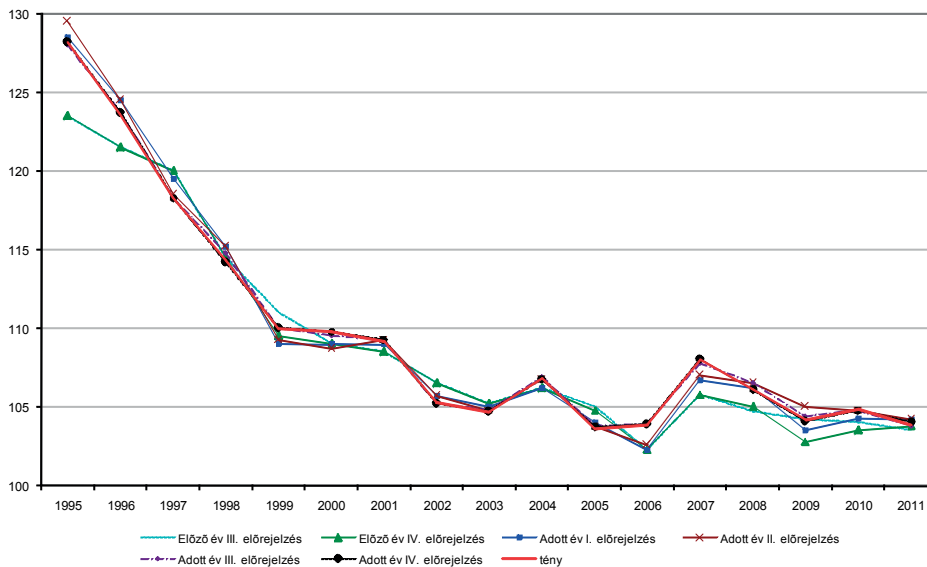


Forrás: KSH, GKI előrejelzések

A gazdasági *egyensúly* mutatói közül **az infláció** (fogyasztóiár-emelkedés) viszonylag **pontosan mérhető, és** kiemelkedő pontossággal (legtöbbször jóval egy százalékponton belüli hibával) **előre jelezhető**. Módszertani szempontból a kül-gazdasági (export – import) perspektívák statisztikai jellemzése se gond, előrejelzésük azonban a világgazdaság mindenkor erős bizonytalansága miatt többnyire meglehetősen pontatlannak bizonyul. Az állami döntések következményeinek nehéz előrelátása miatt gyakran pontatlan államháztartási adatközlések, illetve prognózisok pedig gyakran **nem is tudják** kielégíteni a gyakorlat (pl. a túlzott deficit eljárás) megbízhatósági igényeit (5.2 – 5.3. ábrák).

5.2 ábra. INFLÁCIÓS ELŐREJELZÉSEK ÉS STATISZTIKÁK
(ELŐZŐ ÉV = 100)

Százalék

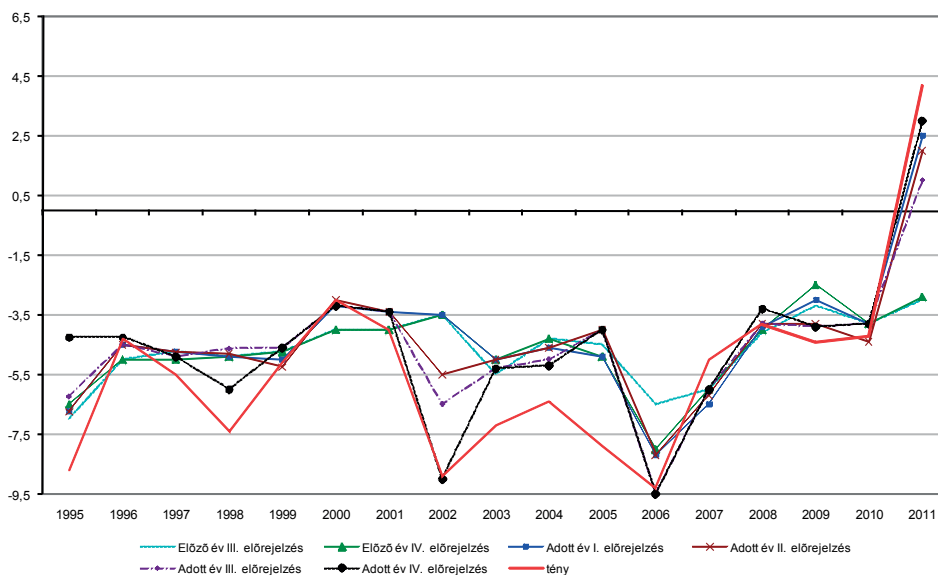


Forrás: KSH, GKI előrejelzések

Az **államháztartás** egy pénzügyi rendszer, mely a központi és az önkormányzati alrendszerekre oszlik (a központon belül pedig a kormányzati költségvetés, a társadalombiztosítási és a speciális alapok különböztethetők meg).

5.3. ábra. A GDP ARÁNYOS ÁLLAMHÁZTARTÁSI HIÁNY
ELŐREJELZÉSEI ÉS A STATISZTIKÁK

Százalék



Forrás: KSH, GKI előrejelzések

A 11–12. fejezetekben a magyar gazdaságra vonatkozó további információkat is vázolunk.

Gyakorló kérdések:

- Milyen hosszú időtávú (hullámhosszú) a Kondratyev-ciklus? 1-2, 6-10, 30-40, kb. 100, 200, 500 év
- És az üzleti ciklus? 1-2, 6-10, 30-40, kb. 100, 200, 500 év
- Mely éves nemzetgazdasági előrejelzések megbízhatóak az alábbiak közül? GDP növekedés – ipari hozzáadott érték – lakossági fogyasztás – beruházás – infláció – export – államháztartási hiány
- És melyik egyáltalán nem megbízható? GDP növekedés – ipari hozzáadott érték – lakossági fogyasztás – beruházás – infláció – export – államháztartási hiány

5.3. A tervezés néhány technikája

Az előzőkben már többször is tárgyaltuk a (pl. Porter-féle) stratégia megvalósításának módjait és az e munkát vezérlő tennivalókat (tervezés, szervezés, rendelkezés, összehangolás, ellenőrzés). A vázoltak kiegészítéseként a jelen pontban két elterjedt tervezési technikát ismertetünk (majd a témát a 6. fejezetben érdemben kiegészítjük).

5.3.1. A soron következő megvalósítási lépések hatékonyságának ellenőrzése

A tanulás feladata: az üzleti terv típusainak megértése és megtanulása

Kisvállalatoknál gyakori, hogy a tulajdonos-menedzser „fejben” dönt a stratégia megvalósítási módjairól is. E döntés azonban sokszor a kkv-knál is, a nagyobaknál pedig okvetlen rövidebb-hosszabb tervezési folyamat keretében születik. Az adott célból leggyakrabban kimunkált írásos dokumentum a már említett ún. üzleti terv.

Az üzleti terv az egy-egy adott időszakban esedékes tennivalók várható eredményességét tekinti át. E vizsgálódásra számos okból lehet szükség. A készülő tervdokumentum **tartalmát mindenkor** hozzá kell igazítani az adott esetben **fontos szempontokhoz**:

- A vállalat alapítás előtt összeállítandó üzleti tervre és ennek célszerű tartalmára már utaltunk (a 3.2.2. pontban).
- A terv viszonylag „egyszerű” változatát szokás kidolgozni az év elején a menedzsment számára. Ennek tartalma a következő:

5.1. táblázat. Egyszerű (a cégvezetés céljaira évről-évre készülő) üzleti terv sémája

Az adott évben várható bevételek	Az ez évben előre látható kiadások
a valószínű üzleti lehetőségek részletes felsorolása piackutatási alátámasztással és az ilyen módon elérhető bevétel ezer forint	anyag-, bér- és egyéb ráfordítás bontásban, nagyvonalúan és ennek költsége ezer forint
	Várható eredmény, ezer forint

Forrás: elterjedt vállalati gyakorlat alapján készített saját rajz

- Hasonló séma készül év elején a részvénytársaságoknál a részvényesek számára (ahol azonban a piackutatási eredmények ismertetése elnagyolt, kiemelésre kerül viszont a **várható osztalék** nagysága).

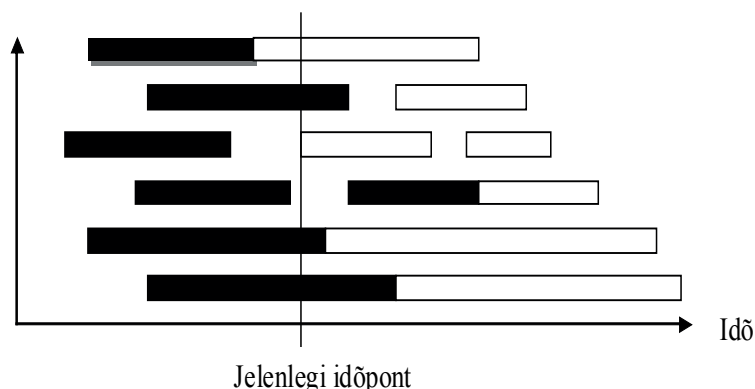
- A banki hitelkérelmekhez mellékelt tervekben viszont azt kell kiemelni, hogy a cég mire fogja a hitelt felhasználni, a kapott összeg miként fog megtérülni – és melyek a megtérülés kockázatai, illetve a **visszafizetés garanciái**.

5.3.2. A konkrét tennivalók ütemezésének tervezése

A következőkben arra keresünk választ, hogy miként hangolhatók össze az előző fejezetben vázolt stratégiai tennivalók, illetve az erőforrás gazdálkodás szempontjai. Elsőnek a jövőbeli feladatok rendszerezésének s az ezek elvégzéséhez adható idő meghatározásának (a feladatok ütemezésének, scheduling) egyszerű eszközét az ún. **Gantt-diagram** (angolul gyakran ez is flow-chart) készítésének módját mutatjuk be. E diagram egy kétdimenziós ábra, mely az elvégzendő feladatoknak a függőleges tengelyen feltüntetett jegyzékéből indul ki, s melynek vízszintes tengelyére a megvalósítás idejét mérjük fel, majd fölötte sorról sorra bejelöljük, hogy az egyes feladatokat mikortól meddig végezzük el. A diagram elkészítése minden EU projektben kötelező. Az 5.4. ábrán egy példát mutatunk be.

A diagramban feltüntethetők a fontosabb tennivalók megvalósulását tanúsító ún. mérföldkövek (mile-stones – az adott határidőre elérendő eredmények, például elkészítendő dokumentumok, tervek, a kivitelezendő létesítmények stb.) is.

5.4. ábra. Gantt-diagram

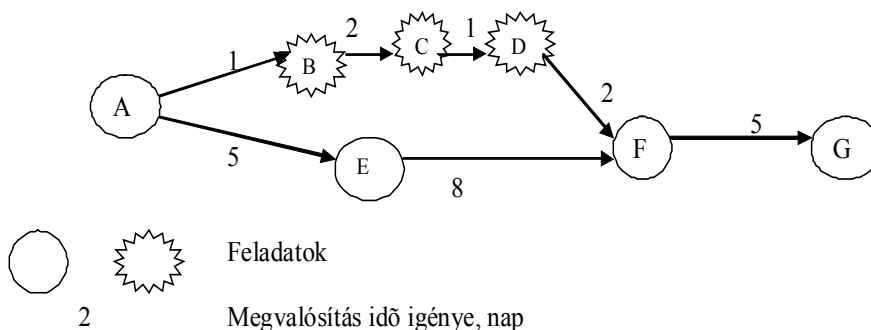


Forrás: Saját ábra szakirodalmi közlések alapján

A nagy (stratégiai) feladatok megvalósításra hivatott programok, projektek tervezésének egy, a most vázoltnál hatékonyabb, de bonyolultabb számítógépes

technikája a hálótervezés ún. kritikus út módszere (CPM, critical path method –, illetve az alapján véve ezzel azonos funkciójú PERT (Program Evaluation and Review Technique). A módszer a tennivalók elvégzéséhez szükséges idő megállapítására, kiemelten az ún. **kritikus út** (a megvalósítás során a legtöbb időt igénylő feladatsor) meghatározására, s ezen idő „optimalizálására” (még elfogadható költségű rövidítési lehetőségeinek a feltárására) hivatott. Sémáját a 5.5. ábra mutatja (melyen a kritikus „út” az A – E – F – G munkasor).

5.5. ábra. Hálóterv



Forrás: Saját ábra szakirodalmi közlések alapján

Gyakorló kérdések:

- Milyen az év elején a nagyvállalati menedzsereknek készített üzleti terv szokásos sémája? (ábrát és magyarázatot kérek)
- Mit ábrázolnak a Gantt-diagram fekvő téglalapjai? az uniós kapcsolatokat – az idő múlását – az időszerű tennivalókat – a műhelyek célszerű elrendezését
- Mit jelez a *Gantt*-diagramban ábrázolt téglalapoknak a hossza? – az ábrázolt uniós kapcsolatok fontosságát – a tennivalók megvalósításához szükséges időt – a műhelyek helyigényét
- Mit kell megadnunk egy *Gantt*-diagramban mérföldkönek? a kialakított uniós kapcsolat hatókörét – a fővárostól vett távolságot – az út kezdetétől vett távolságot – a fontosabb tennivalók megvalósulását tanúsító eredményt – egyéb információt
- Mi a kritikus út? veszélyes országút – veszélyes értékesítési csatorna – a megvalósításhoz a legtöbb időt igénylő feladatsor – veszélyes technológiával megvalósítható tervfeladat

5.4. A tipikus tervezési hibákról

A tanulás feladatai: /1/ az ún. hokibot-effektusnak és /2/a tervezés néhány további tipikus hibájának a megismerése.

Sajnos a kutatások – a tervgazdasági hagyományok ellenére – sok sajátos magyar tervezésmódszertani hibát tárnak fel.

Jellegzetes tervezési hiba az ún. **hokibot-effektus** is. Közismert ugyanis, hogy egyes tervezők a terv első időszakaira vonatkozó számításokban figyelembe veszik a közelmúlt kedvezőtlen realitásait, a távolabbi évekre viszont – a vezetők kedvező hírek utáni vágya miatt is – már a realisnál rózsásabb jövőképet festenek. Mivel azonban az adott eljárás lehetetlenné teszi a jövőre való helyes felkészülést, a vezetésnek meg kell akadályoznia e gyakorlat kialakulását.

A további "módszertani" hibák se ritkák.

Mint jeleztük, súlyos veszélyei ellenére gyakori a nagyobb távú elképzelések nélkül a környezethez igazodó *sodródó „stratégia”* is. Az e gyakorlatot követő vezető **nem gondolkodik a jövőn**, nem törekszik a jövőbeli sikerekhez szükséges kompetenciák megszerzésére, majd a cég lemaradását látva a gyors környezeti változásokra panaszkodik.

A SWOT-ot sok magyar cég használja. Gyakori azonban, hogy az elemzés kidolgozói munkájuk során kizárólag a vizsgált vállalat jellemzőit tárják fel, majd az előnyöket, hátrányokat stb. további megalapozás nélkül „ránézéssel” – s többnyire igencsak *hízelt* eredménnyel – becsülik meg. A feladat lényege az lenne azonban, hogy a cég adottságait a *főbb versenytársak adottságaival vessék össze* (ahol figyelembe veszik, hogy M. Porter szerint nemcsak az iparág jelenlegi termelői, hanem a szállítók, a vevők, a piacunkra potenciálisan újonnan belépők és a helyettesítő termékek is versenytársak), s ezen összehasonlítás révén mutassák ki az előnyöket, hátrányokat.

De cégeinknél – az egyértelmű elméleti ajánlás ellenére – elterjedtek a hosszabb időtávú, de *jelenérték-számítást nem alkalmazó* beruházás-gazdasági számítások is (melyeket olykor „főmérnöki” kalkuláció gúnyneven emlegetnek). A jövő bizonytalanságáról ugyancsak kevés magyar vállalatnál készülnek elemzések.

A színvonalas időbeosztás (ütemezés) napjainkra kivételessé vált. Annak ellenére is, hogy a XX. század első felében a magyar vállalatok is elterjedten alkalmazták a *Gantt*-diagramot, és használatára ma is égető szükség lenne legalább egyes nagyberuházásoknál. A budapesti 4-es metró építés területfoglalásai pl. 10 évig folyamatosan zavarták a közlekedést, aminek a kárai egyes becslések szerint nagyobbak voltak az építés közvetlen költségeinél is, pedig a CPM alkalmazásával a területfoglalás időtartama is **s ennek kárai is töredékükre lettek volna csökkenthetők.**

Ugyancsak megszokott (a végrehajtás esélyét rontó) hiba, hogy a *stratégiaalkotók* csak a feladatok kijelölésére törekszenek, a határidők és a felelősök megnevezését már nem tekintik feladatuknak.

Olykor a vázolt „módszertani” hibák elkövetése oktatással megelőzhető, sőt egyes elkövetőik arról is meggyőzhetőek, mi a helyes döntés-előkészítési technika. A „meggyőzés” azonban gyakran lehetetlen. Ez esetekben nem kis esélye van ugyanis annak, hogy **a hibát elkövető tervezők tudták, miként kell a technikát alkalmazni**, s a hibát tudatosan, azért követték el, hogy az általuk – vagy a vezetés által – kívánatosnak tartott eredmény jöjjön ki.

Gyakorló kérdés:

- Mi a hokibot-effektus? készítés a vállalatvezetési hibák ledorongolására
- a tortadiagramok javításának egyik módszere – a közeli jövő gondjainak figyelembe vétele után a távolabbiak elhallgatása – egyéb hatás

Ajánlott irodalom: Porter (1980), Dénes (é.n.)

Ellenőrző kérdések

- Kik a vállalatok fő érdekeltjei (stakeholders)?
- Milyen témák vizsgálatát ajánlja M. Porter a SWOT kiegészítéseként? Miért fontos ez?
- M. Porter milyen stratégiatípusokat különböztet meg? Milyen további típusokat ismer?
- A szakirodalom milyen gazdasági ciklusokat különböztet meg? Milyen nézeteket ismer az okaikról?
- Melyek a (magyar) nemzetgazdaság perspektíváit jellemző s 1-1,5 évre viszonylag megbízhatóan előrejelezhető mutatók? S mely mutatók prognózisai a legkevésbé megbízhatóak?
- Az üzleti terv milyen típusait ismeri? Mi a különböző típusok tartalma?
- Mi a *Gantt*-diagram, és mi a célja? (ábrát és rövid magyarázatot kérek)
- Mi a hokibot-effektus? Mit tehet az önálló tervező részleggel működő nagyvállalat vezetése ezen effektus elkerülése érdekében?

A diagnózis és a terápiakijelölés vizsgálata a tervezési gyakorlat esetében:

A tervezés módjának vizsgálatánál javasolható feladat-megfogalmazások: Készítse el egy cég termékportfóliójának BCG mátrixát, és értékelje az eredményt! Állítsa össze egy cég marketingjének 4 P szerinti elemzését, és vonja le a lehetséges következtetéseket! Ismertesse egy intézmény (társég) stratégiai tervét, és mutasson rá erős, illetve gyenge pontjaira!

A vizsgálat a magyar cégeknél a tervgazdasági hagyományok miatt könnyű. Olykor a sajtóközleményekben is hasznos információk találhatóak, az esettanulmányok, interjúk, felmérések pedig mindig jó módszerek.

Kis vállalatnál ezúttal is elsősorban a témát közvetetten közelítő kérdésekben célszerű tájékozódni, pl. azt lehet vizsgálni, ismerik-e a műszaki haladás trendjeit, a keresletalakulás hosszabb távú perspektíváit stb. A mindezekkel kapcsolatos megállapítások ugyanis a gyakorlat számos gyenge pontjára mutathatnak rá.

Nagyobb hazai vállalatnál szintén sok információt adhat a közvetett kérdések áttekintése. Jó kiindulópontok pl. a 3–4. leckéknek a kérdései, de kiegészítésként vizsgálható az is, hogy készítettek-e termékportfólió-elemzést, 4P szerinti marketingértékelést, van-e egyáltalán érvényes stratégiájuk, nincs-e túl sok cél kitűzve, a feladatok kitűzésénél megjelölték-e a határidőt és a felelőst, meghatározták-e a siker kritériumait stb.

A multik módszertanilag támogatott leányvállalatainál inkább a tartalmi „ellenőrzéstől” várhatunk megbízható eredményeket. Pl.: a különböző célok azonos irányú változásokat igényelnek-e, s összhangban vannak-e velük a tervezett eszközök (akciók), a menedzsereknek érdeke-e a megvalósítás, megszerezhetők-e a megvalósításhoz szükséges erőforrások, megtervezték-e a monitoringszervezet kiépítését stb.?

6. A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁNAK ESZKÖZTÁRA I.

Tehetünk valamit a stratégiai célok eléréséért is?

E pontban folytatjuk a megvalósításmenedzsmet konkrét tennivalóinak az áttekintését. A tulajdonosi célokra az 5.1.1. pontban már utaltunk. A következőkben – a közismert 4 P elveihez igazodva – a vevői elvárások teljesítésével kapcsolatos tennivalókat tekintjük át. A megvalósításnál szintén fontos erőforrás-gazdálkodás kérdéskörét pedig majd a következő leckében tárgyaljuk.

6.1. Szervezetfejlesztés

A tanulás feladatai: /1/ a vállalatok jogi formáinak átisméltése, /2/ a nagyvállalati menedzsmet szervezeti formáinak és /3/ a szervezeten kívüli szervezési lehetőségeknek a megismerése.

A célok megvalósításának tervezése során elsőként a megvalósító szervezet mibenlétét kell tisztázni. Esetenként *cég-alapítás* (s ennek keretében olykor az új cég szervezetének a kialakítása) lehet célszerű, máskor a már működő cég szervezetének a *módosítására* lehet szükség. Általában mindkét esetben célszerű, hogy a vállalatok döntéseiket a cég sajátosságaira és a stratégia főbb elveire építsék.

Kkv alapításakor legtöbbször „csak” a *jogi forma* eldöntése jelent komoly szakértelmet igénylő szervezési feladatot. A *kkv körben* ugyanis a kialakításra kerülő (célszerű) *vállalati szervezet* általában egyszerű: leggyakrabban a tulajdonos egyben menedzser (kiemelten: döntéshozó) is, akinek a munkáját könyvelő, jogi tanácsadó segítheti, az „alkalmazottak” pedig a termelés, szolgáltatás terén a tulajdonos irányításával dolgoznak.

A lehetséges formák: egyéni „vállalkozás”, bt., kft. (mivel az rt. többnyire túl drága). **VIGYÁZAT!** 2015-től minden cég jogi személyiségű! Azaz a tulajdonosok betétjeik, részvényeik erejéig, az ügyvezetők, igazgatósági, felügyelő bizottsági tagok – és a könyvvizsgálók – egész vagyonukkal felelnek.

A nagyoknál viszont alapvető fontosságú a cég belső szervezetének a kialakítása (fejlesztése) is. A tulajdonosok a közgyűlésen hozzák meg határozataikat, a további irányítással elkülönült menedzsmet, pl. igazgatótanácsot, vezérigazgatót bíznak meg (s esetleg a felügyelőbizottságba delegálnak képviselőket). Emellett cégük **szervezetének különböző formáiról** is dönthetnek.

- A nagyvállalati menedzsmet ma szokásos magyar szervezési formája az ún. *törzskari szervezet*. Itt a vezetők és a munkájukat segítő specialisták (pl. jogászok, munkaügyesek, pénzügyesek, könyvelők) adják a törzskart, a további, többnyire csoportokba, pl. műhelyekbe szervezett alkalmazottak

viszont a felső menedzsment által irányított néhány középvezető irányításával tevékenykednek.

- Az igen nagy vállalatok körében bonyolultabb szervezetek is kialakultak. A *divizionális szervezetben* pl. a vezetés csak a stratégiát határozza meg, a végrehajtást már a divíziók (business units) vezetői, pl. az ún. termékmenedzserek önállóan (de gyakran saját törzskar támogatásával) irányítják.
- Egyes nagy multiknál pedig ún. *mátrixszervezetek* alakultak ki, itt minden „termelő” egységet legalább két vezető, egy funkcionális „specialista” és egy divízióigazgató irányít.

Néhány a munkaerő-gazdálkodáshoz kapcsolódó szervezési innovációról a következő fejezetben szólnunk.

Megjegyezzük, hogy a stratégia megvalósítása olykor vállalati kereteken **kívüli** szervezési feladatokat is igényelhet. A siker érdekében gyakran célszerű pl. együttműködni más vállalatokkal. Ez sokszor „csak” kooperációt (pl. kihelyezést, outsourcingot) jelent, de olykor a cég szervezetének átalakítása, így egyesülés (merger), vállalatfelvásárlás (acquisition), *közös vállalat* alapítása stb. is kívánatosak lehetnek.

Az elmúlt évtizedek szakirodalma arra is figyelmeztetett, hogy az érdekelteknek a szervezetfejlesztésnél gyakran kell számolniuk *az újdonságot ellenzők* reakcióival. A szerzők azt javasolták ezért, hogy ennek esélye esetén a bevezetés 3 fázisú legyen: a vezetés előbb tudassa az érdekeltekkel, hogy a változás szükséges, csak ez után valósítsa meg a tervezett módosításokat, s fordítson erőt az új rend begyakoroltatására is. Részletesebb ajánlást ad pl. Kotter (1999).

Gyakorló kérdések:

- Milyen szakemberekből áll a vállalati törzskar?
- Divizionális szervezetnél ki a termelésben dolgozók közvetlen főnöke? főmérnök – termékigazgató – művezető – HR főnök
- Mondjon két példát vállalaton kívüli stratégiai szervezési feladatra!

6.2. A marketing mix fejlesztését célzó stratégiai döntések és előkészítésük

A következőkben a stratégia megvalósításának a tennivalóit a marketing mix csoportjai szerint rendezve kezdjük tárgyalni. Úgy véljük ugyanis, hogy a **jó stratégia piacorientált (vevőorientált)**, összeállítása során a cég azt dönti el, hogy kik a vevői, s hogyan tud nekik megfelelő értéket szolgáltatni, konkrétan arról határoz, hogy melyek legyenek a vállalati marketing mix alapvető sajátosságai.

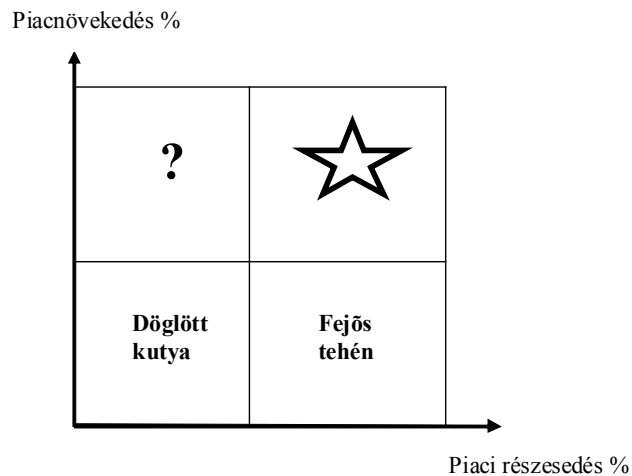
A tanulás feladatai: /1/ a BCG mátrix elkészítésének begyakorlása, /2/ az értékelemzés megismerése és /3/ az árképzés, értékesítési csatorna alakítás és eladásfokozás alapelveinek átisméltése.

6.2.1. Termékfejlesztés és a termékszerkezet (más néven: termékportfólió) alakítása

A marketing – pontosabban a 4 P – elvei értelmében a piaci stratégia első kérdésköre a *termékek*, termékcsoportok, illetve a termékportfólió fejlesztése. A kiinduló tennivaló a termékek piaci helyzetének és perspektíváinak az elemzése. E célra (illetve az üzleti egységek tevékenységi szerkezetének vizsgálatára) – igen elterjedten – használt technika a *portfólióelemzés*. A módszer család első, legismertebb s talán (legalábbis az alkalmazási tapasztalatokkal nem rendelkezők számára) leginkább ajánlható tagja a Boston Consulting Group által kidolgozott ún. **BCG mátrix** vagy piaci növekedés, piaci részesedési (growth-share) mátrix. Ezen elemzés során először a vizsgálni kívánt termékek (vagy termékcsoportok, olykor üzleti egységek) értékesítésének tényleges növekedési ütemét, illetve piaci részesedésüket (az adott termékcsoportban a cég saját forgalmának és az összes forgalomnak a hányadosát (market share) kell megállapítani, s az eredményeket az alábbi 6.1. ábrán látható négy „négyzetben” feltüntetni.

Vegyük észre, hogy a BCG mátrixelemzés – a két tengelyre felmért adatok jellege révén – a vevőigényeknek s ezek változásainak valamely számszerűsítésére törekszik.

6.1. ábra. A BCG mátrix



Forrás: Szakirodalmi közlések alapján készült saját ábra

Ha a cég saját BCG mátrixának valamely negyedében nincs vagy kevés a termékcsoporthoz, ez nyilvánvalóan feladatkielölő értékű. Hiszen a cég számára fontos, hogy termékfejlesztésének eredményeként mindenkor legyenek új – s általában kérdőjeles (question marks) – termékei. Hasonló jelentőségű, hogy (többnyire jelentős további termékfejlesztések nyomán s a szükséges termelőkapacitások kiépítését célzó nagy beruházásokkal) ún. sztár termékeket is kialakítsanak. Mindezek azonban jelentős fejlesztési forrásokat igényelnek, ezért a termékpalettában a jelentős profitot hozó fejőstehén (cash cow) termékek sem nélkülözhetők. Csak az nem gond, ha a dóglött kutyák (dogs) száma alacsony; az e csoportba kerülő termékek magas száma esetén azonban ez esetben is intézkedéseket kell hozni a helyzet rendezésére.

A BCG mátrixot érdemes a (fontos) *versenyársak* termékcsoportjaira is összeállítani, mivel az eredmények alapján e cégek valószínű stratégiai törekvéseire is vonhatók le következtetések.

A szakirodalom több további, többnyire részletesebb információkat kínáló mátrixot is ismertet. Ezekre azonban itt nem térhetünk ki.

Ugyancsak igen hasznos termék-, szolgáltatásértékelési módszer az ún. **érték-elemzés** (value analysis). Ennek keretében azt vizsgálják meg, hogy a vevők a vállalati termékek, szolgáltatások mely tulajdonságait tekintik fontosaknak, s e tulajdonságok előállítása mibe kerül. A vizsgálódás egyrészt a *vevői igények jobb kielégítését* lehetővé tevő termékek, szolgáltatások előállítására, másrészt *költségcsökkentésre* tárhat fel lehetőségeket.

A szakirodalomban igen sok példa található mind a sikeres, mind a kudarcot vallott termék-, illetve termékszerkezet-fejlesztésre. Sikeres volt pl. a japán képmagnók esete. Ezek fejlesztésének az indításakor csak nagy és igen drága stúdiómagnók léteztek, melyeknek szükségszerűen igen szűk piacuk volt, a fejlesztők azonban úgy vélték, hogy ha sikerülne kicsi s viszonylag olcsó készülékeket kifejleszteniük, ezeknek hatalmas piaca lenne. Az erőteljes fejlesztés költségeit a robbanásszerűen bővülő videópiac igen hamar visszaigazolta. Sikertelen volt viszont pl. az 1960-as években a magyar traktorgyártás fejlesztési program, amelynek tízéves erőfeszítései után az egész profilban leállították a hazai termelést.

6.2.2. A marketing mix további elemeinek fejlesztése

Gyakran stratégiai kérdés az értékesítési *árak* célszerű nagysága is. A főbb alapelvek a következők:

- A tömegtermékeket eladni kívánó kv-k sokszor egyszerűen elfogadják a *piac aktuális árait*. Az egyedi áruk értékesítésénél viszont a *helyes ár az, amely mellett az eladható mennyiség és az ehhez tartozó egységár szorzata maximális*.

- Olykor a kkv szférában is célszerű némileg a piaci ár alatt vagy (az átlagosnál jobb minőség érzékeltetésére) e fölött értékesíteni. A nagy cégeknél pedig mindig vizsgálni kell a célszerű stratégiát.
- Minden az árakra vonatkozó döntésnél figyelni kell továbbá az infláció várható alakulására is.

Monopol- és oligopol piacokon a cégek olykor (export) termékeikre a piacon szokásosnál jóval alacsonyabb, ún. **dömping** árakat állapítanak meg. Ez bizonyos feltételek (pl. jelentős nagyságrendi megtakarítás) esetén nyereséges üzlet is lehet, **leggyakrabban** azonban **veszteséges**, s a versenytársaknak a piacról kiszorítása érdekében kerül alkalmazásra. Sokszor a tisztességtelen versenyt tiltó jogszabályok hasznosításával védekezni is lehet felhasználása ellen.

A célszerűnek vélt *értékesítési csatornák* kialakítása szintén **minden cégnek saját feladata** (s így a termelőknek a kereskedőkkel kapcsolatos panaszai gyakran elfogadhatatlanok). A közepes s ennél is inkább a nagy cégek körében legtöbbször a több csatornás értékesítés a kívánatos (egyetlen csatorna ugyanis túl kockázatos lenne).

De a stratégiáért felelősök nem felelhetnek a piacbefolyásolás, *értékesítésfokozás* módjának meghatározását sem. A tömegtermékeket értékesítőknek leginkább valamely *médiareklám* alkalmazása, az egyedi termékek eladóinak viszont inkább a *direkt marketing* eszközeinek igénybevétele hozhat sikert. Egyik esetben sem felelhetők a vevő (fogyasztó) meggyőzésénél fontos pszichológiai megfontolások (ezekről lásd pl. Hunyadi–Székely 2003), valamint a megvalósított akciók hatékonyságának utólagos ellenőrzése sem.

6.2.3. A megvalósíthatósági tanulmány szerepe

A stratégiakészítésnél gyakran (az integrált irányítási rendszerek működtetéséhez mindig) szükség van a célok lehetőség szerinti számszerűsítésére, kiemelten a megvalósulás hatékonyságának előzetes, ún. ex-ante értékelésére is (ez az ún. megvalósíthatósági tanulmány; feasibility analysis). De sokszor annak az elemzése sem elhanyagolható feladat, hogy az előirányzott tevékenységek megvalósításával kellő ütemben haladunk-e a kívánt jövőkép felé.

Gyakorló kérdések:

- Mi jellemzi a sztár termékeket? magas minőség – high-tech technológiájú előállítás – magas piaci részarány és gyors piaci növekedés – magas részarány a cég értékesítésében – magas nyereség
- Egy jól működő cég miből finanszírozza a sztár termékek termelésének bővítését? hitelből – a fejős tehének nyereségéből – saját nyereségükből – üzleti angyalok támogatásából – egyéb forrásból

- Mekkora az egyedi termékek célszerű ára? a versenytársak áraihoz hasonló – az ár és az eladható mennyiség szorzatának maximumát adó érték – önköltség + 10% - egyéb
- Célszerű-e olajfűró tornyot TV-ben reklámozni? igen, mindig – igen, a nagy olajfinomítókkal rendelkező régiókban – nem, környezetszennyező berendezést nem reklámozunk – nem, mivel a közvetlenül az olajosoknak írt levél olcsóbb

6.3. Ellenőrzés

A tanulás feladatai: /1/ a monitoring és /2/ az audit lényegének megismerése és /3/ a szakértői értékelés fő elveinek megtanulása.

Kisebb vállalatnál az ellenőrzés a vezető feladata. Nagy cégeknél azonban e munkának is önálló szervezete van, az ellenőrzéshez az integrált vállalatirányítási rendszer szolgáltat adatokat, s az ellenőrzés legtöbb tennivalóját a kontrollig (a teljesítmények alakulásának figyelemmel kísérésére hivatott szerv) végzi.

Az ellenőrzés két fő tevékenysége a monitoring és az audit. A **monitoring** – általában véve – valamely folyamatnak, a stratégia esetében a megvalósításának folyamatos megfigyelése, melynek során a vezetés a tervektől, azaz a **kívánatos-tól eltérő folyamatok** lehető legkorábbi felismerésére és korrekcióira törekszik. Az *audit* ugyancsak sokféle célra használt ellenőrzési technika, mely a stratégia esetén a megvalósítás után a **felhasznált ráfordításokat, illetve az elért eredményeket** veti össze. Ezen auditra gyakran független külső szakértőt célszerű felkérni.

A gazdasági ellenőrzésnek, kiemelten az auditoknak hatékony módszere – többek között – a (szakértői) **értékelés** (evaluation) is. Feladata az, hogy a hasznos visszacsatolás érdekében empirikusan alátámasztott információkat gyűjtsön, és közöljön valamely érdekelt(ek)kel valamely programról, politikáról, módszerről, szervezetről, személyről, tevékenységről stb. Az elemzők az adott cél érdekében, ha lehet, *numerikus* adatokkal jellemzik a ráfordításokat és eredményeket. De hangsúlyozottan törekszenek a nem mérhető hatótényezők figyelembe vételére is, s ennek érdekében gyakran felmérések, illetve interjúk gyakorlati stb. adataival kísérlék meg a nehezen mérhető tényezők jellemzését.

A mérési nehézségek feloldására gyakran használhatók az ún. **benchmarking**nak segédváltozók révén számszerű jellemzést adó technikái is.

Végül hangsúlyozzuk: a megvalósítás tennivalóiról elmondottak nem azt jelentik, hogy a vázolt kérdésekben a részleteket is a stratégia keretében kell megvizsgálni és eldönteni. A stratégia csak a lehetséges akciók mellett és ellen felhozható fő érveket tekinti át, egy-egy akció megvalósításáról vagy elvetéséről dönt, s kedvező döntés esetén a fő tennivalókat határozza meg (határidejük és felelőseik kijelölésével). A részletek kimunkálása pedig az operatív tervezés feladata.

Gyakorló kérdések:

- Mi a monitoring? piaci sajátosságok feltárása – gyors ellenlépés dömping fenyegetése esetén – a vezetés hatáskörébe tartozó tevékenységek elvégzésének folyamatos megfigyelése – mérlegegyeztetés
- Mely szervezet vagy személyt célszerű felkérni a stratégia megvalósításának auditálására? illetékes honvédségi szervet – könyvvizsgálót – független külső szakértőt – fejtudász céget
- Milyen információk szükségesek a szakértői értékelés módszer alkalmazásakor? bizalmas információk – numerikus adatok – az alkalmazottak képzettségével kapcsolatos információk – számszerűen jellemezhető segédváltozókkal kapcsolatos adatok – a külső munkatársak képzettségével kapcsolatos adatok – a munkatársak gyakorlati idejével kapcsolatos adatok

6.4. A stratégia megvalósításának néhány lehetséges hibája

A tanulás feladata: a vállalatvezetés néhány tipikus stratégiai hibájának a megértése.

A szakirodalomból úgy látszik, hogy a stratégiai vezetés számos elve még **sok helyütt nem honosodott meg a gyakorlatban**. A magyar publikációk különösen sok bírálatot rögzítenek. Nevezetesen:

- A tapasztalatok szerint a magyar vállalatoknál a termékfejlesztés legsúlyosabb következményekkel járó hibája az, hogy a fejlesztési törekvések nem a piaci igényekből, hanem a cégkompetenciákból indulnak ki, s így többnyire csak szűk körben eladható, sőt esetenként eladhatatlan termékeket eredményeznek.
- **A vállalati marketingstratégiák leggyakoribb hibája világszerte a rossz árképzés.** Közelmúltbeli magyar példa erre egy a vásárlók árrugalmasságát figyelmen kívül hagyó benzináremelés, ahol az áremelés hozamát messze felülmúlta az a veszteség, amelyet az ár emelkedésének a hatására lecsökkent fogyasztás okozott.
- Gazdaságunkban azonban a kutatások szerint igen gyakori az értékesítési csatornák és a vevőkapcsolatok fejlesztésének elhanyagolása is. Agrártermelőink sokszor panaszkodnak pl. a kereskedelemre, figyelmen kívül hagyva, hogy piacgazdaságokban az értékesítés megszervezése a termelők feladata.
- De súlyos következményekkel járó, mégis gyakori hiba az is, hogy a vezetők kidolgozzák a stratégiát, majd ennek megvalósítását nem ellenőrzik.

A vázolt hibák megelőzését célzó oktatás igen hasznos is lehet, de ez esetben sem akadályozhatja meg a szándékos (egyéni vagy csoportérdekek miatti) hibázást.

Gyakorló kérdés:

- Mondjon két példát a vállalati stratégia megvalósításának tipikus hibáira!

Ajánlott irodalom: Chikán (1997), (2010)

Ellenőrző kérdések

- Milyen vállalati (belső) szervezet típusokat ismer?
- Milyen információk szükségesek a BCG mátrix összeállításához? Milyen következtetések vonhatók le ezen elemzés alapján?
- A cég termékei: A, B, C, D, E. Értékesítésük 2010-ben rendre: 100, 200, 80, 500, 50 euró; 2014-ben 130, 200, 96, 540, 60 euró. A termékek összes piaci forgalma 2014-ben 260, 1000, 960, 1350, 240 euró. Milyen a BCG mátrix?
- Mi az értékelemzés? Mi a Just in time?
- Mi a monitoring, illetve az audit? Miben segít az audit során az ún. szakértői értékelés?
- A marketing elvei szerint mely témakörökben célszerű stratégiai döntéseket hozni egy a versenyképessége javítására törő vállalatnál? Ezek közül melyekkel foglalkoznak a kellőnél kisebb súllyal a magyar cégnél?

7. A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁNAK ESZKÖZTÁRA II.

Van módunk a stratégiai tennivalók elvégeztetésére?

E fejezetben folytatjuk a stratégia megvalósítási módjainak az áttekintését. Ezúttal egyrészt a rendelkezésre álló erőforrásokkal, kiemelten a korunk legfontosabb erőforrásával, a munkaerővel való gazdálkodás kérdéskörére térünk ki, másrészt a gyártási folyamatokra vonatkozó stratégia elemeire is utalunk, végül a finanszírozási stratégia néhány kérdésével foglalkozunk.

7.1. A HR menedzsment főbb elvei

A tanulás feladatai: /1/ a HR menedzsment fő feladatainak átismétlése, valamint /2/ e menedzsment jellegzetes stratégiatípusainak és /3/ a vezetőkiválasztás egyes speciális tennivalóinak a megismerése.

7.1.1. Alapelvek

Az emberi erőforrások (human resources, HR) vezetésének modern alapelveit elsőként F.W. Taylor kísérte meg tisztázni. Felfogásmódjában a gazdaság valamennyi szereplője homo oeconomicus (azaz teljesítményét javadalmazásához igazítja), s a vezető mindent tud, a dolgozók feladata pedig az, hogy végrehajtsák a vezető utasításait. Ezeket a nézeteket E. Mayo „finomította”, felhívva a figyelmet az emberek, illetve csoportjaik magatartását befolyásoló további, pl. pszichológiai tényezőkre. Majd McGregor (1960) arra mutatott rá, hogy **a tárgykörben két irányzat van**, a taylori koncepciókkal összecsengő ún. X elmélet, amely szerint az emberek lusták, irányítani, s ha nem megfelelően tevékenykednek, büntetni kell őket, illetve az Y elmélet, amely szerint a többség értelmes, azaz ha egyetért tennivalóinak célszerűségével, szívesen dolgozik.

A HR menedzsment *feladatai* sokrétűek, messze meghaladják a korábban személyzeti munkának nevezett tevékenység adminisztratív tennivalóit. A fenti X elmélettel összecsengő ún. kemény vagy **michigani modell** (lásd: Fombrun–Tichy–Devanna, 1984) pl. négy csoportjukat különbözteti meg.

- A kiinduló tennivaló a munkaerő-*felvétel*, azaz a toborzás és a felvételre kerülők kiválasztása.
- Alapvető HR munka a teljesítmények rendszeres *mérése* és
- a teljesítményre *ösztönzés*; így a bérek megállapítása és rendszeres fizetése, valamint a jutalmazás, a dicséret, de a bírálat és az anyagi szankció stb. is.

- Különösen hatékony hosszabb távú ösztönző a képzési, előremeneteli lehetőségek megteremtése, illetve az elvárásokat nem teljesítők elbocsátása.
- De egyre fontosabbá válik a munkaerő *fejlesztése* is. Hiszen általában az új alkalmazottakat is be kell tanítani (ismertetni kell – munkaköri – tennivalókat), s legtöbbször halaszthatatlan az időszakonkénti szakmai továbbképzés is.
 - Elterjedt azonban a fentiek kiegészítése is.
 - Nem felejtendő, hogy számos ok, pl. nyugdíjazás miatt „békés” *kiléptetésre* is sor kerülhet.
 - *Beer–Spector–Lawrence* (1984) az Y elméletre épült ún. lány vagy **Harvard-modell**ben ugyancsak fontosnak ítélik a munkaerő elkötelezettségének a megteremtését, az „örömteli” munkavégzés lehetővé tételét (*Lövey–Nadkarni /2007/*), s ennek keretében azt is, hogy a vezetés döntéseinél adjon módot az alkalmazottak ún. *részvételére* (kérje ki és vegye figyelembe véleményüket).
 - A HR menedzsment speciális feladata továbbá a vállalati tevékenységek etikus jellegének a megteremtése – nagy vállalatoknál ennek keretében az *etikai kódex* összeállítása – is (részletesebben lásd pl. *Pálinkás*, 1999).

7.1.2. A munkaerő keresletének és kínálatának a tervezése

A címben megjelölt tennivalók áttekintésénél – feltételezve, hogy a részletek ismertek – először néhány **előkészítő-alapozó jellegű tevékenységet** kell megemlítenünk.

Nagyobb vállalatoknál ilyen tennivaló például a *munkakörök* rögzítése. Ez kis cégnél azért felesleges, mert a főnök rugalmasan dönthet arról, kit alkalmaz, és kinek milyen feladatot ad. A nagyoknál azonban célszerű munkaköri leírásokban rögzíteni, hogy a különböző beosztásokban dolgozó alkalmazottaknak milyen képzettséggel kell rendelkezniük, melyek a velük szemben támasztott készség-, tudás- és teljesítményelvárások, mik a feladataik, valamint hogy miért kell felelősséget vállalniuk.

Ezen leírások összeállítása (bár számos gazdaságban csak formális jelentőséget tulajdonítanak neki) gyakran felelősségteljes, sok célú információbázist teremtő munka. Megalapozására többféle információgyűjtés, pl. az egyes munkakörökben dolgozók megfigyelése (akár a munkanapfelvétel), a munkavállalók megkérdezése, esetleg kérdőíves kikérdezése stb. egyaránt felhasználható. Részletesebben lásd pl.: Elbert, N.F. fejezetét a Farkas–Karoliny–Poór (1997) műben.

Ugyancsak fontos előkészítő tennivaló a munkaerő*kereslet* meghatározása. A témára vonatkozó – szükségszerűen hozzávetőleges – hosszabb időtávú foglalkoztatási „prognózis” a vállalati stratégiának a jövőben elvégzendő feladatokkal (és a megvalósítás jövőbeli módszereivel) kapcsolatos, többé-kevésbé bizonytalan

előrejelzésein alapulhat. Ezek elkészítéséhez a szakértői vélemények, a brainstorming, a Delphi-módszer, illetve nagyobb vállalatoknál a munkaköri leírások és az ezek elkészítését segítő munkakörelemzés jelenthetnek segítséget. A közeljövőre vonatkozó operatív terv azután a „termelési” (szolgáltatási) programok munkaerőigényére vonatkozó adatai alapján pontosítható. A tervezés az utóbbi esetben is meglehetősen nehéz – és jórészt „műszaki” – tennivaló.

De a vállalatok csak bizonytalan képet alakíthatnak ki a munkaerő-*kínálatról* is. A már működő intézmények megvizsgálhatják meglévő alkalmazottaik foglalkoztatási kilátásait (kik azok, akikre néhány év múlva is számíthatnak, s ezeknek mik a kompetenciái), valamint számolhatnak át-, továbbképzésük – illetve jelentős felesleg előre látása esetén (pl. akár létszámstoppal, előnyugdíjazással megvalósított) „leépítésük” – lehetőségeivel. A „külső” lehetőségek tekintetében (vagy új cég esetén) azonban csak az adott régiónak a munkaerő-kínálattal kapcsolatos igen általános adatai állnak rendelkezésükre.

7.1.3. Munkaerő-felvétel és -elbocsájtás

A szükségesnek ítélt munkaerő *toborzása és felvétele* szintén igen nehéz, sok hibalehetőséget rejtő szakmai feladatok.

Miként erre N. Parkinson (1964) elemzése figyelmeztet (41–58. oldal), e HR tennivalók terén nincs ugyanis biztos módszer. Nehéz a toborzás, azaz a potenciális jelöltek körének mozgósítása, pl. belső jelentkező keresése, a sajtó- vagy internetes hirdetés vagy a munkaközvetítő irodák igénybe vétele is (hiszen ezek gyakran nem juttatják el a munkalehetőségekre vonatkozó információkat az igazán ígéretes személyekhez, máskor viszont túl sok jelentkezőt eredményeznek), a fejedelmű cég megbízása pedig drága lehet. Még nehezebb a kiválasztás, mivel a felvenni kívánt személyeknek többnyire nem a felvétel során ellenőrzésre kerülő ténnyel kellene képességekkel rendelkezniük. Gyakran vezetnek kudarcra pl. a meghallgatáson – interjú – alapuló (ún. „brit” eljárások), mert korábban gyakran a jó családi kapcsolatokat értékelték magasra, ma viszont pl. a jó társaságban végzett (sport)tevékenységet preferálják az elvégzettetni kívánt munkához szükséges tulajdonságok helyett. Nem sikerebbek az írásbeli vizsgára épülő (ún. „kínai”) eljárások sem, a jelentkezőknek általában teszteket, tanulmányokat kell (korábban olykor verseket kellett) írniuk, a felvétel után azonban a dolgozóknak nem a tesztek stb. megírása lenne a feladatuk. De a mért és az elvárt tudás közti eltérések gyakran okoznak gondokat a modern intelligenciavizsgálat és pszichológiai teszt esetében is. Ezért sokszor a fentieknél eredményesebb kiválasztási technika (ha lehetséges) a próbaidőre alkalmazás stb.

Azoknál a (többnyire nagy) cégeknél, ahol a menedzser nem azonos a tulajdonossal, különösen kényes kérdés lehet a *vezető kiválasztás*. A munka módszerei

elvben nem különböznek a fentiektől, a gyakorlatban azonban világszerte számos speciális tennivaló is jelentkezik. Németországban pl. sokáig ösztönözték a (nagyobb) családi cégeket a professzionális menedzser alkalmazására, mert úgy találták, hogy a családi érdekek érvényesítése gyakran nem felelt meg a társadalom érdekeinek. Közép-Európában viszont **máig igen elterjedt** – az elmúlt évtizedekben megismert tragikus következményei ellenére – **az állami cégek vezetőinek politikai meggondolásokon alapuló kinevezése**, figyelmen kívül hagyva, hogy ez gyakran továbbra is drámai következményekkel jár.

Ugyanakkor olykor vagy azért, mert valamely munkakörök feleslegessé válnak, vagy azért, mert vissza kell fogniuk a termelést is, a vállalatok a meglévő alkalmazottak *elbocsátására* is rákényszerülhetnek. E feladatot különös gondossággal kell megvalósítani, mivel ellenkező esetben mind a továbbra is az állományban tartani kívánt munkaerő munkakészsége („elkötelezettsége”), mind a vállalati goodwill romlik. Ezért törekedni kell arra, hogy a cég a legjobb teljesítményűek munkaviszonyát őrizze meg, és segítenie kell az elbocsátásra kerülőket, hogy mielőbb állást találjanak.

7.1.4. Teljesítménymérés és -ösztönzés

A *teljesítménymérés* klasszikus (pl. F.W. Taylor tevékenységére visszavezethető) módszere a mozdulattanulmányokra alapozott *normák* megállapítása és az alkalmazottak teljesítményének ezekhez hasonlítása. Olyan (legtöbbször fizikai) dolgozók köreiben alkalmazzák, akiknek a teljesítménye könnyen számszerűsíthető. A bonyolultabb (kiemelten: vezetői) munkát végzők teljesítménye viszont általában csak sokoldalú szempontok figyelembevételével megítélhető. Ezekben az esetekben az értékelés kiindulópontját a munkaköri leírásban rögzítettek szolgáltathatják, s a minősítés keretében *értékelő skálák* (pl. magas, átlagos, gyenge) szerinti besorolásra vagy szöveges jellemzésre kerülhet sor.

A teljesítményösztönzésnek igen sokféle technikája alakult ki. A legfontosabbak a bérek teljesítményarányos megállapítása és rendszeres fizetése, illetve az ugyancsak teljesítményarányos jutalmazás és anyagi szankcionálás.

A bérezéssel szembeni közismert követelmények a „versenyképes béreket” elv és az „egyenlő munkáért egyenlő bért” szlogen. Mindkét tárgykörben igen árnyalt megközelítést tesz szükségessé, hogy a **bérek kialakításánál a munkavállalótól elvárt kompetenciákat, a nyújtott teljesítményt és a vállalt felelősséget egyaránt figyelembe kell venni**. A bér versenyképessége viszonylag homályos tartalmú, így gyakran vitatott téma, helyes megítéléséhez a cégeknek folyamatosan figyelniük kell a munkaerőpiacon kialakuló béreket. A kb. azonos munkát végzők béreinek a kiegyenlítése az egyszerűbb teljesítménybérezés esetén (pl. a munkavállaló által megtermelt mennyiséggel arányos ún. darabbérezésnél) könnyebb, az időbéres (pl. az óra-, vagy havibéres) rendszerben

viszont többnyire még akkor is igen nehéz, ha a munkaadó megbízható munkaköri leírásokra és kicsiszolt teljesítménymérésre támaszkodhat. Az igazságtalannak ítélt bér pedig gyakran a (tehetséges) munkaerő elvesztéséhez vezet.

A bér ösztönző ereje a jutalmazás és egyéb juttatások, illetve szükség esetén a jutalommegvonás (bírságolás) révén is tovább növelhető (ha teljesítményarányosak).

Ezúttal is hangsúlyozzuk azonban, hogy az emberi munkaerő magatartása sokszor **nem** követi a homo oeconomicus elveit (l. a 7.1.1. pontot). Ezért a szakirodalom (pl. *Lövey–Nadkarni /2007/*) az ösztönzés tennivalói körébe sorolja a puha modell sajátos, sokban pszichológiai megalapozású eszköztárát.

A dicséret, illetve a bírálat az anyagi ösztönzésnek gyakran fontossá váló kiegészítése. Hatásaikat az előre kiszámíthatóság jelentősen növeli is.

Megjegyzendő azonban, hogy a nem anyagi eszköztár leginkább hatékony ösztönzői a képzési, előremeneteli lehetőségek megteremtése, valamint az elvárásokat nem teljesítők elbocsátása, illetve az ún. lágy technikák.

7.1.5. A munkaerő fejlesztése

A munkaerő *fejlesztése* talán a HR munka legigényesebb feladata. A komoly tudást igénylő munkahelyeken, pl. egy CNC gépnél az új alkalmazottak *betanítása* (a munkaköri tennivalóik ismertetése) is szakmai csúcsteljesítmény. Számos munkakörben hasonló nehézségű feladat a „műszaki” haladás nyomán időszakonként szükségessé váló szakmai *továbbképzés* is. Nagy cégek ezért gyakran saját oktatóintézményt tartanak fenn. Másutt beiskolázhatnak egyes munkavállalókat. Bár az indokoltnál lassabban, de terjednek a *képességfejlesztő* tréningek. Számos munkahelyen **hatékony technika a konferenciákon, kiállításokon, nemzetközi tapasztalatcseréken, tanulmányutakon való részvétel támogatása** stb. Részletesebben lásd pl.: *Bakacsi et al. (1999)*, *Chikán–Czakó–Wimmer (2014)*.

A fentiekől eltérő, igen gondolatébresztő HR fejlesztési technika a japán kaizen, a folyamatos tökéletesítés módszere. E technika a munkahelyükön fejleszti a munkavállalók tudását: a menedzsment célokat tűz ki, a munkavállaló megkísérli ezek megvalósítását, a menedzsment ellenőrzi az eredményt, és ha kell, korrekciót javasol.

7.1.6. „Lágy” technikák

A munkaerő csak akkor válik elkötelezetté munkája, munkahelye iránt, ha szereti ezeket. E szeretet kialakulása szempontjából az is fontos, hogy az elvégzendő munka jellege (rutin- vagy kreativitást igénylő tevékenység-e, szoros munkatársi

vagy vevői kapcsolatokat igényel-e, vagy magányosan elvégezhető stb.) megfelelően az alkalmazottak jellemének.

Ugyanígy fontos azonban, hogy a vezetés jó munkahelyi légkört teremtsen. A jó munkahelyi légkör kialakítását elsősorban az segítheti, ha a vezető érezteti munkatársaival, hogy megbecsüli őket. Törekvéseit „szervezési” innovációkkal (pl. decentralizációval, rugalmas munkaidő, otthoni munka stb. bevezetésével) is támogathatja. Esetenként jelentős előrehaladást érhet el a *csapatépítés*, mely egy (akár vendéglői) asztalhoz ülteti a különböző illetékességű és eltérő szakértelemmel rendelkező alkalmazottakat. De az alkalmazottak közti kapcsolatokat fejlesztheti az intranet (a belső számítógépes hálózat kialakítása) is.

A munkaerő elkötelezettségének erősítése érdekében a XX. század közepén sok cég tette lehetővé az alkalmazotti „részvételt” (azt, hogy megismerhessék a megoldásra váró problémákat, és kifejhessék a célszerű kimenetre vonatkozó véleményüket). Azoknál a vállalatoknál, ahol az alkalmazottak egyébként nagyjából elégedettek voltak munkahelyükkel, a technika jelentős tartalékokat is feltárt, és növelte a munkavállalók munkakedvét.

Számos munkakörben az **etikai kódex** is segítheti a munkavállalók kívánatosnak tekintett munkahelyi magatartásának a kialakulását (*Pállinkás*, 1999). E kódex rögzítheti, milyen kapcsolatok kívánatosak a munkatársak közt, miként kell kiszolgálni a vevőket / ügyfeleket, mi a helyes magatartás a korrupció tárgykörében stb.

A lágy felfogásmód terjedése nem véletlen. Gyakori ugyanis, hogy az alacsony hatékonyság fő oka valójában a tehetségtelen, a HR terén is hibákat elkövető vezető. N. *Parkinson* szerint például a munkaerő-gazdálkodásban világszerte **gyakori hiba**, hogy az egyébként is gyenge vezető „állhatatosan igyekszik minden nálánál tehetségesebb embert kitűrní, [...] szívósan útjába áll minden olyan ember kinevezésének vagy előléptetésének, aki az idők folyamán tehetségesebbnek bizonyul nála” (i.m. 137. oldal). De az is előfordul, hogy a vezetés nem is törődik a HR menedzsment tennivalókkal (pl. „biciklizik”: felfelé hajlong, lefelé tapos).

A jelzett hibatípusoknak nagy hagyományai vannak. Hiszen már Hérodotosz is megemlíti (A görög–perzsa háború, V. kötet. 92. pont), hogy amikor megkérdeztek egy ismert tirannust (egyeduralkodót), miként kell a hatalmat megőrizni, az semmit nem szólt, de egy gabonamező mellett sétálva leszaggatta a kimagasló kalászfeket; amiből a kérdezők arra következtettek, hogy az adott cél érdekében meg kell semmisíteniük a jelentékeny embereket.

Napjainkban különösen a közép-európai gazdaságokban hagyományos gond a munkavállalóknak a munkahelyükkel kapcsolatos elégedetlensége. E gazdaságok teljesítményét igen erőteljesen rontja ugyanis, hogy – egyes kutatások szerint – **a munkavállalók nagy hányada** (valószínűleg a nagyobbik fele is) **elégedetlen a munkahelyével**: bár van munkahelye, folyamatosan állást keres, el kívánja hagyni az országot is stb. A történelmi (így a sztálinizmusbeli) példák arra is rámu-

tatnak azonban, hogy e problémának igen súlyos gazdasági következménye van. Ez az ún. *kontraszelekció*, tehát az, hogy a tehetséges alkalmazottak kilépnek, a megmaradók pedig, részben mert alkalmatlanok, részben mert utálják munkahelyüket, a lehetségesnél lényegesen alacsonyabb teljesítményeket nyújtanak, s így az érintett cégek (és a magatartás elterjedése esetén az egész érintett gazdaság) versenyképtelenné válik.

A magyar gazdaságban gyakoriak az ún. *értékválság* következményei is, azaz hogy a vállalati tevékenységek törvényesek ugyan, de nem etikusak (erkölcsösek). Széles körben elfogadottak pl. a sötét üzelmek – a munkáért járó bér, díj kifizetésének elmulasztása, a kisorszárvényesek megkárosítása, az adócsalás, a korrupciós ügyletek – s ezeknek a „lepa-pírozása”, ami nagy károkat okoz.

A baj egyrészt az elhibázott vezető kiválasztásnak vagy -ösztönzésnek, másrészt az illetékes vezetők gyenge vagy hibás HR munkájának (így a csapatépítés helyett a klikkek kialakításának) egyértelmű jele. Ezért a korrekcióra is csak a vezetés átalakítása nyújthat módot.

7.1.7. Kapcsolatmenedzsment

A modern menedzsmentelméletek élesen hangsúlyozzák, hogy az ambiciózus vállalatok vezetésének fontos feladata a cég külső kapcsolatainak alakítása is. Ehhez számos technikát is ajánlanak. Ilyenek például:

- A telekonferencia szervezése: különböző helyeken levő szakértők közti kapcsolat létesítése.
- A K+F és a marketing összekapcsolása: az e feladat terén dolgozó szervezetek információkat oszthatnak meg egymással, és fejlesztési feladatokon dolgozhatnak együtt. A sikerhez egymás hatásköreinek figyelembe vétele és a kölcsönös bizalom kialakítása is szükséges.
- A termékportfólió-menedzsment: a különböző termékek előállításán dolgozók közti kapcsolatok kiépítése.
- Az értékláncmenedzsment: a beszállítókkal és az értékesítési lánc tagjaival való kapcsolatok fejlesztése.

A témakörben önálló szakirodalma van a cégre vonatkozó *kommunikáció* tudatos szervezésének (a PR-nek, public relations), annak, hogy miként kell **alakítani a vállalatról a külső célcsoportoknál kialakuló képet**. Az adott munka fő feladatai: a célcsoportok meghatározása, a cégről kialakult kép felmérése, a kívánatos kép felvázolása és a meglévő, illetve kívánatos kép közti különbségek csökkentéséhez szükséges tennivalók kijelölése.

7.1.8. A HR stratégia jellegének illesztése a feladatok sajátosságaihoz

Napjainkban – mindenek előtt a tudás szerepének megnövekedett jelentősége miatt – a legtöbb cégnél a HR munka döntései, illetve ezek érvényesítése váltak a stratégia kulcskérdéseivé. A szervezeti kultúrával kapcsolatos szakirodalom pedig fontosnak ítélte e munkának a stratégiához igazítását. *CH. Farkas – Ph. deBacker* (2002) ezért széles körben vizsgálták meg, hogy a sikeres amerikai vezetők miként valósították meg vállalatuk céljait. Öt – valójában alapvetően a HR (humán erőforrás) gazdálkodási technikájában eltérő – típust találtak (amelyeknek a tényleges vezetés mindenkor valamely, az ágazat, illetve a vezető sajátosságaihoz illesztett keverékét alkalmazta – egy-kettőre azonban különös hangsúlyt helyezt). Az **öt alaptípus** a következő:

- Az ún. **doboz-** (box-oriented) **megközelítés** a futószalagok, illetve bankok jellegzetes módszere, itt a vezetés a beosztottak minden tevékenységét részletesen előíró értékeket, szabályokat, eljárásokat, magatartásmintákat határoz meg.
- A *humántőke*-megközelítésű (HR based) vezetés – kiemelten a központi szerepet vállaló vezető – a munkatársak munkaszeretetének és kapcsolatteremtő képességének fejlesztésére törekszik. Ez különösen fontos pl. a kiskereskedelemben, valamint a személyi szolgáltatások körében.
- A *szakértői* (expert based) vezetés a – pl. high-tech – cég valamely képességének (kompetenciájának) s a munkatársak alkotóképességének (munkakészségének) maximális kihasználását tekinti fő feladatának.
- A *stratégiai* (strategy based) vezetés elsősorban a hosszú távú tennivalók meghatározására koncentrál, s pl. az energetikában elterjedt.
- A **változás-** (change) **menedzsment** a folyamatos alkalmazkodásra készíti fel a szervezetet, pl. a kutatóintézetet.

Úgy véljük, a vázolt típusok többségének körülhatárolása nem előzmény nélküli. A dobozmegközelítés F.W. Taylor „kemény” megközelítésmódjával s M. Weber bürokrácia felfogásmódjával is rokonítható. A humántőke-megközelítésű vezetés a C.B. Handy (1986) által hatalomkultúrának nevezett szervezeti kultúra típushoz, a szakértői vezetés a személykultúra típushoz, a változásmenedzsment a feladatkultúra típushoz áll közel.

Igen fontos, hogy a HR menedzsment stratégia a cég adottságainak megfelelő típust válassza ki, s feladatainak végrehajtása során igazodjon is a kiválasztott típus sajátosságaihoz. A kutatások szerint azonban, miként ezt az előzőekben jeleztük is, a vezetők gyakran hagyják figyelmen kívül ezt az elvet.

Különösen gyakoriak a vezetői magatartásra koncentráló hibaleltárak. Megkülönböztetik pl. a problémákat elhallgató, a minden döntést magának fenntartó,

a következetlen, a saját hibáját eltagadó, a soha nem dicsérő, a beosztottak jogos bírálatát is kerülő stb. vezetőt.

Gyakorló kérdések:

- Nevezze meg a HR menedzsmentnek a „kemény” (michigani) modell szerinti feladatait!
- Általában milyen okokra vezethetők vissza N. *Parkinson* szerint a cégek súlyos működési problémái? ha összeomlik a világpiac – ha a gazdaságban ugrásszerű műszaki változások indulnak – ha egy vezető minden nálánál tehetségesebb embert kitúr – ha a termékek változó költsége magasabb, mint az egységár
- Mi a kontraszelekció? Mit jelent az alkalmazotti „részvétel”?
- Mondjon példákat a magyar vállalatoknál feltárható, etikailag kifogásolható HR tevékenységekre!
- Sorolja fel a HR menedzsment *Farkas–deBacker* szerinti típusait!

7.2. Eszköz stratégia

Az eszközök beszerzésénél, használatánál, felújításánál, cseréjénél egyaránt sok stratégia alakítható ki és követhető. Alapvető kérdések a célszerű termelési kapacitás méretének, majd a „termelés” (technológia) eszköz-, illetve munkaigényes jellegének a meghatározása. Sokszor kell a stratégiában dönteni az üzemeltetni kívánt eszközök megfelelő korszerűségéről, illetve ezek innovációjáról. Többnyire stratégiai döntés jelöli ki a selejtezés, illetve pótlás célszerű rendszerét stb.

A vezetők valamennyi említett témában jelentős döntés-előkészítési segítséget kaphatnak a vállalat-gazdaságtan „matematikai” és egyéb módszereitől (egyszerűbb esetekben pl. a 4. fejezetben tárgyalt fedezeti számítástól). E gazdag, de speciális eszköztár áttekintése azonban nem fér bele jelen kereteinkbe. A témakör iránt mélyebben érdeklődőket azonban sok kiváló szakkönyv (pl. Starr, 1973) segítheti a részletek megismerésében.

A tárgykörben a menedzserek torz ösztönzési rendszerére visszavezethető gyakori hiba a *presztízsberuházás* (pl. az üzleti szempontból indokolatlan, de a menedzsment hatalmát szuggeráló nagy irodaház-építkezés).

7.3. A gyártási folyamatokkal kapcsolatos stratégia

Sok cégnél a *termelésmenedzsment* stratégiai döntései is fontosak (korábban legtöbbször: production management, operation management, de az újabb szakirodalom széleskörűen tárgyalja a témát értéktermelő folyamatok menedzsmentje, manufacturing resources planning stb. címeken is). Ezek keretében alakíthatók ki

pl. a felhasználásra kerülő erőforrások célszerű típusai, ennek keretében a gépesítés, automatizálás foka (meghatározásuk módjáról lásd a 4.3. ábrát), a tennivalók célszerű ütemezése (5.3.2. pont), valamint pl. a minőségmenedzsment módszereivel, így a **TQM** (a total quality management) bevezetésével kapcsolatos döntések vagy a következőkben részletezett technológiai innovációk, a termeléskihelyezés (outsourcing) célszerű iránya és terjedelme stb.

S itt kell szólnunk a logisztika elveit kijelölő stratégiáról is. A témakörben a klasszikus döntés-előkészítési publikációk sokféle témakörben ajánlanak döntési modelleket – vizsgálják pl. a rendszeresen felhasznált **tömegtermékek célszerű megrendelési mennyiségeit** (economic order quantity) és megrendelési időpontjait.

A célszerű megrendelési mennyiség meghatározásához azt kell összehasonlítani, hogy hogyan alakul a készlettartás, illetve a megrendelés költsége.

Képletben (ahol q a célszerű megrendelési mennyiség, és folyamatos fogyás esetén az átlagos készlet a megrendelt mennyiség fele, k az egységnyi áru készleten tartási költsége, s m az éves szükséglet mennyisége – így m/q az éves megrendelések száma – r pedig egy rendelés költsége):

$$(q / 2) \times k = (m / q) \times r$$

A vázoltaknál gyakran nagyobb hatású stratégiai döntést igényelhet azonban a raktározási idő (és költségek) csökkentésére, sőt felszámolására módot adó ún. *Just In Time* (**JIT**) rendszer meghonosítása is. E rendszer percre pontos termelési program alapján mindig akkorra és csak akkorra irányozza elő a kiinduló anyagok, részegységek stb. beszállítását, legyártását, amikor ezek felhasználásra kerülnek, s létrehozataluk után az elkészülő termékeket is azonnal elszállíttatja a felhasználónak, vevőnek stb. (s ismert a szükséges tevékenységeket elrendelő kártyák neve – kanban – is). Sajnos a meglehetősen „laza” magyar termelésirányítási gyakorlatban a JIT sikeres alkalmazása nehéz, ezért ritka.

Mindezek konkrét részleteinek a tárgyalása meghaladja jelen mű kereteit.

Gyakorló kérdés:

- Mekkora mennyiséget (q) rendeljünk egyszerre egy folyamatosan fogyó áruból, ha a következő időszakban szükséges mennyiség $m = 40.000$ darab, egy megrendelés költsége $r = 1000$ Ft, és az áru készleten tartási költsége $k = 20$ Ft/db?

7.4. Finanszírozási stratégia

A tanulás feladatai: /1/a likviditásmenedzsment feladatának megértése, /2/ a lehetséges finanszírozási források fő formáinak átmérlése, /3/ a hitelképesség egyszerű követelményének a megismerése.

A gazdálkodás minden lépése erőforrás-felhasználással, ebből következően legtöbbször költségekkel, illetve pénzkidárással jár, a vállalatvezetésnek pedig alapvető feladata, hogy a lejárt követeléseket kifizetéséhez forrást találjon – azaz mindenkor teremtsen meg cége likviditását (fizetőképességét). A vállalatvezetők e feladat megvalósulásáért is teljes vagyonukkal felelnek (bár sajnos a magyar bírósági gyakorlatban e törvény eddig nem került érvényesítésre).

A likviditás menedzsment kiinduló feladata a közeli jövőben felmerülő kiadások feltérképezése. Ez nem könnyű tennivaló, sikeréhez távolról sem elég a könyvelés adatszolgáltatása, hiszen prognózisokat igényel. Egyértelműnek kell lennie tehát, hogy az (alapítandó, illetve már létező) cégnél mely személy(ek) jogosult(ak) valamely kifizetések vállalására, s e személy(ek)től meg kell követelni, hogy kötelezettségvállalásai(ka)t – előzetesen – egyeztessen (-ék) a pénzügyi menedzsmenttel.

A várható kiadások ismeretében a menedzsmentnek arról is döntenie kell, hogy mely forrásból fogja ezeket finanszírozni. A lehetséges (rendelkezésükre álló, illetve a tőkepiac által kínált) források sokféle típusúak:

- A (vagyontalan) vállalat alapítók az első lépéseik során felmerülő költségek fedezésénél – némi egyszerűsítéssel – csak saját magukra, a családjukra és barátaikra, azaz csupán az ún. **3 F** -re (founders, family, friends) számíthatnak.
- A sikeresen induló új vállalkozások előbb az ún. **üzleti angyal**októl (az üzletbe pénzzel is beszálló, a cég vezetésében is szerepet vállaló, általában „nyugdíjas” menedzserektől, business angels), később a **kockázati tőke** társaságoktól (nagy kockázatú üzletek hitelezésére szakosodott pénzügyi intézetektől, venture capital) is kaphatnak tőkekiegészítést.
- A némi múlttal rendelkező, de szerény vagyonú vállalatok már sokkal változatosabb forrásokból finanszírozhatják működésüket. A cégnél saját források is keletkez(het)nek pl. nyereségként vagy amortizáció révén – s ezek olykor tőkeátcsoportosítással (így vagyontárgyak értékesítésével) is kiegészíthetők. Valamint – ha hitelképesek – külső források megszerzésére, azaz tőkebevonásra – „porosz” típusú gazdaságban elsősorban hitelfelvételre, angolszász típusúnál inkább új kötvények, részvények kibocsátására – is módot találhatnak.

A finanszírozási stratégia kialakításánál alapvető tudnivaló a **hitelképesség** ún. hüvelykujjszabálya, az, hogy egy kérelmezőknek csak akkor adható hitel, ha adóssága a hitelfelvétel után nem haladja meg vagyona értékének a felét (fejlett országokban kétharmadát).

Fontos annak számításba vétele is, hogy a tőkebevonás soha nem költségmentes. Saját tőke bevonásánál ugyanis az elmaradt haszon szintén jelentős tényező lehet (hiszen ha a saját forrásokat nem használjuk fel, ezek pl. kamatot hozhatnak). Az üzleti angyal és a kockázati tőke társaság a befektetéséért *tőkerészesedést* kér, s e tőkerész értékének 3-5 év alatti megtöbbszöröződését reméli. A hitelért, az eladott kötvényekért *kamatot*, az értékesített részvényekért a nyereségből *osztalékot* kell fizetni. A jelzett források közti választást ezért gazdaságossági számításokkal kell megalapozni.

A gyakorlatban a vállalati pénzügyek terén is sok a hiba. N. Parkinson híressé vált tanpéldája szerint ennek sokszor az az oka, hogy a világ nagyvállalatainál számos pénzügyi döntést hoznak olyan illetékes bizottságok, amelyeknél a tagok többsége nem is ért a napirenden szereplő témákhoz, aminek következtében a hatalmas ráfordításokat igénylő nukleáris erőmű beruházási terveit kritika nélkül elfogadják, s ennek megvitatása helyett a biciklitároló létesítés jelentéktelen témakörében kötekednek (i.m. 97–108. oldal).

A magyar vállalatok széles körének pénzügyi felkészültsége az átlagosnál is gyengébb. Árulkodó jel például, hogy a legtöbb kkv likviditási zavara esetén azonnal hitelt kér az egyéb lehetőségek vizsgálata nélkül, ezzel ugyanis csak gyenge szakmai felkészültségét (pl. a 3 F szabály nem ismeretét) tanúsítja. Számos cég nem vizsgálja az igénybe venni kívánt vagy igénybe vett finanszírozási forma gazdaságosságát; a visszatérítés nélküli támogatást tekinti a legcélszerűbb forrásnak, és sokszor a saját forrást is úgy kezeli, mintha felhasználása költségmentes lenne. Egyes intézmények időlegesen „szabad” pénzeszközök kihelyezéséről sem gondoskodnak stb.

Gyakorló kérdések:

- Mely forrásokból finanszírozhatja kiadásait egy új kkv?
- Kik az üzleti angyalok? az üzletbe pénzzel is beszálló „nyugdíjas” menedzserek – női menedzserek – csinos titkárnők – egyéb
- Mi a angolszász típusú vállalatfinanszírozás fő külső forrása? tőzsdei részvénykibocsátás – felhalmozott nyereség - banki hitel – exportbevételek – gyarmatok vagyona – egyéb

Ajánlott irodalom: Parkinson (1964), Nagy–Papanek (2011)

Ellenőrző kérdések

- Melyek a munkaerő-felvétel fő feladatai és technikái? Hogyan értékeli e technikákat Parkinson?

- Melyek a *McGregor* féle X és Y modell fő állításai? Milyen HR menedzsment módszerek épülnek rájuk?
- Milyen típusú stratégiákkal segíthető a stratégia megvalósítása *Farkas–de-Backer* szerint?
- Mely intézményektől kaphatnak a vállalatok finanszírozási forrásokat a cégéletgörbe különböző fázisaiban?
- Mi a vállalati hitelképesség hüvelykujjszabálya? Melyek a magyar finanszírozási gyakorlat jellegzetes hibái?

A diagnóziskészítés és a terápiakijelölés módszerei a stratégiamegvalósítás esetén:

A megvalósítás módjának vizsgálatánál javasolható feladatmegfogalmazások: Mutasson be egy hibásan megvalósított cégstratégiát! Tekintse át egy egyedi megrendelések alapján termelő cégnél valamely megrendelés teljesítésének folyamatait, és világítsa meg a teljesítési idő csökkentés lehetőségeit! Vizsgálja meg egy intézménynél, hogy a HR menedzsment ellátja-e, s hogyan látja el a michigani, illetve Harvard-modell szerinti feladatait! Tárja fel valamely intézménynél a ki nem használt (üzleti vagy takarékosági) lehetőségek példáit!

- A tervek, illetve a teljesítés mechanikus összevetése – a tervteljesítés visszacsatolások nélküli ellenőrzésének hagyományos (szovjet) módszere – gyakran vezet hibás következtetésekre. Ezért esettanulmányok, interjúk, felmérések révén olykor mélyebben is vizsgálható mind a szervezés, mind a rendelkezés, a koordináció, az ellenőrzés célszerűsége. Sokhelyütt különösen ígéretes az ellenőrzés módjának áttekintése.
- Kisvállalatnál azok a jó kérdések, hogy nyilvántartják-e a megrendeléseket, tudják-e, a megrendelések közül melyeket nem teljesítettek, és melyek teljesítésénél volt reklamáció, mely vevőknek van tartozása.
- A nagyobb cégeknél vizsgálható, van-e monitoring, figyelik-e a tennivalók megvalósulását (pl. Gantt-diagram révén), vannak-e gondok alkalmazottaik munkahelyi kötődése terén, gyakoriak-e a hó végi, év végi munkatorlódások, mekkora a legdrágább gépek, berendezések kihasználtsága, vizsgálják-e vevőik elégedettségét, hány nappal a számla beérkezése után fizetik beszállítóikat, rendszeresen összevetik-e munkáik hozamait, illetve ráfordításait stb.

8. AZ ÉRTÉKESÍTÉS TECHNIKÁIRÓL

Taníthatók-e az adásvétel „mesterfogásai”?

8.1. A kereskedelmi ügyletek hagyományos típusai és a marketing

A tanulás feladatai: /1/ az eladás és /2/ a vétel fő tennivalóinak, valamint /3/ a marketing lényegének az átisméltése.

8.1.1. A marketing

Amióta Ph. Kotler 1967-ben Marketing management címmel közreadta világhírűvé vált, s a marketing bibliájaként számon tartott könyvét, mindenkinek tudnia kell(ene), hogy a modern gazdaságban a **piaci megfontolások váltak az egész gazdálkodás kulcsfontosságú szempontjaivá**. A kereskedelemben persze már a kezdetektől irányadó volt, hogy a vevőnek mindig igaza van. Napjainkban azonban a vállalkozók, vállalatok egyetlen tevékenység során sem tekinthetik másodlagosoknak a piaci szempontokat, minden erőfeszítésükkel a vevőkért kell küzdeniük. Már a vállalatalapítási döntés is csak létező vagy kialakítható piac esetén elfogadható. Csak a vevők igényeinek megfelelő termékek és szolgáltatások lehetnek sikeresek, s a piaci igényeket nemcsak a közvetlen értékesítés során kell figyelembe venni, hanem a terméktervezésben, a vállalati szervezet és a termelési folyamatok létrehozatalában, s az ún. marketing mix (azaz a híres 4 P) valamennyi – a 3.2.3. és a 6.2. pontokban már említett – elemének a kialakításában is.

8.1.2. Értékesítés

Az eladás, értékesítés ún. marketing mix tennivalóiról a 6.2. pontban rögzítettekhez most azt tesszük hozzá, hogy a szorosán az eladással összefüggő feladatok 3 csoportra oszthatók:

- A **felkészítés** fő feladata a potenciális **vevő(k) megismerése**, valamint az ilyen egyén(ek), intézmény(ek) körének „kiépítése” vagy bővítése. Az elmúlt időszak vevőinek és elégedettségüknek az ismerete kötelező tudnivalók. Mindenkor törekedni kell azonban arra is, hogy a vevők köre bővüljön. Folyamatosan figyelni kell a meglévő vevők igényeinek a változásait is, s vizsgálni kell, vannak-e olyanok, akik új vevők lehetnének. A sikerhez az is kell azonban, hogy megtaláljuk azt a módot, amellyel ajánlatunk felkelti a potenciális vevők figyelmét, és elnyeri tetszésüket.

A szegényes magyar gyakorlat miatt ezúttal is hangsúlyozzuk a vevőkörépítésben a kapcsolatmenedzsment, kiemelten a kommunikáció (weblap, prospektus) fontosságát.

- A tényleges értékesítés során tisztázni kell, mit adunk el, mikor, mennyiért és milyen feltételekkel. Egyszerű esetben (pl. egy áruház legtöbb részlegében) ez nyilvánvaló, máskor azonban mindezt (megfelelő színvonalú) ajánlatokban, majd szerződésben is rögzíteni kell. Ha pedig a vevő nem azonnal az áru átvételekor fizet, már a szerződésben rögzíteni kell ennek módját is, és nem hagyható el a teljesítés ellenőrzése sem.
- Gyakran az eladás utáni szolgáltatásokra, kiemelten a vevő *garanciális* és *szavatossági* jogainak az érvényesítésére is módot kell teremteni.

8.1.3. Beszerzés

A beszerzés néhány (logisztikai) technikájára a 7.3. pontban már szintén utaltunk. Kiegészítésként jelezzük azonban, hogy – bár piacgazdaságokban az eladók mindent megtesznek vevőik felkutatására – vásárlásaikra a vevőknek is figyelniük kell. A megfelelő vétel kiválasztásához ismerniük kell az eladókat és a piacon kialakult értékesítési feltételeket. Ha szerződést kell kötniük, ennek során tudniuk kell érvényesíteni érdekeiket. A megvalósítás során nem mulasztják el a megvenni kívánt/megvásárolt áru minőségének az ellenőrzését – és ha szükséges, garanciális, valamint szavatossági jogaik tisztázását, majd szükség esetén érvényesítését.

8.2. Pályázat, közbeszerzés

A korszerű gazdaságokban egyes adásvételi folyamatoknál sajátos módszerek teremthetik meg a verseny feltételeit. A következőkben – a szakirodalomra támaszkodva – két ilyen (olykor nem is mindenben elkülönülő) technikát tekintünk át.

A tanulás feladatai: /1/ a téma főbb fogalmainak megértése, /2/ a pályázati kiírás, ajánlatkérés főbb tennivalóinak és /3/ a kiírás, ajánlatkérés tipikus hibáinak a megismerése, majd /3/ a pályázati lehetőségek feltárási módjainak, /4/ a pályázat-, ajánlat-összeállítás lényeges feladatainak és /5/ e dokumentumok tipikus hibájának a megtanulása, végül /6/ az elszámolás fontosságának a megértése.

8.2.1. Az elnevezések

Az ún. **pályázat** (tender) sajátos eljárás, melynek keretében egy intézmény valamely feladat elvégzésére nyilvános közleményben keres vállalkozó(ka)t, vagy ad ajánlatot. **Lebonyolításának szabályai lazák.** Gyakori, hogy a pályázati „kiírás”

(call) nem is határozza meg pontosan az elvégzendő feladatot, csak valamely általános célt rögzít – és forrásokat ajánl fel az ennek elérése érdekében tevékenykedő számára (ekkor a pályázónak kell felvázolnia, miként kívánja elérni a kijelölt célt). A kiírásra adott ajánlatot – szűkebb értelemben – szintén pályázatnak nevezzük.

A **közbeszerzés** (public procurement) a fentieknél **szigorúbban szabályozott**. Eljárásai keretében a „kiíró” intézmény – az ún. ajánlatkérő – zárt körben vagy nyilvánosan meghirdeti, mit kíván elvégeztetni (beszerezni). A feladatra vállalkozni kívánók (az ún. ajánlatadók) az ajánlatkérésben rögzített módon ajánlatot adnak, ezeket az ajánlatkérő a szintén rögzített szempontok szerint elbírálja, s a legjobbnak talált ajánlatot adóval szerződést köt a megvalósításra.

Mindkét technika világszerte s Magyarországon is a legszélesebb körben használatos, a közbeszerzés a köztulajdonban levő intézmények nagyobb beszerzései esetén kötelező is. Így a helyes alkalmazás módjának megtanulása fontos **tennivaló**. A tanulás jelentőségét növeli, hogy az empirikus vizsgálatok szerint az eljárások gyakran hibásak (s a magyar közbeszerzések pl. szinte mind korrupcióval fertőzöttek; *Papanek*, 2010). Azaz: a téma szakmánkban olyan, mint az ún. állatorvosi ló (tehát olyan elképzelt ló, amelyen minden betegség megtalálható és tanulmányozható).

A végrehajtani kívánt tevékenységsorozat mindkét esetben az ún. *projekt*.

8.2.2. Kiírás, ajánlatkérés

A pályázati *kiírás* / közbeszerzési *ajánlatkérés* dokumentumában számos információt kell rögzíteni. A legfontosabbak: mi az elvégzendő feladat, a megvalósításnak mi a határideje, s a kiíró, ajánlatkérő mit fizet a megvalósításért. Rögzíti továbbá, hogy mely szervezet a kiíró, pályáztató, a pályázónak, ajánlatadónak milyen információkat kell közölnie (milyen dokumentumokat kell beadnia), mi a beadás határideje és módja, a pályázatok, ajánlatok milyen szempontok alapján kerülnek elbírálásra stb.

Nem ritka, hogy egyes pályázati, közbeszerzési hibák jelei már az ajánlatkérések, kiírások dokumentumaiban is megjelennek. Közép-Európában pl. – az elmúlt évek egyszerűsítő törekvései ellenére – többnyire ma is túlzottan bürokratikus elvárásokat rögzítenek (így annak ellenére minden pályázótól számos dokumentumot kérnek, hogy az EU közismert „jó gyakorlata” már régen csak a szükséges dokumentumok rendben létéről kér egy nyilatkozatot, s csupán a nyertes(ek)től kéri az e nyilatkozatot alátámasztó okmányokat). A bonyolult eljárások előírásával pedig nemcsak sok felesleges munkára kényszerítenek, de a korrupcióra is számos lehetőséget teremtenek.

8.2.3. A pályázat, ajánlat kimunkálása

A pályázat / ajánlat összeállításának első lépése az ajánlati és pályázati lehetőségek összegyűjtése (az ún. pályázatfigyelés). Ez folyamatos, rendszerezett munkát igényel, mert a nyitott (az adott időpontban érvényes) ajánlatkérések, kiírások köre széles, és gyorsan változik.

A megfelelő ajánlatkérés, kiírás megtalálása érdekében saját figyelési rendszert is létesíthetünk. Ekkor az alábbi információforrások figyelését kell megszerveznünk:

- Internetes oldalak. A leghatékonyabb módszer gyakran az ajánlatkérő, pályázatkíró szervezet saját weblapjának rendszeres áttekintése; innen ugyanis azonnal elérhető a teljes ajánlati, pályázati dokumentáció (az ajánlatkérés, kiírás s valamennyi adatlap, mellékletminta) is. Érdemes továbbá feliratkozni az adott projekt témakörével kapcsolatos elektronikus hírlevelekre.
- Nyomtatott sajtótermékek, pl. közbeszerzési, pályázati kiadványok, napilapok, szakmai folyóiratok.
- Ajánlatkérő, pályázató szervezeteknek, szakmai és érdekképviselői szervezeteknek (kamaráknak, önkormányzatoknak, területfejlesztési tanácsoknak) és tagjaiknak közlései.
- Különböző képzések, konferenciák információi stb.

Az ajánlatkérések, kiírások folyamatos figyelésével azonban egy erre szakosodott vállalat is megbízható. A megbízásért gyakran havi fix összeget kell fizetni, de előfordul, hogy a feladatot (valamint az ajánlat, pályázat elkészítését) valamely pályázattíró cég *sikerdíjért* is elvállalja.

A figyelés csak akkor lesz sikeres, ha az e munkával megbízott személy ért a megvalósítani kívánt projektek tárgyához. Csak ekkor tudja elbírálni ugyanis, hogy cége mely feladatok elvégzésére vállalkozhat, s melyekre nem.

Az ajánlat-, pályázattírás első lépése az ajánlatkérésben, kiírásban (és a kapcsolódó dokumentumokban) található információk elolvasása és megértése. **A legfontosabb információk** a következők:

- *Az ajánlatadók, pályázók lehetséges köre.* Figyelni kell, hogy a feladatra vállalkozó intézmény jellemzői (társasági forma, méret, tevékenységi kör, régió stb.) megfelelnek-e az ajánlatkérés, kiírás által megkövetelteknek.
- *A projekt indoklása, célja és a támogatható tevékenységek köre.* Az ajánlattevő, pályázó által tervezett projektnek beilleszthetőnek kell lennie az ajánlatkérés, kiírás szerinti célrendszerbe.
- *Pénzügyi feltételek.* Általában igen részletes számításokkal kell igazolni, hogy a megvalósításhoz szükségesnek jelzett összeg nagysága, a finanszírozás előirányzott formája (pl. az önrész) s az elszámolni kívánt költségek típusai megfelelnek az ajánlatkérés, kiírás előírásainak.
- *A beadási határidő és a beadás előírt módja* (például a megkívánt mellékletek listája). Az ily módon rögzített formai követelmények nem teljesítése

ugyanis – a legkisebb hiányosság esetén is – az ajánlattevő, pályázó kizárását eredményezheti.

- A *bírálat szempontjai*. Ismeretük segíti, hogy az ajánlattevő, pályázó ajánlatában, pályázatában érvényesíthesse az ajánlatkérő, kiíró megfontolásait.

Az ajánlatot, illetve pályázatot az ajánlatkérés, kiírás formai és tartalmi követelményei szerint kell összeállítani. A legtöbb ajánlatkéréshez, kiíráshoz formanyomtatványt mellékelnek, amelyhez az ajánlat, pályázat megírása során igazodni kell (de vannak egyszerű adatlappal ellátott, tartalmilag „szabadon kifejthető” pályázatok is). Mindenkor célszerű azonban, ha **az ajánlat is, a pályázat is tartalmazza a következőket:**

- *Bemutatkozás*. Ebben a részben elsősorban az ajánlattevő, pályázó szakmai hozzáértését kell igazolni.
- A projektet indokoló *probléma leírása*. Ez helyzetértékelés, amely a projekt tárgykörében meglévő, megoldásra váró probléma lényegét, kiterjedtségét, okait, valamint a megoldást akadályozó, illetve elősegítő tényezőket tekinti át. Előnyös, ha a kifejtés összhangban van az ajánlatkérés, kiírás indoklásával (vagy az ajánlatkérő, kiíró egyéb forrásokból ismert megfontolásaival).
- A projekt *célja*. Itt a tervezett projekt lényegét kell megfogalmazni. Azt kell rögzíteni, hogy a projekt megvalósításával az ajánlattevő, pályázó „mit” kíván elérni, „kinek a számára”, s milyen előnyöket fog nyújtani, s kulcsfontosságú, hogy mindez szorosan kapcsolódjon az ajánlatkérésben, kiírásban megjelölt célokhoz.
- A megvalósítás *módszerei*. Pontosan meg kell adni, hogy az ismertetett problémát „hogyan”, milyen tevékenységek elvégzése révén kívánjuk felszámolni (esetleg csak mérsékelni). Össze kell foglalni a tervezett tevékenységek tartalmát, meg kell indokolni az alkalmazni kívánt módszerek kiválasztását, át kell tekinteni az egyes tevékenységek időigényét (pl. *Gantt*-diagram megadásával).
- *Költségvetés*. Az ajánlatkérés, kiírás általában rögzíti, hogy a megvalósítás várható költségeit milyen költségfajták (kiadási jogcímek) szerinti csoportosításban kell részletezni. Valamennyi tételt az esetleges részletszámításokat megadva és szövegesen is indokolni kell. Be kell mutatni továbbá a tervezett költségek előirányzott finanszírozási módját. Általában két típusú forrás vehető számba: a saját forrás és a hiányzó, az ajánlatkérőtől, illetve a kiírótól kért összeg (s gyakori, hogy bizonyos mértékű saját erő tervezése kötelező is).
- Az ajánlat, pályázat *értékeléséhez* kért adatszolgáltatás. Gyakori, hogy meg kell adni az ajánlatkérésben, kiírásban rögzített, a megvalósítás előrehaladásának ellenőrzésére hivatott, illetve a célok megvalósítását igazoló szám szerű *indikátorok* elérni kívánt értékeit.
- *Melléletek*. Egyeseknek (például az alapszabály másolatának, az éves jelentésnek, a köztartozás nem létéről szóló igazolásnak stb.) a csatolását az

ajánlatkérő, illetve a pályázat kiírója követelheti meg. Mások elküldéséről (például referenciák, prospektusok stb.) az ajánlattevő, pályázó dönt.

A pályázatok, ajánlatok összeállításánál könnyű hibákat elkövetni. A hibás – pl. a formai követelményeket sem teljesítő – pályázat olykor beadóinak gyakorlatlanságát tükrözi.

Magyarországon mind gyakoribb azonban, hogy egyes cégek (személyek) kifejezetten pályázatok összeállítására szakosodnak (pl. a teljes pályázati összeg 5–20%-áért), s nem ritka, hogy már maga a pályázat kiírása is a korrupció céljait szolgálta. Az ajánlatkérő vagy a kiíró, illetve a pályázati cég ugyanis összejátszhatnak, s ekkor a pályázatot csak az nyerheti el, aki a pályázat összeállításával az adott pályázati céget bízta meg, aki azután a kiírónak „visszaoszt”.

A pályázatok, ajánlatok kidolgozásakor Közép-Európában további gyakori – és súlyos – hiba az is, hogy az ajánlatadók, pályázók nem dolgozzák ki cégük fejlesztési koncepcióit, hanem a nyitott ajánlatkérések, már kiírt pályázatok közt válogatnak, majd a szimpatikusnak találthoz készítenek projektet. Ez a „stratégia” ugyanis általában a rendelkezésre álló források célszerűtlen felhasználásához vezet (pl. csicsás faluközpont vagy újabb wellness szálló építését eredményezi munkahelyteremtés helyett).

Előfordul továbbá az is, hogy a vesztesek indokolatlan jogi lépései lassítják a szerződéskötést, s ezzel inkább növelik, mint csökkentik az árakat (Papanek, 2010; stb.).

8.2.4. Megvalósítás és elszámolás

Az ajánlatkérő, kiíró az előirányzott projekt megvalósításakor elvárja a tervezett tevékenységek elvégzését, illetve az ettől való eltérés esetén ennek előzetes engedélyeztetését.

A megvalósítás előrehaladását az ajánlatadónak, pályázónak folyamatosan ellenőriznie kell (monitoring), s a tapasztalatokról időnként be kell számolnia.

A projekt zárójelentésében egyrészt az elvégzett munkát és ennek eredményeit kell összefoglalni, másrészt a felmerült költségeket kell elszámolni. A pénzügyi beszámolóhoz gyakran külső intézmény auditját is csatolni kell. Esetenként – különösen ha a az ajánlatkérő, illetve a kiíró a kért munkától jelentős hatásokat vár – a munka lezárását követő időszakokban ún. *follow-up* („utánkövetési”) jelentésekben az elvégzettek sikeréről is be kell számolni.

Gyakorló kérdések:

- A projekt, illetve a pályázat ugyanazon fogalom két szinonimája? igen – nem, a pályázat egy feladat elvégzőit keresi, a projekt egy feladat elvégzési módját rögzíti – nem, a projekt egy műszaki dokumentum, a pályázat pedig a közbeszerzési kiírásra beadott ajánlat

- Mi a közbeszerzés fő résztvevőinek hivatalos elnevezése?
- Helyes megoldás-e, ha a cég a pályázatfigyelést egy friss diplomásra bízta? igen, mert a fiatalok keresik a lehetőségeket az érvényesülésre – igen, mert a fiatal diplomások megtanulták, hogyan kell e feladatot elvégezni – nem, a pályakezdők nem ismerik a kiírások, ajánlatkérések publikálásának szokásos helyeit – nem, mert egy kezdő nem tudja, a cég mit tud megvalósítani, s mit nem
- Melyek a kiírásra válaszul adott pályázatok fő részei?
- Mi a follow-up jelentés?

8.3. Árutőzsde

Bizonyos árucsoportok, pl. (mezőgazdasági, bányászati stb.) termékek speciális szabályok szerinti „piacokon”, ún. árutőzsdéken értékesíthetők. Az értékesítés e formáját választó termelők ügyleteiket tőzsdeügynökök segítségével valósíthatják meg. A részletek iránt érdeklődőknek a szakirodalom tanulmányozását ajánljuk.

Ajánlott irodalom: Hunyadi–Székely (2003), Kotler (1967), Papanek (2010)

Ellenőrző kérdések

- Mi a projekt, illetve a pályázat? Miért kell ezeket megkülönböztetni?
- Miként szervezhető meg az ajánlatkérések, pályázatok figyelése?
- Melyek egy (pl. EU) pályázat célszerű részei?
- Melyek a pályázat, ajánlat elkészítésekor elkerülendő legfontosabb hibatípusok?
- Miért célszerű a follow-up vizsgálat egyes projektek (pl. valamely innovációk) esetében?

A diagnózis és a terápiakijelölés vizsgálati módszerei az adásvételben:

A vizsgálati feladat megfogalmazási módja: Vázolja fel és értékelje egy cég beszerzési vagy értékesítési stratégiáját! Mérje fel, hogyan értékelnek a vevők valamely terméket! Elemezze a vevőszolgálat színvonalát a magyar kereskedelemben! Vizsgálja meg valamely a médiákban megjelenő reklám(ok) fogadtatását! Ismertesse valamely megnyert vállalati pályázat pozitív és negatív tapasztalatait! Írja le részletesebben egy konkrét árupiaci értékesítés történetét!

A tárgykör a magyar cégek széles körében gyenge pont. A gondokról mindenkor fontos támpontokat ad az utókalkuláció vizsgálata, ha megvalósítható, igen információgazdag az ár-összehasonlítás, de (nagyobb) pályázatok, közbeszerzések esetén olykor a szakirodalom is. A nagyvállalatok vezetői nem nélkülözhetik azonban saját szervezetük mélyebb ellenőrzését sem. A nagyvonalú tájékozódást

elsősorban az alkalmazottak körében készített „interjúk” (a vezetők személyes megbeszélései) segíthetik, a részletek inkább „esettanulmányok” (célvizsgálatok) segítségével tárhatók fel. Tanulságos lehet, hogy miként figyelik a kiírásokat, ajánlatkéréseket, mivel segítik a pályázat, közbeszerzés elnyerését, hogyan értékelik a megvalósítást a munkában részt vevők, illetve a versenytársak stb.

Mindenkor hasznos kérdések pl. a következők: Hogyan tárják fel termékfejlesztéseik célszerű irányait? Áraikat a piaci ár sávjának felső vagy alsó részén határozzák meg? Vizsgálták-e, mennyiben célszerűek értékesítési csatornáik, illetve eladásfokozó törekvéseik?

Nagyvállalatnál annak vizsgálata is indokolt, hogy miként csökkentik a korrupció lehetőségeit.

9. INNOVÁCIÓ MENEDZSMENT

Az innováció is lehet üzleti siker?

9.1. A főbb fogalmak

A szakértők egységes véleménye, hogy korunkban elsősorban az innováció teheti lehetővé a vállalati versenyképesség megőrzését, illetve javítását. Ugyanakkor Magyarországon még az innovációkkal foglalkozók egy része sem ismeri a tárgykör elméletét – és nem érti a gyakorlat fontosságát sem. Különösen erős az információhiány a potenciális vállalkozók (feltalálók), illetve a kkv-k körében, pedig e tudás itt kiemelkedően fontos lenne, hiszen az elmúlt évtizedekben a korszakos találmányok többsége (pl. a személyi számítógép, az internetes keresőmotor stb.) náluk s nem a nagy kutatóintézetekben vagy a multiknál született. Ezért e témát részletesebben tekintjük át.

A tanulás feladatai: /1/ az innováció fogalmának és /2 típusainak megtanulása, valamint /3/ az innovációk fontosságának és /4/ a nemzeti innovációs rendszer fogalmának megértése.

9.1.1. K+F és innováció. Az innováció típusai

Az innováció – pontatlan fordítással: korszerűsítés, újítás – lényege az elterjedt álláspont ellenére **nem** kutatás-fejlesztés. Az OECD (2002) világszerte elfogadott definíciója szerint

az **innováció** új vagy jelentősen javított terméknek (árúnak vagy szolgáltatásnak), illetve eljárásnak, új marketingmódszernek vagy új szervezési-szervezeti technikának a **bevezetése** az üzleti gyakorlatba, a munkahelyi szervezetbe vagy a külső kapcsolatokba.

Ugyanezen dokumentum szerint viszont a kutatás-fejlesztés (K + F, research and development, R&D) ”az a rendszeresen végzett alkotó munka, amelynek célja az ismeretanyag bővítése, beleértve az emberről, a kultúráról és a társadalomról alkotott ismeretek gyarapítását is”. Azaz: a K + F lényege az ismeretek bővítése, az innovációé pedig valamely megszerzett ismeretek, tudás (knowledge) alkalmazása (gazdasági innováció esetén okvetlen üzleti alkalmazása).

A két fogalomnak és különbségeiknek az összekeverése súlyos következményekre vezethet. A friss NAV ellenőrzések szerint pl. az elmúlt években számos vállalat törekedett igénybe venni az innovációs járulék fizetés terén a K+F-nek adott kedvezményeket. Gyakori volt azonban,

hogy az a tevékenység, amelyre hivatkozva a kedvezményt igénybe vették, nem K+F-nek, hanem jó esetben „csak” innovációnak, máskor annak se volt ítéltető, s a „tévedés” súlyos szankciókat vont maga után. A fogalmak pontos ismeretével a bukás elkerülhető lett volna.

Az innovációknak számos típusa (csoportosítása) ismert. *J. Schumpeter* az alábbi típusaikat különböztette meg: új termékek bevezetése, új gyártási módok meghonosítása, új piacok megnyitása, új nyersanyagok vagy félkész termékek megszerzése, iparági átszervezés. Az OECD koncepciója már nemcsak a termék- és eljárásinnovációt, hanem a vállalati szervezési és a marketinginnovációt is innovációnak minősíti. Egy más megközelítésű csoportosítás viszont újszerűségük foka szerint osztályozza az innovációkat. *Radikálisan új* innováció például az a termék, amelynek felhasználási területe, teljesítménymutatói, konstrukciója, külső megjelenése, a benne felhasznált anyagok és alkatrészek teljesen újak, jelentősen eltérnek az eddig gyártottaktól. *Módosító* termékinnováció viszont egy már létező termék teljesítményének jelentős javítása.

Napjainkban a gazdasági haladást előre vivő legismertebb „high-tech” termékek a nukleáris iparban, az elektrotechnikában stb. találhatóak. Példaként egy kis drónnak (repülő szerkezetnek) a megtekintését ajánljuk: http://index.hu/tech/2013/03/31/dron_viszi_a_postat_franciaorszagban/ – mely a francia tanyákra juttat el postai küldeményeket.

P. Drucker arra is felhívja azonban a figyelmet, hogy az elmúlt évtizedek legnagyobb hatású innovációi – az elterjedt hazai vélekedésekkel ellentétben – elsősorban nem műszaki, hanem a vezetést megújító (pl. *szervezési*) jellegűek voltak. Így a konténeres szállítás kialakítása, amelynek költség- és időigény-csökkentő hatása meghatszorozta a világkereskedelmet. De a bankkártyák elterjedése is átalakította az egész bankrendszert, az IKT új lehetőségei lényegesen rugalmasabbá tették a foglalkoztatást, az elektronikus piac, a multimédiás lehetőségek, a keresőoptimalizálás, a mobilalkalmazások pedig teljesen átformálták a kereskedelmet stb.

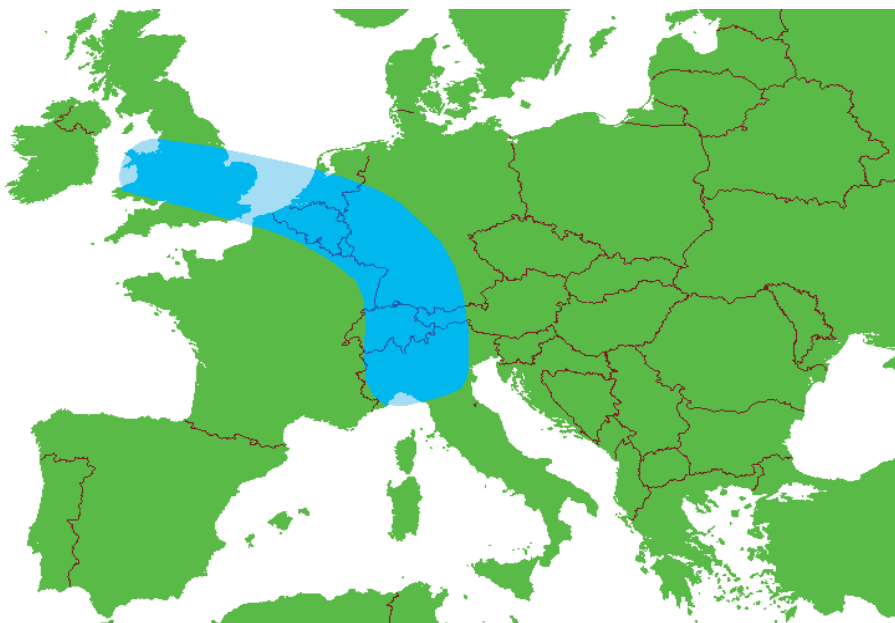
9.1.2. Az innovációk gazdasági szerepe

A szakértők ma is egyetértenek *J. Schumpeter*rel (1911) abban, hogy korunkban az innováció gazdasági szerepe felértékelődött, az innováció a *vállalati versenyképesség* (valamint a *nemzetgazdasági* dinamizmus) fő forrásává vált.

A fejlettebb országokban az extenzív növekedés hagyományos két motorja, a tőke és a munka bővülése egyre kevésbé járul hozzá az előrehaladáshoz (hiszen az első minden jó ötlet kihasználásához rendelkezésre áll, a második – azaz a lakosság száma – viszont nem növekszik). Ugyanakkor a XX. század elején az elektromos gép-, valamint a gépkocsigyártás kialakulása, a század végén pedig az elektronika stb. világcégek születéséhez vezetett (s néhány évtized alatt megváltoztatta az egész világot). A XXI. században pedig (többek között az informá-

ciós technika új lehetőségeinek a hatására) további változások várhatók. A fejlődési „gócpontokban”, a Szilícium-völgyben, az európai **kék banán** (blue banana) régióiban (9.1. ábra), a Tokió környéki **klaszterek**ben (az adott kistérségben működő nagyszámú kkv körében) az elméleti kutatók, gyártmány- és technológiafejlesztők, menedzserek korábban elképzelhetetlenül hatékony együttműködésben dolgoznak az új és új termékötletek megvalósításán. A nukleáris, az infokommunikációs ipar, a biotechnológia új és új piaci lehetőségeket kínál. A sikeres innovációk terjedése nem csak a legfejlettebbek körében vagy Finn- és Írországban és a távol-keleti kis tigriseknél, hanem Kínában és Indiában is lendületes.

9.1. ábra. A kék banán



Forrás: http://pogi.blog.fn.hu/index.php?view=bejegyzes_oldal&bejid=160778&bej cim=A_Kek_Banan&todo=/

A korszerű technika egyes „hagyományos” ágazatokban (az élelmiszer- vagy a textiliparban) is robbanásszerű ütemben terjed. S mindez a versenyképességre – valamint az érintett lakosság életszínvonalára is – alapvető hatást gyakorol (Drucker, 1993).

9.1.3. Nemzeti Innovációs Rendszer

Az innovációs folyamatok jelentősen különbözhetnek az egyes országokban, ezért leírásuk is, s a sebességüket befolyásoló tényezők feltérképezése is gyakran segíthető a *nemzeti* sajátosságok figyelembevételével. Az ilyen nézőpontú gondolatrendszer, az ún. **Nemzeti Innovációs Rendszer** (National Innovation System, NIS) fő elemei (legalábbis Európában) /1/ az innovációkat megvalósító *vállalatok*, /2/ az innovációs „tudás” egy részét létrehozó *kutatóintézetek* és /3/ a tudásnak a két előbb említett csoport közti áramlását segítő ún. **hídverő intézmények** (bridging institutions). Természetesen azonban a rendszerben számos további „elem” (így a makrogazdasági környezet és szabályozás, az oktatás, a termék- és erőforráspiac, a finanszírozást közvetítő pénzügyi rendszer, a kommunikációs infrastruktúra) is fontos feladatokat lát el.

Gyakorló kérdések:

- Mi az innováció OECD definíciója?
- Melyek az innováció típusai J. Schumpeter szerint?
- A II. világháború óta mi a nemzetgazdaságok növekedésének (fejlődésének) fő forrása?
- Melyek a világ legismertebb innovációs központjai az alábbiak közül? Szilícium-völgy – Chicago – Bajkonur – Tokió környéke – Hongkong – a Dél-Angliától a Rajna-völgyön át Milánóig húzódó sáv – München – Madrid – Bologna
- Mi az ún. hídverő intézmények feladata az európai innovációs rendszerekben? hídépítés pl. folyókon – innovációs információk közvetítése a kutatóhelyek, illetve a vállalatok közt – a “nyugati” tudás közvetítése Közép-Európa felé – a francia-német ellentét elsimítása

9.2. Az új tudás létrehozatala

A *tanulás feladatai*: /1/ az új tudás keletkezési módjainak, /2/ az egyetemek típusainak és /3/ a szabadság fogalmának a megismerése, valamint /3/ a szabadságszerzés feltételeinek a megtanulása.

9.2.1. Tudástípusok

A modern szakirodalom a tudás *fogalmát* meglehetősen széleskörűen (számos készséget, képességet is ide sorolva) értelmezi. **Megkülönbözteti pl. a kodifikált (könyvekben stb. rögzíthető), illetve a tacit (a rejtett, le sem írható, gyakorlati tapasztalatokból álló) tudást (Polányi, 1997); s mindazt, ami az utóbbi csoportból értékesíthető, többnyire know how néven nevezi.**

A cég, intézmény szellemi tulajdonáról pl. az ún. *tudástérkép* készítésével készíthető leltár (oly módon, hogy az alkalmazottakat kikérdezzük arról, milyen ismereteket használnak fel munkájukban).

9.2.2. A tudás megszerzése

A tudás *megszerzésének* módja régóta foglalkoztatja a szakértőket. Gyakran idézett ősi kínai bölcsesség pl.: „Mondd el, és elfelejtem. Taníts meg, és emlékszem rá. Lehessek részese, és megtanulom.” *Descartes* szerint a kételkedés vezet el a megismeréshez (tudáshoz) stb. A XX. század első felében általánosan elfogadott feltételezés volt, hogy az innovációs tudás az ún. **lineáris modell** sémája szerint keletkezik és hat, azaz hogy minden innovációs tudás a kutatólaboratóriumokban születik, és a „kutatás – feltalálás – első alkalmazás – továbbterjedés” fázisait sorra véve kerül alkalmazásra. A közelmúltbeli vizsgálatok azt tanúsították azonban, hogy az innovációs folyamatok **többnyire** nem a lineáris modell sémáját, hanem pl. az ún. **láncszem** (chain linked) -**modell** koncepcióját követik. Azaz **az új (termék- stb.) ötletek piaci, termelői vagy egyéb információk alapján születnek**, a terméktervek piaci tesztelése kezdettől (majd akár több iteratív javító lépésben) a piacon történik, s az ezen eljárás során elfogadott változatot hasznosítják – kutatást pedig akkor és csak abban a témában indítanak, amikor és amiben ez szükséges (*Kline–Rosenberg*, 1986).

Az ambiciózus cégek folyamatosan törekszenek az innovációs ötletek feltárására. Ezen ötletek generálásának és gyűjtésének hagyományos technikái a szabadalomelemzés, szakirodalom-, illetve honlapkutatás, a 4.2.3. pontban már említett brainstorming és Delphi-módszer. P. Drucker (1985) pedig – miként ezt az 5.1.1. pontban már hivatkoztuk – hét információforrás folyamatos figyelemmel kísérését ajánlja.

Nonaka–Takeuchi (1998) az új ötletek keletkezésének részletesebb – japán - modelljét is leírták. Abból indultak ki, hogy az új tudás a tudás „teremtés” folyamataiban részt vevők közti kapcsolatokban keletkezik. E kapcsolatrendszer egyes társadalmi csoportokban, pl. munkahelyi közösségekben sajátos keretfeltételek közt (ún. „ba”-kban), az explicit és a tacit tudás kölcsönhatásai során alakul ki. Az új tudás csírái általában a tacit tudás személyek közti cseréjével, megfigyelés, utánzás, gyakorlás során keletkeznek vagy a közös munkában, vagy egy értekezleten, vagy akár egy (munka)ebéden – az ún. szocializáció folyamataiban. A következő fázisban (az ún. externalizáció során) a szakértők az új tacit tudást – esetenként széles körű tapasztalatcsere, hasonlatok, modellek segítségével – explicit tudássá alakítják, amit azután a kombináció folyamatai keretében beillesztenek a meglévő explicit tudásbázisba. Végül az internalizáció az új explicit tudást összehangolja a korábbi tacit tudással is. A szakirodalom a folyamat egészét olykor tudáspirálnak vagy

– a négy részfolyamat elnevezésének angol kezdőbetűi nyomán – SECI modellnek is nevezi.

A kutatások szerint az innovációkhoz szükséges tudás jelentős hányada is *vállalatoknál* születik. Az USA-ban (és Japánban) a K+F megbízások jelentős részét is vállalatok kapják. Miként jeleztük, Európában gyakori azonban, hogy az új innovációs ötleteket felsőfokú *oktatási intézményektől*, Magyarországon kutatóintézetektől várják (de egyes USA-szektorokban is az európaihoz, Franciaországban a magyarhoz hasonló nézetek alakultak ki).

A fentiek érvényesülését nehezíti, hogy **az egyetemek innovációs szerepe országcsoporthoz eltérő**:

- Az USA-ban kialakult ún. **vállalkozó** (entrepreneurial) „**egyetem**” (vagy kutatóintézet) a piaci által igényelt témákban kutat, s *céltudatosan törekszik* kutatási eredményeinek, tudásának piaci értékesítésére; mindebben pedig elsősorban piaci forrásokra támaszkodik.
- Európában az ún. Humboldt-típusú egyetemek a hagyományosak. Ezeknek „önálló” – mások szerint: sokszor öncélú – kutatásait is az állam finanszírozza.
- Számos gazdaságban, így Magyarországon is az ún. gazdálkodó (budget oriented) egyetemek a megszokottak, ezek bár jórészt állami forrásokat használnak, törekszenek bevételeiket „tudásuk” üzleti értékesítésével kiégszíteni (Hrubos 2004).

A bemutatott tudástermelő rendszerek hatékonysága eltérő. Az USA-ban (és Japánban) a vállalatok az új tudást ígérő kutatásokat versenyképességük növelése, esetenként a blue ocean (verseny nélküli) típusú új piacok feltárása érdekében végzik, ahol a menedzserek gondoskodnak róla, hogy a kutatók főként a cég igényei szerinti témákban vizsgálódjanak, s az elért eredmények felhasználásra is kerüljenek a gyakorlatban. Az „önálló” – pl. európai – kutatóintézményekben viszont a kutatások sokszor elméleti célúak, s az eredmények gazdasági alkalmazása is az ebben nem különösebben érdekelt kutatóintézmény hozzáállásán múlik.

9.2.3. A szellemi tulajdon

Piacgazdaságokban a gazdaságilag értékes új tudás létrehozatalának alapvető ösztönzője az ún. **szellemi tulajdon**nak (intellectual property) a védelme. A törekvésnek nagy hagyományai vannak (J. Watt, a gőzgép feltalálója pl. már az 1780-as években szabadalmaztatta alkotásait). A védelem gyengeségének ugyanis az a következménye, hogy a gyakorlati célú kutatások eredményeit a versenytársak azonnal felhasználhatják, így a megszerzésükkel kapcsolatos ráfordítások nem térülnek meg, s ezért a cégeknek nem éri meg kutatni.

A szellemi tulajdon-védelem céljaira felhasználható eszközök a szabadalom, a használati mintaoltalom, a védjegy, a formavédelem, a know-how és a kutató-

sokon túlmenően a művészetek – valamint a disszertációk írása stb. – területén egyaránt kiemelt fontosságú szerzői jog (Pintz, 2005).

A **szabadalom** (patent) maximum 20 évig (a vegyipar és gyógyszeripar területén meghatározott esetekben 25 évig) kizárólagos jogot ad a „találmány” hasznosítására, gyártására, forgalmazására az adott ország(ok) területén.

A technika bármely területéről származó találmány szabadalmaztatható, ha (1) új, (2) feltalálói tevékenységen alapul, s (3) leírása alapján iparilag alkalmazható (reprodukálható). Az adott – műszaki – területen az újdonság megállapítását a meglévő szabadalmak nemzetközi adattárjai segítik.

A *védjegy* az egyes áruk (szolgáltatások) azonosítására, megkülönböztetésére, a fogyasztók tájékoztatására szolgáló „árujelző” (márkanév, logó). Védethető, ha nem hasonlít a már meglévőkhöz.

A szellemi tulajdon-védelem hatékonyságának ékes bizonyítéka, hogy amikor az 1980-as években az USA elégedetlen volt gazdasága versenyképességével, erőteljesen fokozta a szellemi tulajdon védelmét, s ennek nyomán egy évtized alatt visszaszerezte versenyképességi előnyét.

Persze nem minden szabadalom védelme sikeres. Klasszikus példa a golyóstoll esete. A feltaláló, Bíró József hiába kapott rá szabadalmat, a termék sikere láttán egy USA cég hamar lemásolta a találmányt, s az újdonság extraprofitjának jelentős hányadát „lekaszálta”. Majd, bár a bíróság viszonylag gyorsan elítélte e bitorlót, a megítélt kártérítést nem lehetett behajtani, mert addigra a céget felszámolták.

Gyakorló kérdések:

- Mi a tacit tudás? visszariasztó ismeret – le sem írható gyakorlati fogások ismerete – innovációs tananyag elégtelen tudása – funkcionális analfabétizmus
- Mit ír le a láncszem-modell? a horgonyláncok műszaki adatait – az innovációk megvalósításának a kutatástól a termékértékesítésig terjedő folyamatát – az innovációknak a termelési folyamatokban kiépülő kapcsolatait – az innovációs lánc vezetési összefüggéseit
- Az USA-ban milyen típusú intézmények kapják a K+F támogatások többségét? kutatóintézetek – „garázs” műhelyek – egyetemek – spin-offok – vállalatok – klaszterek
- Mi az ún. vállalkozó egyetem fő jellemzője? vállalkozni kívánó fiatalokat oktat – vállalkozók továbbképzését végzi – a piac igényei szerinti termékeket gyárt és értékesít – a piacon értékesíthető témákban kutat, s az eredményt eladja
- Mely találmány szabadalmaztatható?

9.3. Az innovációk terjedése

A **tanulás feladatai**: /1/ a tudásterjedés lehetséges folyamatainak a megértése, majd /2/ az innovatív vállalat, /3/ a spin-off és /4/ az innovációs hajlandóság fogalmainak megismerése.

Az innovációnál legtöbbször nem is új, hanem átvett tudás kerül alkalmazásra – azaz a sikert többnyire nem valamely új tudás létrehozatala, hanem a **tudás terjedése** (knowledge diffusion) eredményezi.

A tudás terjedését gyakran az adott innovációt már felhasználó cégek számának, illetve a profilban működő összes vállalat számának a hányadosaival mérik (kívánatosnak ítélve, hogy az e hányadosok időbeli változásáról képet adó ábra többnyire közelítőleg fekvő „S alakú” – azaz a szerény kezdetektől az alkalmazások terjedésén át a telítettségig zajló folyamat folyamatosságát igazoló – legyen). Ezen többnyire meglehetősen szubjektív adatokon alapuló görbék „pontossága” persze – mint szinte minden, az innovációkra vonatkozó adat megbízhatósága – igen bizonytalan, de így is jól felhasználhatók a főbb tendenciák jellemzésére.

Az innovációt felhasználó cég **kétféle lehet**: vagy újonnan alapítja egy vállalkozó valamely – többnyire már létező – innovációs ötlet kidolgozására és hasznosítására, vagy egy már működő cég vezetése „modernizál”. Az EU statisztika azon cégeket minősíti **innovatív vállalat**oknak, amelyek úgy nyilatkoznak, hogy a vizsgálatot megelőző 3 évben már *megvalósítottak* legalább egy innovációt. A jelzett nyilatkozatok szubjektivitása miatt ezen adatok is csak közelítőeknek tekinthetők.

Az angolszász országokban az új innovatív cégek sajátos típusa is kialakult. Ott megszokott ugyanis, hogy a nagyszámú diplomást foglalkoztató közintézmények vagy ezek alkalmazottai is (sőt az egyetemi diákok is) vállalatokat – ún. **spin-off**okat – alapítanak a rendelkezésükre álló tudás piaci hasznosítására. Ma már olykor vállalati tudásra alapozott spin-offok is létesülnek.

Az egyes országokban működő **innovatív vállalatok számát elsősorban a lakosság ún. innovációs hajlandósága** (az innovációra törekvők aránya, incentives to innovate) **alakítja**. E hajlandóság az USA-ban a vállalkozók magas társadalmi presztízsének a következményeként viszonylag magas. Európában azonban alacsonyabb, aminek következtében e tudás hasznosulása, az innovációs tudás terjedése lassú. Ennek – az ún. európai paradoxonnak – fontos oka az is, hogy az „elmélet”, illetve a „gyakorlat” (a kutatószféra, illetve a vállalatok) közt széles körben gyengék a kapcsolatok.

Az **európai paradoxon** (paradoxon /latin/: ellentmondás) az EU-nak az 1990-es években nyilvánvalóvá vált versenyképességi lemaradását fogalmazza meg. Azt rögzíti, hogy bár az európai tudósok magas teljesítménye vitathatatlan, pl. a valóban színvonalas publikációk száma magas, ez nem mutatkozik meg az unió gazdasági teljesítményében, így a nemzeti teljesítmény legfontosabb indexében, a GDP-ben. A tudomá-

nyos eredmények gyakorlati alkalmazása ugyanis vonatott: pl. már a szabadalmak száma is alacsony.

A versenyképességre törekvő cégeknek mindenkor vizsgálniuk kell(ene) a környezet innovációs késztetéseit. E célra felhasználhatják az innovációs ötletek feltárására P. Drucker által ajánlott, az 5.1.1. pontban említett módszereket is. De vizsgálhatják saját termékeik, technológiáik erősségeit és gyengeségeit is; elkészíthetik pl. a cég számára legfontosabb ismereteket rögzítő ún. tudástérképet, alkalmazhatják az értékelemzést (6.2. pont) vagy az ún. „technológiai” benchmarkingnak a saját gyakorlatot az élenjáró cégekével összevető eljárásait stb.

Gyakorló kérdések:

- A statisztika hogyan jellemzi a tudás terjedését?
- Mi a spin-off? kimeneti kanyar – tudás-hasznosító kkv – hallgatói önkormányzat – köztisztviselők nyugdíjazása
- Mely statisztikai adatokkal szokás szemléltetni az európai paradoxont? országonkénti GDP/fő – GDP és inflációs adatok – államháztartási és fizetési mérleghiány – publikációk és szabadalmak száma

9.4. K+F és innováció Magyarországon

A tanulás feladatai: /1/ a magyar innovációk szerény számának és /2/ e probléma okainak a megismerése.

A közelmúltban kiváló magyar találmányok is születtek (pl. a Knorr-Bremse által megvett fék, a Recognita karakterfelismerő rendszere, a Nav and Go, a Prezi szoftvere, a fényáteresztő beton), s pl. a mobiltelefon-, illetve a személygépkocsi-piacokon termékeink versenyképesek is, így exportunkban magas a high-tech kivitel aránya. Összességében azonban a hazai gazdaságban kevés az innováció. Amint ezt jeleztük, az elmúlt években gyakorivá vált a nemzetgazdaságok versenyképességének igen sok mutatón alapuló komplex jellemzése. Ezen elemzések szerint a magyar lemaradás *kettős*: nemcsak az a baj, hogy a teljesítmény (a GDP/fő) – az ún. európai paradoxon (lásd fent) szerint – Európában elmarad az amerikaitól, hanem az is, hogy a magyar hagyományosan lényegesen alacsonyabb a nyugat-európainál is. A tudományos publikációk statisztikái (a visszafogott K+F ráfordítások ellenére) jók, de a szabadalmak száma szerény (9.1. táblázat), és az innovatív vállalat is kevés. A témáról igen jó friss elemzést ad pl. *Hámori–Szabó* (2012).

9.1. táblázat. Az innovációk magyarországi helyzetének néhány indexe

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	HU	PL	US
High-tech export*, 2012, %	8	19	13	16	16	9	18	7	18
Publikációk száma, 1000, 2011	0,2	4,8	5,1	46	4,1	4,5	2,3	7,6	212
Szabadalmak száma, 2012**	457	113	143	222	18	10	17	16	147

*Hányad az összes exportban, ** 100.000 főre jutó szabadalmi kérelem

Forrás: IMD (2014), 434, 440, 442. oldal

A szerény magyar innovációs tevékenységnek (statisztikáknak) változatos okai vannak.

- A magyar vállalatok (és kutató-, felsőfokú oktatási intézmények) igen széles köre nem is törekszik se szellemi tulajdonának megismerésére, se nyilvántartására, se gyarapítására, se védelmére (miként ezt pl. a kiemelkedően kedvezőtlen szabadalmi statisztikák és egyes kutatások is jelzik).
- Nehézségek forrásai az ún. **egyetem-ipar kapcsolatok** (university-industry relations) is. A felsőfokú oktatási intézmények és az akadémiai kutatóintézetek többsége legtöbbször **publikálás céljából** törekszik új ismereteket szerezni, az eredmények üzleti hasznosítását nem (spin-offok alapítását még kevésbé) tekinti feladatának. A legtöbb vállalat pedig eleve „elméletinek”, „akadémikusnak” (durvábban fogalmazva: a gyakorlatban hasznavehetetlennek) ítéli az előbbi intézmények tudását, s nem is próbálkozik ez irányú kapcsolatai kiépítésével.
- Gond, hogy gazdaságunkban kevesen törekszenek vállalatot alapítani innovációs ötletek kidolgozása és ilyenek hasznosítása céljából. Különösen kevés a közintézmények, illetve az ezekben dolgozók által alapított spin-off. Sok tehetséges feltaláló inkább külföldön keresi boldogulását.
A problémák közismert esete a Rubik-kocka. E találmány szabadalmaztatásának a költségeit egyetlen magyar intézmény se vállalta, így a találmány hatalmas hozamait egy élelmes távol-keleti gyártó vághatta zsebre.
- De elterjedt nézet az is, hogy a vázolt (s valójában közismert) gondok okai sokoldalú társadalmi bajokra visszavezethetők, ezért felszámolásuk is

komplex erőfeszítéseket igényel. A gazdasági szereplők, így a potenciális feltalálók, a vállalatok (és vezetőik) csak akkor fognak ugyanis innovációkra törekedni, ha ezzel könnyebb lesz sikert elérni, mint az állami kapcsolatok ápolásával. Az oktató-kutató szférákban sem várhatjuk az üzleti sikert – az egyéb feltételek megléte esetén sem – az ún. „intézményi” (konkrétan az eredmények számonkérése nélküli kutatási) támogatások visszaszorítása nélkül.

Mindez – kiindulásként – a gazdaságpolitika módosítását (persze nem okvetlen az állami támogatások radikális mérséklését, hanem az állami preferenciák, magatartás erőteljes átalakítását) igényli. A kívánatos előrehaladást a probléma gyakori figyelmen kívül hagyása is késlelteti (Hámori–Szabó, 2012). Pedig e vezetési hiba következményei igen súlyosak lehetnek. Pauli (2012) szerint pl. a következő 10 évben a közelmúlt 100 fontos találmányának a felhasználásával világszerte 100 millió új munkahely keletkezhet; s nyilvánvaló, hogy e lehetőséget az adott találmányok iránt nem érdeklődő országok nem is hasznosíthatják majd. Mivel azonban Magyarországon az innováció iránt elkötelezettek a rendszerváltás óta folyamatosan átütő eredmény nélkül küzdöttek a jelzett elméleti ajánlások követéséért, a gazdaság korszerűsítését ösztönző gazdasági környezet kialakulásáért, e téren is csak remélhetjük a kívánatos fordulatot.

Az ambiciózus s jól vezetett cégek erőfeszítései persze a vázolt makrogondok ellenére sikerre vezethetnek.

Gyakorló kérdések:

- A magyar gazdaságban a vállalkozási hajlandóság hasonló a versenytársainknál kialakulthoz? nem, annál alacsonyabb – igen – nem, annál magasabb
- Milyen mutatókkal jellemezhető az innovációknak a magyar gazdaságban kialakult helyzete?
- Mondjon példákat a magyar innovációs lemaradást fő okaira!

Ajánlott irodalom: Drucker (1993), Pintz (2005), Hámori–Szabó (2012), Papanek–Perényi (2006)

Ellenőrző kérdések

- A nemzetközi szakirodalom miben látja a K+F, illetve az innováció különbségét? Melyek az innovációk típusai *Schumpeter* szerint?
- Napjainkban mely térségek a világgazdaság fő innovációs központjai? Mi az ún. kék banán?
- Melyek a Nemzeti Innovációs Rendszer elemei? Melyek a fő elemek funkciói?
- Az egyetemek milyen típusait ismeri? Mi a spin-off?
- Melyek a szellemi tulajdon-védelem fő eszközei, s konkrétan mit védenek? Melyek egy találmány szabadalmaztathatóságának a kritériumai?
- Mi az európai paradoxon? És a kettős lemaradás?
- Melyek a szerény magyar innovációs tevékenység fő okai?
- Megítélése szerint a magyar gazdaságban miként lenne növelhető az innovációk gyakorisága, kiemelten: a bevezetésükhöz szükséges tudás terjedési sebessége?

A diagnózis és a terápiakijelölés vizsgálati módszerei az innovációs folyamatok esetében:

A vizsgálati feladat megfogalmazása: Vesse össze néhány, a kereskedelemben kapható hasonló termék korszerűségét! Mutassa be egy innováció történetét!

Az EU az innovációs folyamatok elemzéséhez elsősorban a közelmúltban kapott szabadalmak számának, illetve bevezetett innovációk számának a figyelembevételét ajánlja. Szerencsésebb azonban, ha közvetett információt gyűjtünk pl. a következő kérdésekre választ kérve: Melyek az elmúlt években bevezetett innovációk? Honnan származtak a közelmúltbeli innováció(k) ötletei? Az adott esetekben mely tényezők segítettek, s mi gátolta a korszerűsítést? Mi a közelmúltbeli innováció(k) bevezetésének gazdasági eredménye?

A magyar tulajdonú cégeknél a tárgykörben (az ún. kettős lemaradás miatt) különösen indokolt a kritikus elemzés.

10. A KÜLGAZDASÁGI KAPCSOLATOK ÉPÍTÉSE

Miként lehet beilleszkedni a világgazdasági folyamatokba?

A vállalatok világgazdasági beilleszkedésének az „egyszerű”-től az egyre komplexebbekig terjedő sokféle fajtája van. A téma jelen vizsgálatát különösen indokoltá teszi, hogy a nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező magyar cégek köre lényegesen kisebb a kívánatosnál – azaz a fejlődés lehetőségei (kényszerei) e téren különösen jelentősek.

10.1. Külkereskedelem

A tanulás feladatai: /1/ az alapvető külkereskedelmi fogalmak átisméltése, /2/ a valutaspekuláció főbb típusainak az áttekintése, /3/ annak megértése, hogy az árfolyamváltozások miként hatnak az export, illetve import gazdaságosságára és /4/ a (kül)kereskedelmet célszerűvé tevő tényezők megismerése.

A kereskedelem – a néhány tízezer évvel ezelőtti kialakulása óta – mindenkor sokban az egymástól nagy távolságra levő termelők áruinak a cseréjét közvetítette, s az országok kialakulása után se maradt ezek határain belül. Korunkban pedig a nemzetközi kereskedelem kiemelkedően fontos, egyre fontosabbá is vált.

A külkereskedelem két alapvető ügylete az export (kivitel) és az import (behozatal). Mivel ezen ügyleteknél többnyire különböző kultúrkörökből származó felek kerülnek kapcsolatba, megvalósításuk a belkereskedelemben szükségesnél nagyobb kereskedelmi tudást igényel. Azaz:

- Az ajánlatkérésnél, illetve ajánlattételnél (a felesleges munka elkerülése érdekében) **nagy körültekintéssel kell kiválasztani a potenciális partnert**, s annak igen részletesen le kell írni, mit és milyen feltételekkel kívánunk venni, illetve pontosan, ugyanakkor a lehető legvonzóbb módon kell rögzíteni, mit és milyen feltételekkel adnánk el.
- A szerződésben **teljes körűen kell leírni** az értékesítés tárgyát és feltételeit, kiemelten azt: ki viseli az esetenként igen jelentős szállítási költségeket, és a vevő milyen módon fizet.
- A teljesítésnél pedig aggódalmasan figyelni kell arra, hogy **mindkét fél** mindig megőrizhesse tulajdonát (jogi megfogalmazásban: **birtokon belül maradjon**, lásd pl.: Törzsök, 1992).

Az export és az import **gazdaságosságát több sajátos tényező befolyásolja:**

- Már A. Smidt is hangsúlyozta, hogy a külkereskedelmi döntéseknél a *szállítási költségeket* is figyelembe kell venni, az áruk ugyanis csak bizonyos távolságig szállíthatók gazdaságosan. Ez a fő oka annak, hogy bár a komparatív előnyök az országokat erőteljes specializációra és a specializált termékek széleskörű cseréjére ösztönzik, a tényleges nemzetközi specializáció kisebb, mint amit a komparatív előnyök indokolnának.
- A külkereskedelem hagyományos magyarázatát a munkamegosztásban mindkét félnél keletkező ún. *komparatív előnyök* (lásd a 3.2.3. pontot) adják.
- A külkereskedelmi ügyleteknek további fontos tulajdonsága, hogy (általában) két eltérő valutában elszámoló térség közt létesítenek kapcsolatot, s így a valuták árfolyama (is) alapvetően befolyásolja az eredményt.
- Természetesen a külkereskedelem esetében erőteljes az *állami szabályozásnak* az ügyletek hatékonyságát befolyásoló hatása is (amiről a 12. fejezetben található részletesebb információ).

Az **árfolyam** (exchange rate) valamely valutának egy másikban kifejezett értéke (így: Ft/euró).

Az árfolyam, illetve az eredmény közti összefüggés „egyszerű”. Az export ellenértékét ugyanis valutában fizetik, de az exportőr ezt belföldi költségei fedezése céljából (zömében) forintra váltja, s ekkor az exportőr árbevételének mennyisége az exportért kapott összegnek és az árfolyamnak a szorzatával határozható meg (az eredmény dimenziója pedig $\text{euró} \times \text{Ft/euró} - \text{Ft}$). Az exportőr tehát az árfolyam emelkedése esetén több, csökkenésekor kevesebb forintot kap. Az importőrnek viszont ahhoz, hogy kifizethesse a behozott áru ellenértékét, valutát kell vásárolnia, árúját azonban forintért adja el, tehát költségeinek nagysága szintén a vásárlásért fizetett összeg és az árfolyam szorzata (azaz az eredmény dimenziója $\text{Ft} - \text{euró} \times \text{Ft/euró}$). S akkor kell az áru megvásárlásához szükséges valutáért sokat / többet kiadnia, ha az árfolyam magas (illetve növekszik), ha viszont az árfolyam alacsony, illetve csökken, a valutát kevés / kevesebb forintért is megkapja.

A vázoltakból következően az árfolyam-emelkedés az exportot ösztönzi és az importot visszafogja, a csökkenés pedig ellenkező hatású.

Napjainkban a legtöbb valuta árfolyama, a forinté is, bankközi devizapiacon (pontatlan elnevezéssel: a valutatőzsdéken), a kereslet és a kínálat hatására ingadozik.

Itt jegyezzük meg, hogy a valuta és a deviza különböző fogalmak. A valuta egy(es) ország(ok) törvényes fizetőeszköze (pl.: az euró), a deviza viszont egy valutára szóló követelés, egy nemzetközi elszámolásra szolgáló fizetőeszköz (pl. csekk, váltó, folyószámla-követelés).

A devizapiacokon gyakoriak az egyszerű valutavásárlási, illetve -eladási ügyletek. Elterjedtek azonban az összetett ügyletek is; ezek ismertebb (olykor árfolyam-spekuláció céljaira is használt) **típusai** a következők:

- **arbitrázs; ha a különböző tőzsdéken kialakult árfolyamok különbségeit használjuk ki**, valutát veszünk, ahol olcsó, s ugyanakkor el is adunk, ahol drágább. Mivel e típus hasznosítására sokan törekszenek, a világ valutatőzsdéin az árfolyamok gyorsan kiegyenlítődnek, s igen hasonlók.
- határidős (forward) ügylet; amikor egy valuta későbbi időpontban kialakuló árfolyamon történő vásárlásról vagy eladásról állapodunk meg.
- swap; egy valuta azonnali eladásának és későbbi visszavásárlásának összekapcsolása.

Gyakorló kérdések:

- Hogyan alakul ki egy EU-tagország valutájának az árfolyama? az Unió határozza meg – az ország nemzeti bankja szabályozza – a piaci kereslet és kínálat hatására ingadozik – az exportőr és az importőr állapotoknak meg róla
- Nevezzen meg néhány, a vállalati külkereskedelmi törekvések erősségét befolyásoló tényezőt!
- Hogyan hat a forint/valuta árfolyam emelkedése a magyar exportra? növeli – változatlanul hagyja – csökkenti

10.2. A nemzetközi kapcsolatok néhány további formája

A tanulás feladatai: /1/ a globalizáció fogalmának és /2/ a nemzetközi együttműködés nem kereskedelmi formáinak a megtanulása, /3/ az ún. négy szabadság, illetve /4/ a fenntartható fejlődés elveiből fakadó vállalati lehetőségeknek és kötelezettségeknek az átisméltése.

A témakörben az elmúlt évtizedekben alapvető változásokra került sor. A nemzetközi gazdasági kapcsolatok ugyanis – az ún. **globalizáció** keretében – már az élet számos területén, így a gazdaságban is az *egész világra* kiterjedtek, ennek során e kapcsolatoknak és a hatalomgyakorlásnak *világrészeken átnyúló hálózatai* alakultak ki, valamint ezzel párhuzamosan a nemzeti gazdaságpolitikák mozgásterének bizonyos korlátozására, elsősorban egyes nemzeti hatáskörök „*nemzetek feletti*” intézményeknek átadására is sor került. Az alábbiakban az új jelenségeknek a vállalati szférában legjelentősebb változásokra vezető csoportját emeljük ki (s a témára a 12. fejezetben visszatérünk).

Megjegyezzük, hogy összességükben figyelemre méltó mértékben egyének is hozzájárulhatnak – pl. a turizmus, valamint a külföldi munkavállalás keretében – nemzetgazdasági hatású nemzetközi kapcsolatok kialakulásához.

A jelzett változások – azaz a globalizáció – egyik valóban fontos előmozdítója azonban az volt, hogy a **vállalatok** gyakran a korszerű közlekedés és infokommunikációs technika lehetőségeit is hasznosítva **több szervezeti innovációt vezettek be nemzetközi kapcsolatrendszerükben**. A legfontosabbak az alábbiak:

- A **beszállítás** (outsourcing) szerződésben rögzített tartalmú rendszeres együttműködés valamely termék (szolgáltatás) előállítója, illetve az ehhez anyagot, alkatrészt, részegységet stb. szállító cég(ek) között. Ezen együttműködés a globalizáció felé tett lépés akkor is, ha e kapcsolat a kkv(-k), illetve egy, az országukban is működő multi közt alakul ki (hiszen ehhez is szigorú minőségi és szállítási határidőre vonatkozó követelmények teljesítése szükséges), de a fejlettebb forma az, ha a kkv(-k) ilyen módon nem csak egy vállalattal kooperál(nak), sőt pl. exportálni is tud(nak).

A beszállítás a beszállítónak biztos piac, emellett lehetővé teszi a piackutatási, raktározási költségek csökkentését is. A beszállítást fogadó cégnél viszont előny lehet a beszerzési ár, valamint az egyéb beszerzési költség csökkenése is, de az igazi haszon a TQM, illetve a JIT bevezetésére, azaz a minőség-ellenőrzés javítására, a raktározási költség csökkentésére nyíló esély. Széles körben további lehetőség az e téren elkerülhetetlen költségeket és kockázatokat kölcsönösen mérséklő K+F együttműködés.

- A külföldi „*működő tőke*” befektetés (foreign direct investment, **FDI**) során a befektető nem a saját országában vásárol meg vagy hoz létre vállalat(ka)t. A befektetést igen sokszor elsősorban a befogadó gazdaság sajátosságai (pl. alacsony munkabére), máskor a tulajdonlásnak az exportnál kedvezőbb lehetőségei s olykor a nemzetköziesedés előnyei (pl. a nagyobb piac) magyarázzák (Dunning, 1998), esetenként pedig a tudástranszfer lehetőségei indokolják (Hodgson, 2002).
- Az ún. multinacionális vállalatok (**multi**k) olyan cégek, amelyeknek számos országban van leányvállalatuk, illetve ott sok céget ellenőriznek. A leányok legtöbbször szintén „működő tőke” befektetés keretében jönnek létre (Krugman–Obstfeld, 2003). A multik világgazdasági szerepe rohamosan növekszik, napjainkban közel 100 ezer nemzetközi cég van, s ezek közel 100 millió embert foglalkoztatnak (UNCTAD, 2012).

A multik kialakulásának változatos okai lehetnek. Az alapvető indíték korábban a nyersanyagforrások megszerzése volt, napjainkra azonban inkább a piacszerzés, az értékesítés bővítése lett (de olykor egyéb okok is hatnak). A piacszerzésre számos megfontolás ösztönözhet:

természetes indíték a nagyságrendi hozadék, mely specializációra és kooperációra ösztönöz,

a fejlett országokban működő cégek olykor a fejlődő országok alacsony munkabéreinek (és beszállító hálózatának) a kihasználása céljából is kihelyezik termelésük bizonyos fázisait, s

sokszor fontos a cég rendelkezésére álló valamely szellemi tulajdon (műszaki, vezetési tudás, hírnév) hasznosításának a kiterjesztése (a fajlagos tranzakciós költségek csökkentésére nyíló lehetőség) is, de vonzó lehet a tőkeimportot fogadó állam szubvenciója vagy a fogadó országban lehetőségessé váló monopolár megállapítás is (Krugman–Obstfeld, 2003, Dunning, 2009), mindezen túlmenően olykor a versenytárs kivásárlása is.

A nemzetközi cégek sajátos típusa a befogadó országban gazdasági tevékenységet nem végző ún. **offshore cég**. Egyes országokban semmilyen nyilvántartás vezetésére és információ adására nem kötelezettek, s gyakran visszaélések céljából adóparadicsomokban kerülnek megalapításra.

- A *franchise*, melynek lényege egy olyan együttműködési megállapodás, amelynek során a franchise-átadó (*franchisor*) egy értékkel bíró név, általában bejegyzett **védjegy**, valamint egy hozzá tartozó, értékkel bíró üzletviteli tapasztalat használati jogát adja át, a franchise-átvevő (*franchisee*) pedig díj fizetésére köteles.
- A *közös vállalat* a jelentős versenyképességi előnyökkel rendelkező azon cégek számára kínál lehetőséget a piacbővítésre, amely valamely korlátozott kapacitása (pl. forráshiánya, elégtelen piacismerete vagy menedzsment tapasztalata) miatt egy piac meghódítására egyedül nem képes – illetve egy „gyengébb” vállalat megoldása a világpiaci beilleszkedésre.
- A **stratégiai szövetség** (strategic alliance) a világgazdaság oligopol piacon működő legnagyobb vállalatai közti együttműködési. A monopolelles politika persze korlátozhatja lehetőségeit. Ilyen megállapodásokat kötöttek azonban pl. egyes autópári óriások, mivel egyedül egyikük sem tudta finanszírozni az iparágban szükséges K+F hatalmas költségeit, s ezt a kormányzatok se kifogásolták, hiszen tudták, hogy ezek nélkül az érintett cégek nem lehetnének versenyképesek.

Gyakorló kérdések:

- A vállalatok külgazdasági együttműködésének milyen nem kereskedelmi jellegű formáit ismeri?
- Mi a beszállítás (outsourcing)?
- Nevezze meg a multik elterjedésének néhány okát!

10.3. Magyar külkereskedelem

A **tanulás feladatai:** /1/ a magyar export és /2/ import legnagyobb súlyú termékcsoportjainak, /3/ a magyar külkereskedelemben legfontosabb országnak, valamint /4/ a tipikus külker hibáknak a megismerése.

A magyar gazdaság, mint minden kis ország, „nyitott”, azaz külkereskedelme jelentős volumenű. Az áruforgalom legfontosabb jellemzőit a 10.1 és 10.3 táblázatok mutatják.

10.1. táblázat. Külkereskedelmi termékforgalom árufőcsoportok szerint, 2014, milliárd euró

	Export	Import	Egyenleg
Élelmiszerek, dohány	6,5	4,0	2,5
Nyersanyagok	2,2	1,7	0,5
Energiahordozók	3,0	9,4	-6,4
Feldolgozott termékek	26,8	26,9	-0,1
Gépek, szállítóeszközök	46,2	36,3	10,1
Összesen	84,7	78,3	6,4

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qkt007.html

A magyar gazdaság komparatív előnyei meglehetősen feltáratlanok. Így is nyilvánvaló, hogy ilyen előnyeink jelentkeznek a természeti adottságok miatt egyes élelmiszer-gazdasági termékek, pl. a paprika, a bor, egyes gyógynövények termelésében (de ezeket többnyire nem kellő mértékben használjuk ki), a képzett munkaerő miatt néhány jelentős szakmai felkészültséget igénylő iparcikk előállításánál, így a szoftveriparban, a gyógyvízturizmus területén stb.

Ugyanakkor a kivitel összességében meglehetősen differenciált (10.2. táblázat). Az elmúlt években legnagyobb volumenben exportált termékeink a mobiltelefon és a személygépkocsi voltak (amelyek közül azonban az első forgalma ma már nincs a csúcson, s a második is az érettség fázisában van).

10.2 táblázat. Az 5 legnagyobb forgalmú termék aránya a kivitelben, 2012.

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	HU	PL	US
Részarány	24	73	13	16	27	45	16	23	17

Forrás: IMD (2014), 304. oldal

Az import jellegzetes tételei az energiahordozók. Több ágban jelentős az összesze-
relés (azaz az alkatrész-, részegységimport és a késztermékexport).

Fő külkereskedelmi piacaink az unió országai (10.3 táblázat).

10.3. táblázat. Külkereskedelmi termékforgalom országcsoportok szerint,
2014, milliárd euró

	Export	Import	Egyenleg
EU-15	42,9	38,2	4,7
EU-12	17,8	13,4	4,4
Egyéb	19,2	21,7	-2,5
ebből: Ázsia	5,1	9,6	-4,4
Amerika	3,0	2,6	0,4
Összesen	80,0	73,3	6,7

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qkt011.html

Legfontosabb külkereskedelmi partnerünk mind az export, mind az import terén Németország.

A külgazdasági illeszkedés terén elkövetett tipikus magyar hibák a következők:

- Sok cég, különösen kkv – pl. nyelvtudás hiánya miatt – **nem is törekszik nemzetközi kapcsolatokat**, illetve ezekhez szükséges kompetenciákat **ki-
alakítani**. Többnyire elhanyagolja már a „felkészülést” is (pl. nem készít a nemzetközi kapcsolatok építését segítő – s angol nyelven is elérhető – web-
lapot sem).
- Különösen szerények a külkapcsolatok a szomszédos országokkal.
- A nemzetközi szinten is versenyképes közepes vállalatok többsége – részben a menedzsment külpiaci ismereteinek, gyakorlatának gyengesége, részben a szükséges források hiánya miatt – nem vállalja a külgazdasági expanzió (kiemelten: a külföldi képviselet, leányvállalat-létesítés) kockázatait.

Még az érdekeltek körében sem kellően ismert s így nem kellően ki-
használt pl. az, hogy az unió az ún. TDI (Trade Defence Instruments)
eszközökkel segítheti a tagállamaik termelőit az unión kívüli országok /1/
dömpingje, /2/ államilag támogatott, illetve /3/ hirtelen megjelenő, nagy
tömegű és kártékony hatású exportja esetén (Papanek–Papanek, 2011).

Az elmúlt időszakban sok cég (és sok fiatal) felismerte már, hogy a külkapcsolatokat kiépítve függetlenítheti magát közvetlen környezetének korlátaitól. Ezért

úgy véljük, e témakörben – különösen, ha az oktatás, továbbképzés segíti a tudni-
valók terjedését – a helyzet lassú javulása valószínűsíthető.

Gyakorló kérdések:

- Napjainkban melyik árucsoport adja exportunk legnagyobb hányadát?
Mely termékünk exportvolumene a legnagyobb?
- A gépek, szállítóeszközök árucsoport exportunk kb. mekkora hányadát
adta 2014-ben? 20%, 30%, 40%, 50%, 60%, 70%
- Melyik ország a legfontosabb külkereskedelmi partnerünk?
- Miben segíthetik a vállalatokat az unió piacvédelmi eszközei (TDI)?

Ajánlott irodalom: Krugman–Obsrtfeld (2000)

Ellenőrző kérdések

- Miként hatnak az árfolyamváltozások az exportra, illetve az importra?
- Melyek az árfolyam-spekuláció fő típusai?
- Melyek a külkereskedelem gazdaságosságát befolyásoló fő tényezők?
- Sorolja fel a globalizáció során kialakuló vállalati szervezési innovációk
néhány fő típusát!
- Mi a beszállítás? Melyek a főbb előnyei?
- Exportunkban elsősorban mely ágazatok termékeinél számíthatunk kom-
paratív előnyökre és miért?
- Honnan s mit hozunk be?
- Sorolja fel az unió piacvédelmi eszközeit (az ún. TDI-eket)!

*A diagnózis és a terápiakijelölés vizsgálati módszerei a világgazdasági integrá-
ció esetében:*

A téma a mai magyar gazdaságban elsősorban a kkv-k körében érdekes (itt
tárhat fel gondokat).

A vizsgálati feladat megfogalmazása: Írja le, hogy egy külföldi piacon is ér-
tékesítő kkv-nek miként sikerült kialakítania nemzetközi kapcsolatait! Vizsgálja
meg, hogy valamely kkv-nak milyen feltételek hiánya miatt nem lehet beszállító
profilja egy nagy cégénél!

Célszerű vizsgálati kérdések: Van-e a cégnek nemzetközi kapcsolata? Hány
kilométerre lehet termékeiket gazdaságosan szállítani? A cégnél beszél-e valaki
idegen nyelven? Nemzetközi kapcsolataik építésében számíthatnak-e a kamara se-
gítségére?

11. A VÁLLALATOK KÖRNYEZETE I.

Mennyiben versenyképes a magyar üzleti környezet?

11.1. Az üzleti környezet fogalma

A tanulás feladata a PESTEL elemzés témaköreinek átisméltése.

A vállalatok hosszú távú sikeressége szempontjából fontos lehet a környezeti hatóerők megismerése s változási tendenciájuk feltárása is. E hatótényezők szokásos csoportosítását az ún. **PESTEL elemzés** témakörei, tehát a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezetvédelmi, jogi (political, economic, social, technological, environmental, legal) tényezők megkülönböztetése adja. Jelen fejezetben azonban terjedelmi korlátok miatt csak a téma néhány gazdasági, technológiai és jogi kérdésével kapcsolatos tudnivaló rövid összefoglalására törekszünk.

Gyakorló kérdés:

- Melyek a PESTEL elemzés témakörei?

11.2. A közösségi infrastruktúra

A tanulás feladata a magyar technológiai infrastruktúra fejlettségével kapcsolatos főbb információknak a megismerése.

Kiindulásként a vállalati infrastruktúra egyik sajátos tárgykörének, a hagyományos „közösségi” infrastruktúrának (mások szerint: a közüzemeknek) néhány magyarországi jellemzőjét tekintjük át. Ezen infrastruktúra azon eszközöknek és szolgáltatásoknak (a közlekedési, víz-, villany-, gáz- stb. hálózatoknak) a halmaza, amelyek a cég működésének „kerítésen” kívüli előfeltételeit teremtik meg. Intézményeik, eszközeik többsége általában állami tulajdonban van (de ismertek egyéb megoldások is; pl. az USA-ban elterjedtek a magánvasutak is, s korábban a budapesti villanyáram-ellátás is fővárosi tulajdonú üzem feladata volt).

A magyar *közlekedési* infrastruktúra színvonala változatos. Az elmúlt években a gyorsforgalmi úthálózat erőteljesen fejlődött, s gyorsan korszerűsödött a gépkocsiállomány is. Az egyéb (pl. bekötő) úthálózat s ennél is inkább a vasúti, valamint a kötöttpályás városi közlekedés azonban (jórészt mivel karbantartására csak kevés forrás jutott) rossz állapotban van. Vízi szállítás viszont (bár sokszor a legolcsóbb lenne) szinte nincs is, s a légi szállításhoz sincs személyszállító flottánk.

Elektromos és gázhálózatunk a privatizáció során multik kezébe került, s e cégek kormányzatilag támogatott fejlesztéseinek a hatására jelentősen korszerű-

sődött. *Ivóvízbázisunk* jelentős (ami a jövő stratégiai tartaléka); vízelosztó hálózatunk szintén fejlődött az elmúlt évtizedekben, de egyes részei ma is korszerűtlenek (pl. nitrátos vizet adnak). **A csatornahálózat és a szennyvíztisztítók kiépítése területén** viszont még mindig hatalmas lemaradásunk van (lásd: 11.1. táblázat), amelynek gyors felszámolása erőnkön felüli ráfordításokat kívánna.

11.1. táblázat. Szennyvíztisztítóhoz bekapcsolt lakosok részaránya, 2012, %

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	HU	PL	US
Részarány	96	84	94	97	83	92	73	69	74

Forrás: IMD (2014), 453. oldal

A *telefonrendszer* a rendszerváltás után – részben a hálózat modernizálása, enél is inkább a mobilok elterjedése következtében – néhány év alatt megújult. A kommunikációt tovább segítik az új IKT hálózatok.

Bár többnyire nem a fizikai infrastruktúrával kapcsolatosan kerül tárgyalásra, itt jelezzük, hogy az elmélet a XX. század második felében a vállalatok egyre nagyobb körének környezetvédelmi s a XXI. század elején szociális felelősségére (corporate social responsibility, **CSR**) is felhívta a figyelmet. A magyar fizikai infrastruktúra esetében a téma leggyakrabban a közlekedéssel kapcsolatosan kerül szóba (ez az ágazat adja ugyanis a hazai légszennyezés egyharmadát). Az elégtelen csatornázás, bár vízszennyezése sokkal veszélyesebb, kevesebbszer kerül említésre. Időnként viszont viták középpontjába kerül az energetikai (a nukleáris, a szénhidrogéneket égető, illetve a zöld energetikai) fejlesztések közti választás is. Más kérdés, hogy mindennek ma még alig van hatása a magyar gazdaságra – s az eddigi nagy környezetszennyezési botrányok sem elsősorban az infrastruktúra, hanem a vezetés gyengeségéből származnak. (Ilyen botrány pl.: hogy a MAL Zrt. vezetői ismerték ugyan a vörösiszapgát gyengeségét, javítására azonban nem költöttek, s ennek következtében a gát számos életet is követelve átszakadt. Vagy az, hogy egyes önkormányzati alkalmazottak oly módon szereztek pénzt, hogy eltűrték községükben a veszélyes német hulladék lerakását stb.).

Gyakorló kérdés:

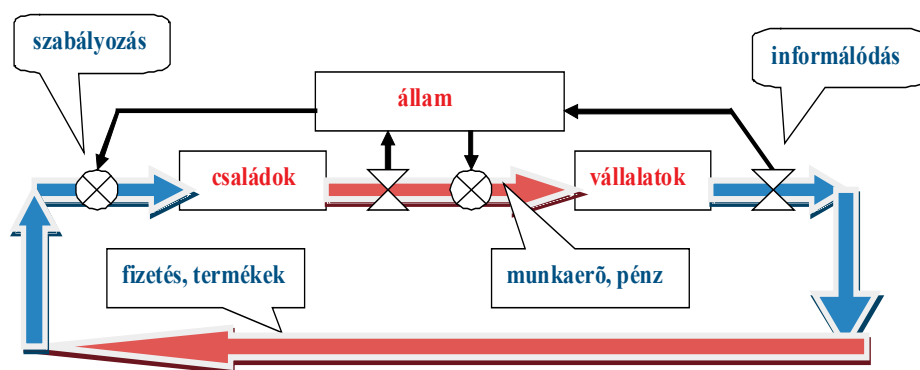
- A magyar fizikai infrastruktúra mely eleme van a leginkább elmaradva a nyugat-európai átlagtól?

11.3. A piac

A tanulás feladatai: /1/ a gazdaságok legfontosabb piactípusainak és /2/ az árupiaci versenytárselemzés fő tennivalóinak a megismerése, valamint /3/ a magyar munkaerőpiac fő jellemzőinek az áttekintése.

A piac a gazdaság (egyik) alapfogalma. Nemzetgazdasági összefüggésrendszerbe helyezhető pl. a 11.1. ábra révén.

11.1. ábra. A nemzetgazdaság „rendszere”



Forrás: Saját ábra szakirodalmi közlések alapján

A piacon forgalmazott „árúk” jellege szerint többféle piacot kell megkülönböztetnünk. A legfontosabb (a fenti ábrán piros nyilakkal jelzett) csoportok a következők:

- A hagyományos típus az *árúk (és szolgáltatások)* piaca. E piac fő összefüggéseiről lásd a 3. fejezetet, kiemelten a M. Porter által felsorolt (potenciális) főszereplőiről a 3.2.3. pontot.

Valamely konkrét árupiac fő jellemzői az ún. versenytárselemzés keretében tárhatók fel. M. Porter (1980) szerint e munka során /1/ a (potenciális) versenytárs(ak) motivációit, azaz jövőbeli céljait és a jövővel kapcsolatos feltételezéseit, valamint /2/ ezek tevékenységét, azaz jelenlegi stratégiáját, továbbá /3/ erőforrásait és képességeit kell mérlegelni.

A magyar árupiacon kialakult verseny gondjaira a 12.1.2. pontban térünk ki.

- A *tőkepiac* kifejezés csak újabban terjedt el. Szereplőiről és a magyar szereplők tipikus magatartásáról lásd a 7.4. pontot.

- Szakmai körökben régóta ismert a *munkaerőpiac* kifejezés is. Itt a munkaerőt kínáló háztartások, illetve a munkaerőt kereső vállalatok képezik a fő piaci szereplőket.

A magyar munkaerőpiac legsúlyosabb gondja az alacsony aktivitás. Ennek fő oka, hogy a munkaképes lakosságban mintegy 600 ezer fő már egy emberöltő óta folyamatosan semmilyen szakértelemmel nem rendelkezik – s jelentős hányadban nem is keres munkát. Ugyanakkor számos (pl. esztergályos, marós, pincér) szakmában van szakmunkáshiány. Minden ellenkező nézet ellenére a 11.2. táblázat adatai szerint a magyar gazdaságban kevés a diplomás is: nehéz pl. nyelvtudással és áruismerettel rendelkező mérnököt találni a műszakilag igényesebb folyamatok irányításához. Gyakran a munkaerő kompetenciái sem felelnek meg a munkaerőpiac elvárásainak. Kiemelten súlyos hiány van felkészült menedzserekben. A munkaadók általában igen kritikusan értékelik a fiatal magyar diplomások (munkára) felkészültségét is, elsősorban hiányos gyakorlati készségeik miatt stb. (Kádek, 2008) A 11.2. táblázat 2-3. adatsora egyes okokra is rámutat.

11.2. táblázat. Diplomások %-a, menedzsmentismeret és nyelvtudás színvonala

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	HU	PL	US
Diplomások %-a*	47	47	21	28	25	33	28	39	43
Menedzsmentoktatás, pont **	5,2	7,4	6,5	7,4	5,6	5,1	5,1	5,8	7,9
Nyelvtudás, pont **	8,6	7,8	6,6	6,9	5,3	7,9	3,1	6,8	5,1

*A 25–34 éves korosztályban, 2011; ** az üzleti igényekkel összevetve, 2014

Forrás: IMD (2014), 463, 466, 467. oldal

A munkaerő-kínálat fejlesztésének konkrét tennivalóit illetően nincs egyetértés. Az USA-ban például az oktatás (ezen belül a magánoktatás is) vált a közelmúlt egyik sikerágazatává (mivel a gyarapodó középosztály gyermekeinek taníttatása jelentősen növelte a iskolákban foglalkoztatottak számát) – e példát azonban a szegény fejlődő országok nem tudják követni. Európa számos (fejlett) országában az állami tulajdonú iskolák is eredményesek, a hasonló magyarországi intézmények teljesít

ménye azonban csak árnyaltabban értékelhető. A tennivalókra vonatkozó magyar állásfoglalások sem egységesek; egyesek az oktatás pénzügyi helyzetének a javítását sürgetik, mások viszont emberi, illetve társadalmi tényezők (pl. valamely társadalmi csoportok igénytelensége) terén keresik a bajok felszámolásának a lehetőségeit.

Gyakorló kérdések:

- Melyek a piacon forgalmazott áruk jellege szerinti legfontosabb piactípusok? élelmiszerpiac – háztartásigépiac – tőkepiac – munkaerőpiac – lakáspiac – termelőeszközpiac – árupiac – pénzpiac – szolgáltatáspiac
- Mondjon példákat az árupiaci versenytárselemzés fő tennivalóira?
- Igaz-e, hogy a magyar gazdaságban túlzottan sokaknak van diplomája? igen – nem – nem tudom
- Igaz-e, hogy Észak-Magyarországon magas a vasipari szakmunkás munkanélkülisége? igen – nem – nem tudom

11.4. Területi adottságok

A tanulás feladatai: /1/ a térségfejlesztés bemutatott alapelveinek a megtanulása, /2/ a gazdasági, illetve az adminisztratív térségek fogalmának s /3/ a térségek adminisztratív meghatározásából fakadó gondoknak a megértése, /4/ a térségek közti versenyben hasznosítható előnyöknek az átisméltése, /5/ a térségfejlesztés innovációs szerepének a megértése, végül /6/ a magyar régiók főbb jellemzőinek és fejlesztésük tennivalóinak az áttekintése.

11.4.1. A térségfejlesztés alapelvei

A térségfejlesztésben a szakirodalom sok szerzője (lásd pl. *Krugman* [1991]; *Porter* [1996]; *Lengyel–Rehntzer* [2004], *EC* [2012] stb.) ítéli kívánatosnak a következő ajánlások követését:

- A fejlesztési koncepciók egy-egy **gazdaságilag egységes (homogén) térség** sajátosságait figyelembe véve kerüljenek összeállításra.
- A tervezés során mindenkor érvényesüljön a *szubszidiaritás* elve. Az illetékesek mérjék fel az adott térség gazdasági szereplőinek (az ún. stakeholdereknek) a törekvéseit, s keressék az ezekből kirajzolódó jövőkép kialakulásának a lehetőségeit.
- Az előirányzott fejlesztési akciók **az adott térség számára legkedvezőbb specializáció szempontjai alapján** kerüljenek kijelölésre (azaz a döntéshozók vegyék figyelembe, hogy a gazdaságilag homogén térségek nem elég nagyok ahhoz, hogy a gazdaság valamennyi szektorában jó teljesítményt nyújtsanak, s ezért törekedjenek a – pl. komparatív előnyei és a fenntart-

hatóság szempontjai alapján – legígéretesebb szektorok fejlesztését előírnyozni).

- A térségben rendelkezésre álló kutatásoknak (is) legyen fontos feladata az ott kívánatosnak ítélt gazdasági „szerkezet” fejlődésének támogatása – azaz **a specializáció legyen intelligens.**

A vázoltaknak a térségfejlesztés gyakorlatában történő érvényesítése olykor sikeres, máskor problematikus. A továbbiakban e témakört elemezzük.

11.4.2. A fejlesztés területi egységei

A nemzetközi gyakorlatban sokféle „térségnek” – pl. országnak, régiónak, megyének, kistérségnek, városnak stb. – a fejlesztésére (s a térségi fejlesztés hiányára is) található példák.

Az USA-ban a térségfejlesztési törekvések ritkák, a **régió** azonban elterjedt – statisztikai – fogalom. A 172 (jelentősen különböző méretű) ún. *gazdasági* régió oly módon került kijelölésre, hogy e térségek a munkahelyek vonzáskörzetei által lehatároltak – azaz gazdasági szempontokból hozzávetőleg homogének – legyenek, ahol az ott működő gazdasági egységek között viszonylag szorosak a kapcsolatok. E térségek közül egyesek valamely US-állam fővárosának, mások kisebb városoknak (ún. *centrumoknak*) a vonzáskörzetét fedik le (de vannak nagyobb központ nélküli egységek is). Jelentős dinamizmust elsősorban a 3 milliónál több lakossal és több mint 150.000 csúcstechnológiai foglalkoztatottal rendelkező térségekben valószínűsítene. Az innovációigényes szférákban, így a magas high-tech igényű szektorokban, az elektronikában, a biotechnológiában a regionális előrehaladás fontos motorjának találták az innovációs tudást létrehozó és terjesztő egyetem közelségét is, a hagyományos ágakban, így a vegyipar és a műszergyártás legtöbb szférájában azonban e tényező csak másodlagos fontosságúnak bizonyult.

Az EU viszont elvárja tagországaitól a **gazdaság** térségi – konkrétan **regionális** – fejlesztését. A régiók területét (határait) azonban az USA-ban kialakult módtól eltérően, *adminisztratív* úton határozta meg: az Eurostat „Nomenclature of Territorial Units of Statistics” (NUTS) rendszere nyomán ugyanis egyes *megyét* vont össze régió elnevezéssel. Ennek következtében az európai régiók gazdaságilag nem egységesek, határaik széles körben választanak el egymástól gazdaságilag összefüggő területeket, gyakran igen kicsik, s centrumuk sincs, aminek jelentős – s nem mindig azonos – következményei vannak a térségfejlesztés gyakorlatában. A bécsi tervezők pl. a várossal szembeni gazdasági igények felmérésekor nemcsak a bécsi adminisztratív régió határain belül vizsgálták, hanem Morvaország és a Nyugat-Dunántúl igényeivel is számoltak, s így igen sikereseknek bizonyult fejlesztési elképzeléseket dolgoztak ki. Másutt, így a **magyar területfejlesztésben viszont mindenkor a többféle sajátosságú területet átfogó adminisztratív régiók kereteiben gondolkodtak**, így az előírányzott fejlesztések csak a térség egy részének az igényeit elégítik ki, s nem tudják hasznosítani a megvalósításhoz a más térségekbe besorolt (vagy akár országhatárokon túli) hasonló adottságú tér-

ségektől kapható támogatást sem. Ennek is tulajdonítható, hogy az elmúlt időszakban az utóbbi térségekben a közelmúltban alig volt (elfogadható) gazdasági dinamizmus (Borsi–Papanek 2008).

Hét magyar régió van: Közép-Magyarország, Nyugat-Dunántúl, Közép-Dunántúl, Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld. Egyikük se valós gazdasági egység (határaik nem gazdaságilag különböző térségeket választanak el), s a gondokat növeli, hogy legtöbbjük valós gazdasági kapcsolatrendszere régió-, sőt országhatáron is átnyúlik. A központi régió kivételével mind kicsi is; az utóbbiakban a lakosok száma 1 millió körüli, gazdasági teljesítményük is messze elmarad az EU átlagtól. A főváros kivételével nincs a centrum szerepét ellátni – azaz a szükséges igazgatási, kutatási, pénzügyi, oktatási stb. szolgáltatásokat minden téren nyújtani – képes városunk sem.

11.3. táblázat. A magyar régiók néhány jellemzője

	Lakosság 2014, millió fő	GDP/fő 2013, millió Ft	Kutatók száma 2014, 1000 fő
Közép-Magyarország	3,0	4,8	15,5
Közép-Dunántúl	1,1	2,7	1,7
Nyugat-Dunántúl	1,0	3,1	1,1
Dél-Dunántúl	0,9	2,0	0,9
Észak-Magyarország	1,2	1,9	1,0
Észak-Alföld	1,5	1,9	1,8
Dél-Alföld	1,3	2,1	1,9

Forrás: www.ksh.hu / statad / területi adatok

Az újabb magyar területfejlesztési tervezetek megyék szerinti tagolásban készültek. Bár e tervezetek értékéről az elkészültük óta eltelt csekély idő miatt még nincsenek tapasztalataink, valószínűsíthető, hogy megvalósításuk szintén nem lesz problémamentes, hiszen a megyék (és a járások is) ugyancsak adminisztratív (gazdaságilag nem homogén) térségek. Heves megyében pl. igencsak különböző gazdasági helyzetben van az északi aprófalvak térsége, a Mátra, a Hatvan–Gyöngyös–Eger „ipari tengely”, illetve a déli „hegyláb” alföldi tája.

Magyarországon Budapestet, a megyei jogú várost plusz 19 megyét különböztetünk meg.

11.4.3. A döntések résztvevői

A térségfejlesztés (vagy területi fejlesztés) kiinduló tennivalója a színvonalas fejlesztési *tervek* kimunkálása. E munka során teljes körűen kell tájékozódni az érdekeltek várakozásairól – nemcsak a térségben működő hatóságoknak, hanem a nagyvállalatoknak, a kkv-k képviselőinek, illetve az itt lakóknak a lehetőségeiről, gondjairól, törekvéseiről is. Különösen fontos annak vizsgálata is, hogy **a fontos érdekeltek mely köre támogatja majd a munkát, illetve kik az ellenérdekeltek** (s az utóbbiak közül kikkel, továbbá milyen feltételekkel lehet kompromisszumot kötni). A jelzett tájékozódás a dokumentumelemzésen túl felmérések sorát, számos interjút is igényelhet (s a kkv-k vezetőinek is tudniuk kell, hogy fontos, ha e munka számára deklarálják érdekeiket). Csak a felsoroltakat követően, az ilyen módon összegyűjtött információkra építve lehet azután elemezni, melyek a leginkább időszerű – s finanszírozható – fejlesztési célok, irányok.

A magyar területi tervezés legsúlyosabb problémája a túlzott koncentrálttság. Kormányzataink széles körben nem követték az EU-nak a *szubszidiaritásra* vonatkozó ajánlásait (lásd: 2.2. pont), a sürgető tennivalók felmérése mindenkor részleges volt, és **a döntések gyakran nem kerültek egyeztetésre az érdekeltekkel**.

11.4.4. A tervek tartalma

M. *Porter* élesen hangsúlyozza, hogy a térségek (space) közt verseny alakul ki az erőforrások, a nyersanyagok, a munkaerő, a tudás megszerzéséért. A térségfejlesztés lényegét ezért az adott térség versenyképességének javítása adja.

A térségi (komparatív) versenyelőnyök forrásai (1) a termelési inputokhoz – az erőforrásokhoz, a műszaki, közigazgatási, informatikai és kutatási infrastruktúrához, közülük a high-techhez – hozzájutás térségi lehetőségei, feltételei, (2) a térség exportja iránti kereslet adottságai, (3) a helyi kiszolgáló és kiegészítő iparágak fejlettsége, (4) a vállalati stratégiák versenyszelleme; (5) egy-egy klaszternek a fejlődést húzó ereje, valamint (6) egy-egy véletlen esemény (pl. valamely az adott területen nem művelt szakma ismerőjének a letelepedése). A térségfejlesztésben mindezen tényezők színvonalának emelésére törekedni kell.

Ugyanakkor mivel egy-egy térség korlátozott eszköz-, oktató-, munkaerő-, K+F-, tanácsadó- stb. kapacitásai csak néhány iparág számára nyújthatnak elegendő „háttérrel”, ezért **a térségek erősen szakosodnak**, majd kereskednek is egymással. Az utóbbi az egymást kiegészítő profilú területek közti hatékony munkamegosztást (*együtműködést*) is megalapozhat. Mindez a versenyképességet javító

kulcsfontosságú tényező lehet. Így a térségfejlesztés alapvető tennivalója a térségi specializáció célszerű irányainak a tisztázása.

A kívánatos térségi fejlődés szempontjából fontos továbbá, hogy először céljainkat tisztázzuk, s ezek megvalósításához keressünk finanszírozást, hiszen ha a pénzügyi lehetőségekből indulunk ki, s ezekhez keresünk projekteket, ezzel másodlagos fontosságú fejlesztési erőfeszítéseknek, sőt olykor fejlesztési zsákutcáknak a veszélyét növeljük.

A kutatások szerint a magyar területfejlesztési stratégiák a térségek jelentős fejlődésbeli különbségei ellenére kialakulatlanok. Nem meglepő tehát, hogy a saját céljait követő vállalati szférának a területi tervek iránti érdeklődése a jelentős ráfordítások ellenére csekély.

A kérdés fontossága miatt a gondokat példákkal is szemléltetjük. Így emlékeztetünk rá, hogy a több mint egy évtizede megépített budapesti Rákóczi (korábban Lágymányosi) hídon a környékbeli munkahelyeken dolgozók jelentős utazási igényei ellenére több mint egy évtizedig nem épült meg a villamospálya. Megemlítjük továbbá, hogy a potenciális felhasználók (kiemelten: az átutazók) túlnyomó többsége az ugyancsak fővárosi Ferenciek terének jelenlegi „forgalomcsökkentési célú” (mások szerint: gépkocsiiellenes) átépítésével se ért egyet.

11.4.5. Az „intelligens szakosodás”

Az EU azt ajánlja, hogy az adott térségekben működő K+F intézmények (kiemelten: egyetemek) a kutatás, innováció és vállalkozás révén segítsék a fenntartható gazdasági növekedést, ezen belül a gazdasági, társadalmi és területi kohézió gyorsításához szükséges specializációt. De a térségi fejlődés fontos támogatói az adott területen működő kkv-csoportok, illetve ezek alkalmazottai is. E szakmai közösségek (melyeket sok szerző *klasztereknek* nevez) elsősorban az innovációk terjedésének gyorsításával segíthetik a térségi fejlődést (lásd a 9.1.2. pontot). Mindennapjaik során ugyanis sokféle kapcsolatba kerülnek egymással (akár a szórakozásaik keretében is), így messze a munkahelyük keretein túlra is továbbadhatják tudásukat, könnyen kicserélhetik tapasztalataikat, ami nagy mértékben segíti az innovációk terjedését.

Gyakorló kérdések:

- Igaz-e, hogy a térségfejlesztés feladatait a „közösségi” infrastruktúra fejlesztésének tennivalói adják? igen – nem, e téren elsősorban állami tennivalók vannak – nem, hiszen a turizmus fejlesztése számos további tennivalót is igényel – nem, mivel e fejlesztés során a versenyképesség-javítás számos további feladatát is el kell látni

- Fontos-e a térgazdasági fejlődés az innovatív kkv-k számára? igen, mert segíti az információk terjedését – igen, mert fejleszti az infrastruktúrát – igen, mert könnyebbé teszi a cégek finanszírozását – nem, hiszen a cég a tőkepiacról kapja a fejlesztés pénzügyi forrásait – nem, mert a az innovációhoz sokszor nem kell térségi K+F
- Igaz-e, hogy a térgazdasági fejlődést egy jó kocsmának a megnyitása is segítheti? igen – nem
- Segítheti-e a térgazdasági fejlődést valamely az adott területen nem művelt szakma ismerőjének a letelepedése? igen – nem
- Mi a régiók szakosodásának az oka?
- Helyes-e, ha a régiók a fejlesztési terveik kialakításakor az éppen nyitott pályázatok kivánalmaiból indulnak ki? igen, mert így módot teremtenek a fejlesztések finanszírozására – igen, mert a pályázatok kiírói a helyi vezetőknél jobban ismerik az aktuális tennivalókat – nem, mert a fejlesztések tervezésénél az érdekeltek igényeiből kell kiindulni – nem, mert a fejlesztési terveket a térség küldetésének figyelembe vételével kell összeállítani
- Mit jelent az, hogy az EU-ban adminisztratív régiók kerültek kialakításra?
- Melyek a magyar régiók?

11.5. Nemzetgazdasági háttér

A tanulás feladatai: /1/ a nemzetgazdaság várható helyzetére vonatkozó főbb információk típusainak, valamint /2/ a magyar GDP termelésére, /3/ felhasználására, /4/ a gazdaság egyensúlyára vonatkozó alapadatok megtanulása, eközben /5/ a növekedés, /6/ a fejlődés, /7/ a foglalkoztatott, a munkanélküli és /8/ az aktivitási ráta fogalmainak az átisméltése.

11.5.1. Összefoglaló helyzetkép

Miként ezt a 3.2.3. pontban már említettük, napjainkban a nemzetgazdaságok helyzetéről legtöbbször vagy a *GDP*-nek és a *gazdasági egyensúlynak*, vagy a *versenyképességnek* a vizsgálatával kapunk jellemzést. A mindezekre vonatkozó hagyományos adatok igencsak vegyes képet festenek a magyar gazdaság jelenlegi helyzetéről (11.4. táblázat). A közölt adatok közül a GDP/fő, az aktivitási ráta és az adósság mutat többé-kevésbé súlyos gondokat.

11.4 táblázat. A magyar gazdaság helyzetét jellemző főbb adatok a 2014. évben

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	PL	HU	US
GDP/fő, PPP, ezer USD	92,0	66,9	46,4	45,9	29,9	25,9	25,1	24,9	54,6
GDP, 2013 = 100, %	2,0 ^x	2,2	0,3	1,6	2,0	0,8	3,4	3,6	2,4
15–64 évesek aktivitási rátája, %	70,8	78,0	75,4	77,7	73,5	67,4	67,9	67,0	72,8 ^x
Infláció, %	0,7	1,9	1,5	0,8	0,4	-1,4	0,1	0,0	1,6
Államháztartási egyenleg, GDP = 100%	0,6	9,1	-2,4	0,7	-2,0	-3,5	-3,2	-2,6	-5,3
Bruttó adósság, GDP = 100%	23,6	26,4	84,5	74,7	42,6	177,1	50,1	76,9	104,8
Fizetési mérleg egyenleg, GDP = 100%	5,2	10,6	2,7	7,5	-1,4	0,7	-1,3	3,0	-2,3

AT: Ausztria, CZ: Cseh Köztársaság, DE: Németország, GR: Görögország, HU: Magyarország, LU: Luxemburg, NG: Norvégia, PL: Lengyelország, US: USA.

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves

11.5.2. A GDP és forrásai (háttér-információk)

A növekedés és a (gazdasági) fejlődés a modern makroökonómia alapvető fogalmai. Az ún. **növekedés** (growth) az adott térségben előállított nemzeti jövedelem (GDP) reálértékének egy év alatti változása (dinamizmusa) – mely negatív (!) is lehet. Mivel a lakosság által is érzékelhető dinamizmus legalább 3%, e mutatónak a táblázatban szereplő 3,6%-os magyar értéke kedvező ugyan, de ha számolunk a 2012-es negatív, s a 2013-as 1% körüli értékekkel is, azt kell megállapítanunk, hogy **nemzetközi lemaradásunk a közelmúltban nem csökkent.**

A (gazdasági) **fejlődés** (development) a növekedésnél komplexebben értelmezett kifejezés, a GDP/fő mennyiségének változásain túlmenően magában foglalja a minőség módosulását – így az életfenntartás, az önbecsülés és a szabadság, valamint a hosszabb időtávon megőrizhető

ütemű (fenntartható) előrehaladás terén bekövetkező változásokat – is. A témakörben a hazai változásokat a kormányzat pozitívan, az ellenzék negatívan értékeli (olykor igen bizonytalan alátámasztással).

A GDP „szerkezetét” a GDP-t előállító, illetve felhasználó szférák makrogazdasági arányaival jellemzik. E szerkezet a magyar gazdaságban – a 11.4. táblázat GDP statisztikáiban is tükröződő lemaradás ellenére – a fejlett országokéhoz hasonló (11.5 és 11.6 táblázatok), ami arra utal, hogy a problémák nem ezen arányokban, hanem a „*részletekben*” rejlenek. Az adatokban **egyrészt a szolgáltatások magas, másrészt a felhalmozás szerény aránya a leginkább figyelemre méltó.**

11.5 táblázat. A magyar GDP ágazati megoszlása, folyó áron, 2013 (%)

Mezőgazdaság	4,4
Bányászat	0,2
Feldolgozóipar	22,8
Villamos energia stb.	3,3
Építőipar	4,0
Kereskedelem	10,7
Szállítás	6,4
Vendéglátás	1,5
Információ, kommunikáció	5,2
Pénzügy	3,9
Ingtatlanügy	8,8
Tudományos tevékenység	5,5
Adminisztráció	3,3
Közigazgatás	8,8
Oktatás	4,1
Egészségügy	4,4
Művészet	1,2
Egyéb	1,7
Összesen	100

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt002c.html

11.6 táblázat- A GDP megoszlása a főbb felhasználási típusok szerint, 2013, %

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	HU	PL	US
háztartási fogyasztás	29,3	41,1	55,0	57,4	50,0	70,7	64,4	60,2	68,5
kormányzati fogyasztás	17,5	21,9	18,8	19,5	20,7	17,2	10,0	18,0	15,0
állóeszköz felhalmozás	18,5	22,7	21,1	17,2	22,1	13,0	18,1	18,4	18,9

Forrás:IMD (2014), 285–288. oldal

VIGYÁZAT! A két tábla számos magyar adata fontos, vizsgákon is szóba hozható információ!

Egy adott országban a GDP/fő színvonalát meghatározó főbb tényezők a GDP és az ország lakosainak száma (L). Az említett „részletekkel” foglalkozó *Papanek–Borsi–Tompa* (2007) cikk szerint az összefüggésnek a ledolgozott munkaórák számát (M, working hour) is figyelembe vevő képlete:

$$\text{GDP} / \text{L} = \text{GDP} / \text{M} \times \text{M} / \text{L},$$

amely szerint a nemzetgazdaságok teljesítménye az egy munkaóra alatt előállított GDP-nek (a termelékenységnak) és az egy fő által ledolgozott órák számának a szorzataként is meghatározható.

Az EU országokban mindenütt gond, hogy a ledolgozott órák száma alacsonyabb, mint a legtöbb fejlődő gazdaságban, mivel a társadalom elöregedése miatt a munkaképes korúaknak a lakosságon belüli aránya szerény. A magyar gazdaságban azonban a fő baj, miként erre a 11.3. pontban is utaltunk, a foglalkoztatottaknak – valamint a munkát keresőknek – a munkaképes korosztályon belüli igen szerény aránya, ami *Papanek–Borsi–Tompa* (2007) számításai szerint a GDP/fő terén az EU átlagtól való lemaradásunk egyharmadának a magyarázata.

A statisztika szerint – némi egyszerűsítéssel – **foglalkoztatott** (employed people) az, aki a felmérés hetében legalább egy órát (!) dolgozott, illetve bár nem dolgozott, de van munkahelye, ahonnan szabadság, betegség stb. miatt volt távol. **Munkanélküli** pedig az, aki az adott héten nem dolgozott, s nincs is munkahelye, ahonnan a fenti okok miatt volt távol, de keresett munkát. Aki nem foglalkoztatott, és nem is keres munkát, az inaktív. A foglalkoztatottaknak plusz a munkanélkülieknek a munkaképes korú (15–64 éves) lakosok számához viszonyított aránya pedig a sokat emlegetett **aktivitás** (-i ráta).

11.7. táblázat. A foglalkoztatottaknak a népességen belüli aránya, 2013, %

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	HU	PL	US
Foglalkoztatottság	72	51	49	52	49	33	40	40	45

Forrás: IMD (2014), 318. oldal

A táblázat foglalkoztatási adataiból és a munkanélküliség 10% alatti szintjéből adódóan a 15–64 éves magyar népesség aktivitása igen alacsony, az aktivitási arány (activity rate) nem éri el a 60%-ot. Az USA-ban irányadó, a 15–74 éves népesség aktivitását jellemző adatsorok számunkra még kedvezőtlenebbek.

Ugyancsak kedvezőtlenek a magyar termelékenységet jellemző adatok (pl. a 11.8 táblában); ami Papanek–Borsi–Tomba (2007) számításai szerint a magyar gazdaság lemaradásának kétharmadát magyarázza. Az alábbi táblázat adatai szerint a gond a kkv szférában különösen súlyos.

11.8. táblázat. Termelékenység a nagy cégeknél, illetve a kkv-knál (szakértői értékelés, pont, 2014)

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	HU	PL	US
Nagy cégek	6,8	7,3	7,7	8,1	6,8	5,4	6,6	7,2	8,1
Kkv-k	6,5	6,8	8,0	8,9	6,6	4,6	4,2	7,0	8,1

Forrás: IMD (2014), 373. oldal

A kkv-k alacsony termelékenysége számos tényező következménye lehet. Sokszor a termék minősége se megfelelő (vagy a korszerű minőségellenőrzési módszereknek, pl. a TQM-nek a hiányában megítélhetetlen), máskor a szállítási határidő elfogadhatatlan. Sok további probléma található a piaci munkában a hozzá nem értő árképzés, a célszerűtlen értékesítési csatorna, a gyatra értékesítésfokozás terén. A jelzett cikkben bemutatott faktoranalízis azt mutatta ki azonban, hogy az alacsony termelékenység fő okai az alacsony vezetési színvonalban – így a gyakori szervezatlenségben, pazarlásban – keresendők.

Ugyanakkor Papanek (2010) szerint szép számmal vannak sikeres, pl. egyes időszakokban gyorsan növekvő kis-közepes cégeink (azaz gazelláink) is. A siker nem ágazattól, régiótól függő, az elmúlt években nem csak pl. a high-tech ágakban vagy a központi régióban volt elérhető. A jó teljesítmény legfontosabb tényezőjének ugyanis gazdaságunkban is a jó (tehetséges és hozzáértő; kiemelten: „karizmatikus”) vezető bizonyult. Gondot egyrészt e cégek elégtelen száma, másrészt az

okoz, hogy jelenleg – a világgazdaságban megszokott magatartástól eltérően – a jó cégeink se törekszenek nagyvállalattá válni. Az érintettek visszafogott stratégiájukat legtöbbször a magyar gazdasági környezet távolról sem vállalkozásbarát jellegével indokolják, de sokszor magyarázzák azzal is, hogy tudásuk sem elégséges egy, a nemzetközi piacokra kilépő nagyvállalat vezetéséhez.

11.5.3. A gazdasági egyensúly

Korunkban a gazdaság egyensúlyát gyakran az ún. **maastrichti kritériumok** (az infláció, a kamatláb, az államháztartási hiány és az államadósság mértéke, valamint a valutaárfolyam stabilitása) **alapján ellenőrzik**. A nemzetközi gazdasági előrejelzések hasonló adatok révén prognosztizálják az egyensúly várható alakulását is. A fenti 11.4. táblázatnak az előrejelzésekben használt adatai szerint a magyar gazdaság egyensúlya meglehetősen törékeny.

- Az **infláció** (a fogyasztói árak éves emelkedése) a maastrichti kritériumok szerint akkor elfogadható, ha értéke max. 1,5%-kal haladja meg a három legalacsonyabb mutatóval rendelkező tagállam átlagát. Ez legtöbbször kb. 3% alatti szintet jelent, a magyar adat 2011-ben magas volt – 2013-ra azonban elfogadható mértékűvé, majd 2014 végén kissé negatívvá is vált.
- A követelmény az, hogy a hosszú távú kamatláb legfeljebb 2%-kal lehet magasabb, mint a három legalacsonyabb inflációs mutatóval rendelkező tagállam átlagos hosszú távú kamatlába. 2011-ben (a magas infláció miatt) a magyar **kamatok** is magasak voltak, de napjainkra szintén **elfogadhatóakká váltak**.
- Az **államháztartás egyenlege** Magyarországon az évtizedekig jelentős passzívum után 2011-ben többletet mutatott, s ezt követően is **az unió által megkívánt szint**, a GDP 3%-a alatt maradt.
- Az államháztartás **bruttó adóssága** azonban így is igen magas, a GDP 80%-át közelítő (a maastrichti elvárás kevesebb mint 60% lenne).
- A **forint árfolyama** az elmúlt évek során is erősen ingadozott (s sajnos az ingadozás mértékéről nincs összefoglaló statisztika).

Az idézett kritériumok valójában az euróövezetbe belépés feltételeit fogalmazzák meg. S jól látható, hogy Magyarország jelenleg e követelmények közül csak az első hármat teljesíti.

Az államháztartás (lásd az 5.2.2. pontban) fő bevételei az adók és (pl. tb) járulékok, a legfontosabb kiadások viszont az államigazgatási (közigazgatási, oktatási, egészségügyi, védelmi stb.) szervek költségei, illetve a különböző "támogatások" (köztük a nyugdíjalap kiegészítése is).

Az elmondottakat azzal kell kiegészítenünk, hogy a nemzetközi folyó **fizetési mérleg (current account) egyenlege** Magyarországon – a szintén hagyományos passzívumot követően – 2011-től ugyancsak erősen pozitívvá vált.

11.5.4. A kettős (versenyképességi) lemaradás

A témáról lásd a 3.3. és a 9.4. pontokban mondottakat.

Gyakorló kérdések:

- Melyek a nemzetgazdaságok helyzetét jellemző szokásos mutatók főbb csoportjai?
- A PPP alapon számított magyar GDP/fő az osztráknak hány százaléka volt 2014-ben? 80–100; 60–80; 40–60; 20–40 %-a
- 2014-ben mekkora volt a magyar infláció? negatív, 0–5; 5–10; 10–15; 15–20; 20–25%
- Hogyan alakult 2014-ben a magyar államháztartás egyenlege a GDP százalékában? 5% fölötti hiány – 0–5% közti hiány – 0–5% közti többlet – 5% fölötti többlet volt
- Mekkora volt 2014-ben Magyarország bruttó adósságállománya a GDP százalékában? 0–20; 20–40; 40–60; 60–80; 80–100; 100–120, 120–140 %
- 2013-ban a magyar GDP hány százalékát adta a mezőgazdaság? 0–5; 5–10; 10–15; 15–20; 20–25 %-át
- És a szolgáltatás? 0–20; 20–40; 40–60; 60–80 %-át
- A háztartási fogyasztás 2013-ban a magyar GDP hány százaléka volt? 20–40; 40–60; 60–80; 80–100 %
- Mely cégeket nevezünk gazelláknak? a vadászati felszerelések gyártóit – a sportszergyártókat – a gyorsan növekvőket – az afrikai kapcsolatokkal rendelkezőket – egyéb cégcsoportot
- 2014-ben Magyarország mely maastrichti kritériumokat nem teljesítette?

Ajánlott irodalom: Papanek–Petz (2013)

Ellenőrző kérdések

- Melyek a magyar gazdaság „fizikai” infrastruktúrájának fő jellemzői? Mely gondjaink mérsékelhetők belátható időn belül, s melyek nem?
- Melyek a hazai munkaerőpiac fő feszültségei?
- A munkaadók milyennek ítélik a fiatal magyar diplomások (munkára) felkészültségét?
- Miért fontos az európai térségi tervezésben az „adminisztratív” régió elemzési korlátainak figyelembevétele?
- Mi a klaszter, és fejlesztése miért segítheti az innovációk terjedését?
- Melyek a magyar régiók? Milyen jellemzőik vannak e térségeknek?
- Mely statisztikai mutatószámokkal jellemezhető a nemzetgazdaság teljesítménye, ennek éves változása, s melyekkel a gazdasági egyensúly alakulása?

- Mely tényezőkkel magyarázza a *Papanek–Borsi–Tompa* (2007) vizsgálat a GDP/fő színvonalát?
- A magyar gazdasági teljesítmény hány %-át adják a nemzetgazdaság fő ágai? Az utóbbi évek során mely szférákban és milyen arányokban került felhasználásra a megtermelt magyar nemzeti jövedelem?
- A statisztikai elvek szerint ki a foglalkoztatott, a munkanélküli és az inaktív?
- Hogyan jellemezhető a 2014-es magyar növekedés, az infláció, a GDP-arányos államadósság és a fizetési mérleg egyenleg?
- Melyek az államháztartás fő alrendszerai?
- Melyek a maastrichti kritériumok? Hogy állunk a teljesítésükkel?

12. A VÁLLALATOK KÖRNYEZETE II.

A gazdasági szabályozás javíthatja is a versenyképességet?

A gazdaságpolitika a gazdasági környezetnek kiemelkedően fontos, a vállalati gazdálkodás hatékonyságát sokoldalúan befolyásoló eleme; **Acemoglu–Robinson világhíressé vált (2012) elemzése szerint** ugyanis az elmúlt 3000 évben legtöbbször a gazdaságpolitika színvonala volt a nemzetek gazdasági sikerességének (gazdagságának) legfontosabb meghatározója. Ezért az e fejezetben rögzítetteket a vállalati szakembereknek ismerniük kell, hiszen érdekükben áll, hogy pontosan tudják, számukra milyen gazdaságpolitika kívánatos, s ismerjék lehetőségeiket arra, hogy e politikát a számukra valóban kedvező irányba tereljék. Így minden közgazdász hallgatónak meg kell tanulnia e befolyásolás főbb eszközeinek hatásmechanizmusát.

12.1. A gazdálkodás jogi kereteinek megszabása

A **tanulás feladatai** ebben a pontban: /1/ a gazdaságban fontos jogok típusainak és /2/ az e jogok érvényesítése terén kialakult magyar gondoknak a megismerése, /3/ a tiltott versenyformáknak a megtanulása és /4/ a tisztességtelen verseny egyes magyar példáinak az áttekintése.

Bár napjainkban a „mainstream” gazdaságpolitikai elméletek **piacgazdasági** koncepciókon alapulnak (azaz úgy vélik, hogy a piac önszabályozó), nem vitatott, hogy a gazdálkodás jogi kereteinek kialakítása állami feladat.

12.1.1. A tulajdonhoz és a szerződésekhöz fűződő jogok

A magyar polgári törvénykönyv (Ptk. 2. rész) – a nemzetközi gyakorlattal egyezően – úgy rendelkezik, hogy **minden természetes és jogi személynek joga van tulajdon szerzésére, a saját tulajdon hasznosítására, korszerűsítésére, eladására vagy elajándékozására** stb., s a jogsértés büntetendő. Rögzíti továbbá a szerződések kötelező erejét s a szerződésszegés szankcióit.

Ugyanakkor a magyar gyakorlatban a tulajdonhoz, valamint a szerződésekhöz **fűződő jogok érvényesítési lehetőségei** gyakran korlátozottak, mivel olykor a törvények belső ellentmondásai, joghézagai, követhetetlen ütemű változásai s ennél is gyakrabban egyrészt a törvényt sértések (pl. a korrupció), másrészt a bűnüldözés, igazságszolgáltatás és végrehajtás alacsony hatékonysága e lehetőségeiket széles körben behatárolják. Az utóbbi problémák súlyát pl. a tulajdonvédelemre feleskü-

dött, de a lakásmaffiak tagjaivá vált ügyvédek vagy az uborkaföldjének termését elektromos vezetékkel védő borsodi nyugdíjas bírósági vesszőfutása is jellemezhetik. De gyakran a cégek se tartják be a szavukat, szerződéseiket (lásd pl. a 12.1. táblázatot) – elterjedt gyakorlat pl. a megállapodottnál későbbi fizetés, s a csalárd csőd se kivételes.

12.1 táblázat. Menedzserek hitelessége, 2014

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	HU	PL	US
Menedzser hitelesség, pont	7,0	6,8	6,2	5,6	5,3	4,5	4,0	4,4	6,5

Forrás: IMD (2014), 399 oldal.

A kutatások szerint a vázolt problémák meghatározó mértékben rontják az üzleti bizalmat. Megoldásuk módjára nincs világos koncepció. Nyilvánvaló azonban, hogy ha e „jogi” téren nincs előrehaladás, a gazdaság dinamizálására célzó egyéb erőfeszítések sem hozhatnak átütő sikert.

12.1.2. Versenyszabályozás

A XIX. század során a világgazdaságban a versenyszabályozás még kivételes volt, s még az e téren élenjáró USA-ban is csak a monopóliumok versenykorlátozó erőfeszítéseit törekedett semlegesíteni. Napjainkban azonban elterjedt gyakorlattá vált. **Magyarországon** pl. az 1996 évi LVII. ún. *versenytörvény* (az EU szabályozással összhangban) a *tisztességtelen* üzleti magatartást tiltja. **Tilos** tehát /1/ a tisztességtelen verseny, /2/ a gazdasági döntések tisztességtelen befolyásolása, /3/ a gazdasági versenyt korlátozó megállapodás, /4/ a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés. Az /1/ szerint kiemelten tiltva van a versenytársak jó hírének rontása, az üzleti titok tisztességtelen megszerzése, használata, harmadik személlyel közlése, árunak a versenytárs árujával összetéveszthető módon piacra vitele. A /2/ értelmében tilos az üzletfelek megtévesztése, megvesztegetése stb.

Matematikai elemzések szerint elsősorban mindenkor a tisztességes versenymagatartás a célszerű. Ha a partner korrekt magatartással válaszol, a továbbiakban mindkét félnek a korrekt verseny ígéri a legjobb eredményt. Ha azonban a partner tisztességtelen magatartást tanúsít, a hasonló válasz is célszerű lehet.

Mindezek ellenére **a magyar gazdaságban gyakori a versenyszabályok megsértése**, és ritka ennek szankcionálása. Számos ágazatban (pl. több élelmiszeripari profilban, az energetikában, a kereskedelem, a szállítás sok szegmensében, a

pénzügyi szférában, a postai és kábeltévé-hálózatokon stb.) egyaránt gyakori a valótlán reklám, az erőfölénnyel visszaélés (12.1. táblázat). Ugyancsak elterjedt a korrupció.

A vázolt „üzleti” gyakorlat egyaránt rontja a vállalalkozási hajlandóságot, a kkv-k és a fogyasztók jogbiztonságát, s visszafogja a fogyasztást (egyben a GDP-t) is.

Gyakorló kérdések:

- Mondjon az óravázlatban is említett példákat a tulajdonhoz fűződő jogok megsértésének típusaira!
- Melyek a versenytörvényben tiltott tevékenységek?

12.2. A pénzügyi (monetáris és fiskális) szabályozás

A tanulás feladata: a pénzmennyiség-szabályozás fő elveinek az elsajátítása.

Korunkban minden színvonalas gazdaságpolitika valamely alapvetően *piac-gazdasági* elvet követ. A legtöbb állam azonban, bár a magántulajdon elsődlegességét hirdeti, az 1929–30-as nagy válság után az üzleti ciklusok csillapítása céljából J. M. Keynes világhírű ajánlásai nyomán mégis alkalmazta a **pénzmennyiség-** (a likviditás) *szabályozás* módszereit, (s megkísérelte gazdaságát a piacot befolyásoló *állami beruházásokkal, közmunkával* is segíteni).

A forgalomban levő pénzmennyiségnek több mérőszáma van. A legszűkebb az ún. M0 (em nul), mely a forgalomban levő papírpénz és érme mennyiségét plusz a monetáris intézmények jegybanki tartalékát méri, a legfontosabb talán az M1 (em egy), mely az összes likvid pénzeszköz értékét, azaz az előbbieken kívül a látra szóló betétek összegét is számba veszi, s még bővebb tartalmú mutatók is léteznek.

Napjainkban azonban a **célszerű cikluscsillapítás technikáját** illetően **sincs egységesen elfogadott álláspont**. Amikor ugyanis az 1970-es évek válságait már a keynesi recepttel sem sikerült csillapítani, a fejlettek – M. Friedman koncepcióit követve – már csak a határozott pénzmennyiség-szabályozással kísérleteztek, de a 2000-es években ez az eszköztár se tudta hatékonyan „kezelni” a válságokat – hiszen a feltörekvő, illetve fejlődő országokban az ennél lényegesen szélesebb körű intézményfejlesztés sem elkerülhető, a fejlett országokban pedig a **pénzügyi rendszer szabályozásának a korszerűsítése** vált kulcsfontosságú feladattá.

A forgalomban levő pénz mennyiségére természetesen a bankóprés is hat. A hozzávetőleg egyensúlyban levő gazdaságokban többnyire nagyobb hatású azonban a Nemzeti Bank szabályozása, amelynek **fő eszközei az irányadó kamatláb meghatározása, a kötelező tartalékrata** (a kereskedelmi banki betétekből készpénzben, illetve jegybanki betétben a banki trezorban tartandó hányad) módosítása, a banki ún. **nyíltpiaci** (állampapír-vásárlási, illetve -eladási) műveletek és a jegybanki hitelkeret változtatása. Ugyancsak igen hatásos szabályozók a költség-

vetés (ún. fiskális) eszközei, így a forgalomban levő pénz mennyiségét csökkentő adóemelések, illetve az ezt növelő kormányzati vásárlások, támogatások.

A forgalomban levő pénz mennyiség növelése keresletbővítő, s így a gazdaság dinamizmusát fokozó, de az inflációt is növelő hatású; a likviditáscsökkentés viszont ellenkező következményekkel járhat. A költségvetés gazdaságélénkítése emellett az államháztartás pénzügyi rendszerét is megterheli.

A közelmúltbeli magyar költségvetési politika elsősorban az adósságállomány csökkentésére koncentrált, s mind a magas adók, mind a takarékos költekezés a gazdaság dinamizmusát visszafogó hatásúak voltak. Ugyanilyen következményekkel jártak az MNB magas kamatai – illetve a forintárfolyam erőteljes ingadozásai (*Chikán–Czakó–Wimmer, 2014*). 2013-ra azonban a kormányzat már inkább a növekedést ösztönző gazdaságpolitikát ígért, s az MNB csökkentette is a kamatokat. Emellett a 2010-es években a magyar ún. unortodox politika (részben keynesi koncepciókra emlékeztető módon) több a piac működését befolyásoló – a versenypozíciókat, sőt a tulajdonviszonyokat is módosító – intézkedést (**állami beruházásokat, közmunka szervezést**) is felvállalt.

A magyar közterhek szintje azonban 2015-ben is magas. Pl. egy átlagos bér terhei a következők: 10% nyugdíj-, 7% egészségbiztosítási, 1,5% munkaerőpiaci járulék, 16% SZJA (azaz összesen 34,5%); emellett a munkáltatónak 27% szociális hozzájárulási adót és 1,5% szakképzési hozzájárulást is kell fizetnie – így **az összes közteher a bér 63%-a**. A 27%-os ÁFA a világgazdaság egyik legmagasabbja.

Gyakorló kérdések:

- Mi az M0 (em null)?
- Melyek a forgalomban levő készpénzmennyiség szabályozására az MNB rendelkezésére álló eszközök?
- Melyek az államháztartás fő bevételei, illetve kiadásai?

12.3. Külgazdaság-politika

A külgazdasági politika az adott gazdaság nemzetközi gazdasági kapcsolatait szabályozza. Ez igen komplex feladat; hosszabb távon elsősorban **a gazdaság célszerű nemzetközi specializációjának a kialakulását kell segítenie**, rövidebb távon az adott országba be-, illetve onnan kiáramló devizaforgalmat rögzítő ún. fizetési mérleg kívánatos egyenlegét is meg kell teremtenie stb.

A **tanulás feladatai**: /1/ a fizetési mérleg fogalmának, és /2/ főbb tételeinek, valamint /3/ az importkorlátozás hagyományos módszereinek a megismerése, /4/ a fizetésimérleg-egyenleg és a valutaárfolyam kapcsolatának megértése, végül /5/ a fizetési mérleg alakulását befolyásoló fontosabb kormányzati eszközök áttekintése.

A külgazdaság-politika soha nem hagyhatja figyelmen kívül a **fizetési mérleg** alakulását. E mérleg egy adott országnak a rezidensei és a nem rezidensei közötti

ügyleteiről, ezek pénzügyi hatásairól ad képet – a pénzforgalmat alapvetően devizában (!) kimutatva.

VIGYÁZAT! A fizetési mérleget nem szabad összetéveszteni az államháztartási mérleggel! A fizetési mérleg az ország nemzetközi pénzügyi helyzetéről ad képet (elsősorban devizában), az államháztartás mérlege viszont az „állam” (a nemzetgazdasági alrendszerek) alapvetően belföldi bevételeit és kiadásait rögzíti (forintban).

A fizetési mérleg főbb tételei (formáját az alábbi 12.2 táblázat mutatja):

- áruexport és -import értéke (ezek egyenlege az ún. külkereskedelmi mérleg),
- szolgáltatásexport és -import értéke,
- külföldre fizetett és külföldről kapott „jövedelmek”, ide értve a kamatokat és osztalékokat is,
- viszonzatlan átutalások (köztük a külföldön munkát vállalók által hazautalt összegek),
- (az eddigi tételek egyenlege az ún. *folyó* fizetési mérleg egyenlege),
- tőkeexport és- import,
- devizatartalékok változása.

Miként ezt a 10.1. pontban kifejtettük, a valutaárfolyam változása „automatikusan” is hat a fizetési mérleg legtöbb tételének nagyságára (s így az egyenleg alakulására is). Az ennek ellenére gyakran kialakuló folyó fizetésimérleg-hiány (deficit) tökeműveletekből (és a tartalékból) is, de e lehetőségek kimerülése után csak **nemzetközi hitelekből** (esetleg segélyekből) fedezhető. Az utóbbi megoldás azonban (miként erre legutóbb a görög nehézségek riasztó példát adtak) súlyos kockázatokkal jár. Ezért a kormányzatok – és a legfontosabb nemzetközi pénzügyi szervezetek – fontosnak tartják a nemzetközi eladósodás fékezését, meggátolását. A legtöbb ország tehát gazdaságpolitikája alakításával is a „nagy” nemzetközi („külső”) hiány elkerülésére s ezért „kedvező” fizetésimérleg-egyenlegre törekszik. A törekvés céljaira többféle eszköz szolgálhat.

A fizetésimérleg-problémák „kezelésének” – valamint a külgazdasági specializáció elősegítésének is – mindenkor fontos eszköze lehet a *külkereskedelem befolyásolása* (az export segítése, illetve az import visszafogása). A szakértőknek azonban e szabályozás célszerű technikáiról sincs egységes álláspontja.

Vitatott a szabályozás alapelve is. A fejlett országok, amelyek többnyire nagy exportőrök, általában a *szabad* (korlátozásmentes) *kereskedelem hívei* (s jelenleg a magyar politikai erők többsége, bár olykor indoklás nélkül, szintén ezt tartja kívánatosnak). Ugyanakkor bár a külkereskedelem minden ország számára komparatív előnyöket kínál, ezeket csak egyes ágazatok termelői hasznosíthatják, számos további profil cégei viszont az éles importversennyel szembesülnek. Ezért az utóbbiak gyakran követelik az import korlátozását s a gazdasági önellátás, az ún. **autarkia** megteremtését. A követelések megvalósítása azonban a komparatív előnyök elvesztése miatt többnyire kifejezetten káros.

De **nincsenek egységesen elfogadott nézetek a szabályozás részleteiről sem.**

a) Napjainkban – a világkereskedelmi egyezmények hatására – csak kevés ország vállalja *export*támogatásra (az elmúlt években legtöbbször Kínát vádolták vele, de mivel ott központi árszabályozás van, azaz az árak és a költségek közti kapcsolat laza, a vád nehezen igazolható). A „kifinomultabb” közvetett támogatások viszont sokhelyütt népszerűek. *Kozma* (2001) pl. azt ajánlja, hogy a kormányzatok teremtsék meg versenyképes exportágazataikat. Hiszen **sokszor van mód az exportőrágazatok, -vállalatok állandókkal fedezett szubvencionálására**, pl. ezen *ágazatok munkaerő-kínálatának kiemelt állami fejlesztésére* (oktatására), az exportot előállító cégek versenyképességét javító *innovációk kormányzati elősegítésére*, az e cégeket befogadó *térségek infrastruktúrájának, környezetvédelmének kiépítésére* stb. Olykor a *gazdasági diplomácia* is segíthet. Az unióban az utóbbinak intézményesített formái is vannak. Amint jeleztük, az ún. TDI (Trade Defence Instruments) eszközökkel segíthetők pl. a tagállamoknak az importversennyel küzdő termelői az EU-n kívüli országok /1/ dömpingje, /2/ államilag támogatott, illetve /3/ tömeges és kártékony hatású exportja esetén (*Papanek–Papanek*, 2011). Mások úgy vélik azonban, hogy a kormányzatoknak hagyniuk kell, hogy a sikeres profilok, cégek (a nyertesek) a piaci verseny keretében alakuljanak ki, mert nem lesznek igazán életképesek, ha adminisztratív úton kerülnek kiválasztásra, és mesterséges körülmények közt („üvegházban”) fejlődnek.

b) Mindenkor a fizetésimérleg-problémák mérséklésének **hagyományos eszköze volt és maradt az importkorlátozás** (is). Alkalmazásának leggyakrabban célja a fizetésimérleg-hiány csökkentése, általános vélemény azonban, hogy az új iparágak védelme érdekében olykor szintén e korlátozások (lenének) indokoltak. Több technikája van.

- A **kvóták** árucsoportonkénti mennyiségi importkorlátok. Nemzeti hatáskörben (s az EU-ban csak ritka kivételként, pl. egészségügyi hivatkozással) kerülhetnek megállapításra. De mivel egy-egy új kvóta rögzítése kereskedelmi „háborút” indíthat (hasonló ellenintézkedésekre adhat okot az érintett exportáló országokban), ezért többnyire előzetes egyeztetésre kerül a partnerszágokkal.

- **Korszerűbb importkorlátozási módszer a vám kivetése** (mivel a vámmal terhelt importáru árát a vám növeli). Kivetése, változtatása szintén nemzetközi egyeztetést igényel – s EU-tagországok közt tilos.

- Olykor „ötletgazdag” **adminisztratív protekcionizmus** kiépítésére (pl. egészségügyi feltételnek álcázott vagy elérhetetlen helyen történő engedélyezést előíró korlátozásokra) is sor kerül. Legtöbbször ezek is válaszlépéseket váltanak ki.

- De esetenként „kifinomult” eszközök – pl. a „Vegyél hazai terméket!” mozgalom – is hatásosak.

Hangsúlyozzuk, hogy a kormányzatok a külgazdaság-politika keretében nemcsak a külkereskedelem, hanem pl. a jövedelmek és a tőke nemzetközi moz-

gását is befolyásolhatják (így a tőkebehozatal ösztönzésével, a hitelfelvétel kerülésével stb.).

De a fizetésimérleg-egyenleg befolyásolható a mérlegtételek alakításán túlmenő módszerekkel is. Az egyenlegre jelentős hatást gyakorol ugyanis egyrészt az, hogy hogyan alakul az *infláció* – pontosabban: a kamatszint – az adott országban, valamint abban az országban, ahol az összehasonlítható valuta forgalomban van (hiszen a **tőzsdék** a befektetőknek azonos hozamokat ígérnek, azaz a **kamatkülönbségeket kiegyenlítik**), másrészt az adott ország gazdasága iránti *bizalom* (amit azonban többnyire az ország fizetésimérleg-egyenlege is befolyásol, mivel a többlet biztonságként, a deficit kockázatként kerül értékelésre). A kormánynak pedig többnyire van módja az infláció és a kamatok (kisebb) befolyásolására is, s szerepet vállalhat a gazdasági bizalom erősítése terén (továbbá akár egy-egy politikusi nyilatkozat révén nagy „lehetőségei” vannak e bizalom rontására is).

Itt térünk ki a nemzetközi munkaerő-áramlás értékelésével kapcsolatos vitákra, mivel az ezen áramlás nyomán kialakuló jövedelemtranszferek szintén a fizetésimérleg-egyenleget alakító tételek (a külföldön munkát vállalók ugyanis jövedelmük egy részét hazautalják). Jelezni kívánjuk ugyanis, hogy Krugman–Obstfeld (2000, 182. oldal) meggyőzően igazolták ezen áramlás ellentmondásos jellegét. Kimutatták, hogy az áramlás közelíti egymáshoz a két érintett ország munkabérszintjét, és növeli a világ termelését (kibocsátását), azonban mindkét ország egyes érdekcsoportjainak – így a munkaerőt adó szegény országban a korábban az elvándorlókat foglalkoztató ágak cégtulajdonosainak, a fogadó országban a helyi munkaerőnek – veszteségeket is okoz.

A magyar mérleg fő tételei 2013-ban a következők voltak:

12.2. táblázat. Fizetési mérleg 2013-ban, milliárd euró

	Bevétel	Kiadás	Egyenleg
Áru export-import	77,8	73,5	4,3
Szolgáltatás export-import	16,2	12,7	3,5
ebből: idegenforgalom	3,8	1,5	2,4
Befektetési stb. jövedelmek			-5,9
Viszonyatlan átutalások			1,1
Folyó fizetési mérleg			2,9
Tőkemérleg egyenlege			3,4

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qse005.html

Amint ezt a táblázat mutatja, a magyar fizetési mérleg legnagyobb tételeit az export és az import két értéke jelenti. Nem felejtendő, hogy hazánkban e hagyományosan hiánnyal zárult mérleg az utóbbi években többletet mutat.

Az is jellegzetes továbbá, hogy a befektetési (osztalék, kamat) jövedelmek negatív egyenlege (részben az elmúlt évek jelentős külföldi tőkeimportja következtében) nagy, olykor nagyobb, mint a külkereskedelmi aktívum. E teher ellen azonban kár tiltakozni (ezt a külföldi beruházás preferálásakor, illetve a hitel felvételekor kellett volna megtenni).

Esetenként a mérleg alakulását spekulációs célú tőzsdei manőverek is befolyásolhatják (amelyek ellen csak a Nemzeti Bank tud pl. valutatartalékai felhasználásával küzdeni).

2013 végén az ország *külföld felé fennálló nettó adóssága* kb. a GDP 37%-a, s ebből az államháztartásé 16% volt (www.mnb.hu/statisztika).

Kormányzatunk – elsősorban munkahelyteremtési célból – kifejezetten törekszik az exportlehetőségek bővítésére (ennek keretében az unión kívüli, kiemelten a keleti kapcsolatok bővítésére is). Ez a fizetési mérleg javulását s a külföld felé fennálló adósság további csökkenését is ígéri.

A külgazdasági törekvések terén is problémák forrása (pl. a tőke kivonás esélyét növelő hatású) viszont, hogy számos lezáratlan vitánk van az unió szervezeteivel, az eurózónába belépésünk időpontja pedig nincs kitűzve (s ezt a maastrichti kritériumok egy részének hagyományos nem teljesítése lehetetlenné is teszi).

Gyakorló kérdések:

- Sorolja fel a fizetési mérleg főbb tételeit!
- Hogyan hat a gazdaságpolitika vállalatbarát jellegének fokozása az exportra? növeli – változatlanul hagyja – csökkenti
- Melyek az importkorlátozás leggyakoribb technikái?
- Mi az adminisztratív protekcionizmus? az állami támogatások adminisztrációjának segítése – az állami adminisztráció szubvencionálása – importkvóták alkalmazása – gyógyászati import akadályozása – az import-adminisztráció igen bonyolult módjának kötelezővé tétele
- Mi az autarkia? gazdasági önellátás – a tőkeimport korlátozása – adminisztratív protekcionizmus – fizetésimérleg-többletre törekvő gazdálkodás
- Milyen eszközöket alkalmazhat a kormányzat a „külső” eladósodás mérséklésére?
- Mekkora volt 2013-ban a magyar kereskedelmi mérleg egyenlege?
- És mekkora volt a folyó fizetési mérlegé?
- Melyik tétel terén alakult ki a legnagyobb deficit?

12.4. Globalizációs hatások

A tanulás feladatai: /1/ az Európai Unió szabályai, /2/ a globális tőkepiac, /3/ az Észak–Dél ellentét és /4/ a környezetszennyezés által az üzleti környezetben előidézett főbb változások megismerése.

A globalizáció (fogalmáról stb. lásd a 10.2. pontot) és az ennek nyomán kialakult nemzetközi szabályozási törekvések ugyancsak sokoldalú hatásokat gyakoroltak a vállalatok üzleti környezetére.

12.4.1. A multik és szabályozásuk kísérletei

Az első *multinacionális cégek* talán még a föníciaiak idején jöttek létre, s a középkor végén egyesek (pl. a Holland Kelet-indiai Társaság stb.) már a történelmet is jelentősen befolyásolták. Széles körű elterjedésükre azonban csak a XX. században került sor. Letelepedésük gyakran eredményezte a befogadó államok gazdaságának jelentős korszerűsödését. E hatás terén korunkban a tudásáramlás (a **technológiatranszfer**, azaz a technológiáknak, kiemelten: a vezetési ismereteknek az átadása) sokszor **a kapott tőkénél is fontosabb** volt. Ugyanakkor a vezetési ismeretek befogadása a gazdaságfejlesztő hatáson túlmenően a globalizáció gyorsulását, a további nemzetközi kapcsolatok kiépülését is elősegítette, továbbá – pl. a Nobel-díjas *Stiglitz* (2002) szerint is – többnyire **a befogadó ország kizsákmányolását is fokozta**. A témakör szabályozása (pl. a gyermekmunka tiltásával) már megkezdődött, de más területeken, pl. az offshore cégek adócsalásnyús ügyletei vagy a tömeges migráció esetében még igencsak hiányos.

Az elmúlt néhány évtizedben a nemzetközi kapcsolatok rendszere széles körben fejlődött a bankoknak a világ egészére kiterjedő együttműködése, az ún. globális *penz- és tőkepiac* kialakulása során is. Az egységes banki hálózat létrehozatala radikálisan lerövidítette a pénzügyek intézéséhez szükséges időt. A bankkártyák elterjedése igen erőteljesen kibővítette a banki ügyfélkört, és az egész világon lehetővé tette az ügyfelek számára a „bankolást”. E változások nyomán a világ egészén kiegyenlítődött, hasonlóvá vált a kamatszínvonal. Egyes új értékpapír „termékek” (ún. *derivatívák*) megteremtése pedig **megtöbbszörözte a bankok piacait** – valamint spekulációs lehetőségeit is.

Ugyanakkor mivel az utóbbi változás már **több ízben is a világgazdaság egészének a stabilitását veszélyeztető pénzügyi csődökre vezetett**, megkezdődött – de a spekulációban érdekelt nagy vagyonok hathatós ellenállása miatt lassan halad előre – a multik tevékenységének világméretű szabályozásával kapcsolatos munka is.

12.4.2. További világméretű gondok

Ugyanakkor **új típusú globális gondok is jelentkeztek**. Tipikus példák az ún. *népességrobbanás*, a világ lakosságának gyors növekedése s ennek következményei, így a gazdag, illetve szegény térségek közti **ún. Észak–Dél ellentét**, a széles

körben mind élesebb társadalmi feszültségek. Napjainkra pl. súlyos gondná vált az ENSZ adatai szerint már ma is kb. kétszáz millió migráns (másként: menekült). A probléma megoldása érdekében a „gazdagok” növelték a „szegények” segélyezését, egyes államok kerítések is építettek, e kísérletek azonban nem jártak tartós sikerrel, hiszen az életszínvonal különbségei és a „déliel” elvándorlási vágyai folyamatosan nőnek.

De a népességrobbanás jelentősen járult hozzá a ma már az emberiség pusztulására is veszélyt támasztó *környezetszennyezéshez* is. Kárainak – s egy közismert tudóscsoport, az ún. Római Klub jelentésének – hatására a világ egészére kiterjedő **mozgalom indult a fenntartható fejlődés követelményeinek betarttatására**. Így a természeti környezet védelme érdekében a vállalati szférának is törekednie kell egyrészt a természeti kincseknek, ma elsősorban az energiaforrásoknak, a víznek, az élelmiszereknek előrelátó felhasználására, másrészt a környezetszennyezés minimalizálására. **A cél tehát kettős:**

egyrészt a nem megújuló energia- és anyagfelhasználás mérséklése

- takarékossgal,
 - a megújuló (pl. víz-, szél-, nap-) források felhasználási arányainak növelésével,
 - a hulladék újrahasznosításával,
- másrészt a szennyezés esetében
- a mind tisztább technológiák megteremtése és
 - a várható éghajlati változásokra, tengerszint emelkedésre felkészülés révén.

A jelzett gondok tényleges megoldási módja bizonytalan. Valamennyi tárgykörben nagy mértékben nehezíti ugyanis az előrehaladást, hogy ez ütközik egyes, a jelenlegi helyzet megőrzését illetően nagy érdekérvényesítő erővel rendelkező érdekcsoportok (pl.: az olajexportáló országok, a fegyverlobbi) érdekeivel.

12.4.3. A nemzetközi szervezetek szabályozási törekvései

A „nemzetek feletti” gazdasági integráció – Európában mindenképp az EU létrejötté – ugyancsak alapvető hatást gyakorolt a vállalati gazdálkodás feltételrendszerére. Nevezetesen:

- A tagállamok által eddig elfogadott legfontosabb irányelvek a szabad kereskedelmet szabályozó versenytörvény szabályai és az ún. **négy szabadság** elve (amely szerint meg kell teremteni /1/ az áruk, /2/ szolgáltatások, valamint /3/a tőke és /4/ a munkaerő szabad áramlását). Érvényesülésük hatásai hatalmasak.
- A szélesebb körű politikai, kiemelten *jogi harmonizációnak* is vannak azonban eredményei: a tagországok összehangolták a vállalati jogot, vannak közös környezetvédelmi, mezőgazdasági, regionális törekvések, általánossá vált a közvetett adózás (az ÁFA, igaz, jelentősen különböző kulcsokkal). Mindezt a vállalatoknak is ismernie s döntéseinél érvényesítenie

kell, ugyanakkor elvárhatják, hogy a közös szabályozás előírásait üzletfelei és a gazdaság egyéb szereplői is betartják.

A fentiek mellett a tagországok egy része 1999-ben saját valutájáról is lemondott, s bevezette a közöset, az eurót. Az euróövezethez csatlakozás feltételei az ún. maastrichti kritériumokban (lásd a 11.5.3. pontot) kerültek rögzítésre.

- Számos *világgazdasági szervezet* – pl. Nemzetközi Valutaalap (IMF), Világbank, OECD, Kereskedelmi Világszervezet (WTO) – is segíti az aktuális gazdasági világproblémák megoldását.

Gyakorló kérdések:

- Mi a négy szabadság elve?
- Mi az Észak–Dél ellentét lényege? az USA polgárháborújában a rabszolgaság eltörlése vagy megőrzése – a gyarmattartó országok, illetve a gyarmatok közti küzdelem – a fejlett, illetve szegény országok közti vagyoni különbség – a csillagászati navigáció különbségei a két féltekén
- Mondjon példákat a környezetszennyezés visszaszorítását célzó tipikus javaslatokra!

Ajánlott irodalom: Schmidt, H. (1998) Stiglitz (2002), Papanek–Petz (2014)

Ellenőrző kérdések

- A magyar gazdaságban mely vállalati visszaélések veszélyeztetik leginkább a jobbiztonságot?
- Hogyan hat a forgalomban levő pénzmennyiség szabályozása a keresletre?
- Miként befolyásolta a közelmúltbeli magyar költségvetési politika a gazdaságot?
- Milyen eszközöket alkalmazhat a kormányzat a „külső” eladósodás mérséklésére?
- Hogyan alakultak a magyar fizetési mérleg főbb tételei 2013-ban?
- Melyek a globalizáció főbb előnyei és hátrányai?

Az üzleti környezettel kapcsolatos diagnózis és a terápiakijelölés vizsgálati módszerei:

A vizsgálati feladat megfogalmazása: Készítsen elemzést a felsőfokú oktatásban részt vevők szakmai ambícióiról! Mérje fel, mennyiben ismeri valamely intézmény a szabályozási környezetét! Ismertesse, miként készítették a lakhelyére vonatkozó területi gazdaságfejlesztési terveket! Mutasson be egy valós példát a

regionális vagy nemzeti gazdaság adottságait figyelmen kívül hagyó vállalati törekvésre!

A témakör már többször vizsgált részleteinek az elemzésénél a statisztikai összehasonlítások és a felmérések is eredményesek. A kevésbé ismert kérdések megválaszolásához inkább az esettanulmányok, interjúk ajánlhatók.

Javasolt vizsgálati témák kkv-k esetében: Ismerik-e vevőik főbb jellemzőit s a komparatív előnyeiket? Megyékükben milyen erős a piaci verseny, s mekkora a cég piaci részaránya? Milyen segítséget kapnak, illetve kérnének kamarájuktól?

Nagy vállalatoknál: Milyen tevékenységekre specializálódnak, s milyen szerepet juttatnak beszállítóiknak? Elégedettek-e a közelmúltban felvett alkalmazottaik szaktudásával, munkaszeretetével? Ágazatukban vannak-e gondok a korrupcióval, illetve a szerződések betartásával? Kapnak-e segítséget munkájukhoz a megyei, illetve kormányzati intézményektől?

IRODALOM

- Acemoglu, D. – Robinson, J. A.** (2012): *Miért buknek el a nemzetek?* HVG. 2013.
- Argyris, C.** (1976): *Single-Loop and Double-Loop Models in Research and Decision-Making.* Administrative Science Quarterly. No. 3.
- Babbie, E.** (1998): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata.* Balassi Kiadó.
- Barakonyi Károly** (1999): *Stratégiai tervezés.* Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. R.** (1984): *Managing human assets.* Free Press, New York.
- Chikán Attila** (2010): *Bevezetés a vállalat-gazdaságtanba.* Aula.
- Chikán A. – Czakó E. – Wimmer Á.** (szerk.) (2014): *Kilábalás göröngyös talajon. Gyorsjelentés 2014.* Bp. Corvinus Egyetem.
- Coase, R. H.** (1937): *The Nature of the Firm. Economica.* No. 4. Magyarul: A vállalat, a piac és a jog. Nemzeti Tankönyvkiadó. 2003. A vállalat természete c. fejezet (53–83. oldal).
- Dénes Gábor** (é.n.): *Nyílt levél Székely Tamás egészségügyi miniszterhez.* www.ektf.hu/~papanek
- Drucker, P. E.** (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban.* Park, Bp.
- Dunning, J. H.** (1998): *Location and the Multinational Enterprise.* J. of International Business Studies. No. 1.
- Farkas CH. – deBacker Ph.** (2002): *Született vezetők. Az öt legsikeresebb vezetői stratégia.* KJK-Kerszöv.
- Farkas F. – Karoliny M.-né – Poór J.** (szerk.) (1997): *Személyzeti / emberi erőforrás-menedzsment.* KJK.
- Fombrun, C. J. – Tichy, N. M. – Devanna, M. A.** (1984): *Strategic HR management.* Wiley. New York.
- Ghauri, P. – Gronhang, K.** (2010): *Research Methods in Business Studies.* Prentice Hall. Magyarul: Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban. Akadémiai. 2011.
- Hámori B. – Szabó K.** (szerk.) (2012): *Innovációs verseny.* Aula

- Handy, C. B.** (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági.
- Heller Farkas** (1937): *Közgazdasági lexikon*. Grill.
- Hodgson, G. M.** (ed. 2003): *A Modern Reader in Institutional and Evolutionary Economics*. E. Elgar, Cheltenham. UK.
- Hollóné K. Erzsébet** (2007): *Az innovációk finanszírozása*. In: Pakucs J. – Papanek G. (szerk.): *Az innovációs folyamatok szervezése*. MISZ. 151–167. oldal.
- Hrubos Ildikó** (szerk.) (2004): *A gazdálkodó egyetem. Új mandátum*. Bp.
- Hunyadi Gy. – Székely M.** (szerk.) (2003): *Gazdaság-pszichológia*. Osiris.
- IMD** (Institut for Management Development) (2012): *World Competitiveness Yearbook 2012*. Lausanne.
- Kádek István** (2008): *A főiskolánkon folyó tudás-átadás és képesség-fejlesztés illeszkedése a munkapiaci elvárásokhoz*. In: Kádek I. – Zám É. (szerk.): *A diplomás pályakezdők szakmai beilleszkedése Észak-Magyarországon*. EKF. Eger.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P.** (2005): *Balanced ScoreCard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer*. KJK.
- Katcher, B. L. – Synder, A.** (2007): *30 Reasons Employees Hate Their Managers*. Amacom. Magyarul: *30 ok, amiért utálják a főnököt*. HVG. 2008.
- Kim, W. Ch. – Mauborgne, R.** (2005): *Blue Ocean Strategy*. McGraw Hill.
- Kline, S. J. – Rosenberg, N.** (1986): *An Overview of Innovation*. In: Landau–Rosenberg (eds.): *The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth*. National Academy Press, Washington.
- Könczöl Erzsébet** (szerk.) (2007): *Vállalati stratégia*. Alinea.
- Kotler, P.** (1967): *Marketing Management*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. Második kiadás: 1972.
- Kotter, J. P.** (1999): *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Kozma Ferenc** (2001): *Külgazdasági stratégia*. Aula.
- Krugman, P. R. – Obstfeld, M.** (2000): *International economics*. Addison Wesley. Magyar kiadás: *Nemzetközi gazdaságtan*. Panem. 2003.
- Lövey I. – Nadkarn, M.S.** (2007): *How Healthy Is Your Organisation?* Praeger. Magyarul: *Az örömteli szervezet*. HVG, 2008.
- McGregor, D.** (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

- Nagy L. – Papanek G. (2011):** *A fiatal magyar diplomások gyakorlati készségeinek fejlesztése.* EKF Periodica Oeconomica..
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1998):** *A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics.* In: Chandler, A. D. – Hagström, P. – Sölvell, Ö. (eds): *The Dynamic Firm.* Oxford University Press.
- OECD (2002):** *Frascati Manual. Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development.* OECD, Paris. Korábbi változat: 1993, magyarul: *Frascati Kézikönyv.* OMFB, 1996.
- Pálinkás Jenő (1999):** *A vezetés és a technológiafejlesztés etikai kérdései.* Műszaki.
- Papanek Erzsébet (1999):** *Játék vagy bűn? Vélemények a hazai adóelkerülésről.* In: Papanek G. (szerk.): *Jogbiztonság a magyar gazdasági életben.* Filum. 213–245. oldal.
- Papanek G. (2006):** *A nemzetgazdasági és regionális fejlesztések tervezésének tapasztalatai.* In: Vértes A. – Viszt E. (szerk.): *Tanulmányok Magyarország versenyképességéről.* Új Mandátum. www.ektf.hu/~papanek
- Papanek G. (2010):** *A korrupció és a közbeszerzési korrupció Magyarországon.* Pénzügyi Szemle. 2. sz. www.gki.hu/
- Papanek G. (2010):** *A gyorsan növekvő magyar kkv-k a gazdaság potenciális motorjai.* Közgazdasági Szemle. 4. sz.
- Papanek G. – Borsi B. – Tompa T. (2007):** *A magyar gazdaság versenyképességét magyarázó tényezők.* Külgazdaság. 3-4. sz. (Az EKF honlapon is megtalálható)
- Papanek G. – Papanek Zs. (2011):** *A piacvédelem és a magyar kis-közepes vállalatok.* Külgazdaság. 11-12. sz.
- Papanek G. – Perényi Á.: Spin-offok a fejlett világban és Magyarországon.** Európai Tükör. 2006. 1. sz.
- Papanek G. – Petz R. (2014):** *Mennyiben megbízhatóak a magyar makrogazdasági előrejelzések?* Pénzügyi Szemle. 1.
- Parkinson, N. (1964):** *Parkinson törvénye.* KJK.
- Pauli, G. (2010):** *The blue economy.* Paradigm Publications. Taos, USA
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1986):** *A siker nyomában.* Kossuth.
- Pintz György (2005):** *Találd fel magad. Jó tanácsok szellemi alkotások védelméhez.* Akadémiai.

- Polányi Mihály** (1997): *Tudomány és ember*. Argumentum.
- Porter, M.** (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press, New York. Magyarul: Versenystratégia. Akadémiai. 2006.
- Porter, M.** (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York.
- Rappaport, A.** (1998): *Creating Shareholder Value – a Guide for Managers and Investors*. Free Press. N.Y.
- Ridley, M.** (2012): *A józan optimista*. Akadémiai
- Rostoványi Zsolt** (2014): *Gondolkodás a közgazdaságtan oktatásáról*. Köz-gazdaság. 1. sz.
- Samuelson, P. A. – Nordhaus, W. D.** (1993): *Közgazdaságtan*. KJK. 2008
- Schumpeter, J.** (1911): *The Theory of Economic Development*. Harvard UP. Cambridge, Mass. 1934.
- Schmidt, H.** (1998): *Globalisierung*. Deutsche Verlags. Magyarul: Globalizáció. Európa. 1999.
- Starr, M. K.** (1973): *Rendszerszemléletű termelésvezetés, termelésszervezés*. KJK.
- Stiglitz, J. E.** (2002): *Globalisation and its discontents*. Penguin Books. London. Magyarul: A globalizáció és visszásságai. Napvilág. 2003.
- Szatmáriné B. M. – Bakacsi Gy.** (2003): *Együttműködés vagy versengés? 2. rész*. Menedzser. 3. sz.
- Szerb László** (szerk.) (2005): *Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében*. Pécsi Tudományegyetem.
- Tököli Zsolt** (2005): *Jóból kiváló magyar szemmel*. A Collins, J.: Jóból kiváló. HVG mű „Melléklete”, 1–28. oldal.
- Törzsök Éva** (szerk.) (1992): *A külkereskedelmi ügylet*. Nemzeti Tankönyvkiadó
- UNCTAD** (2012): *World Investment Report 2012*. UN. Genova.
- Vecsenyi János** (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Aula.

FŐBB FOGALMAK

1–9

3 F 85

4 P 34

A

adminisztratív protekcionizmus 140

aktivitás 129

államháztartás 59

állandó költségek 43

árfolyam 110

árrugalmasság 27

autarkia 139

B

balanced scorecard 43

BCG mátrix 69

benchmarking 72

beszállítás 112

blue ocean 55

buta prognózis 46

C

cash flow 42

csőd 34

CSR 118

D

dedukció 15

definíció 14

dobozmegközelítés 82

dömping 71

E

EBIT 32
egyetem-ipar kapcsolatok 106
életgörbe 28
ellenőrzés 18
értékelemzés 70
értékelés 72
értékláncok 31
etikai kódex 80
európai paradoxon 104

F

FDI 112
fedezeti pont 43
fejlődés 127
felelős vállalatirányítás 49
fizetési mérleg 138
foglalkoztatott 129
forgatókönyv 47

G

Gantt-diagram 62
gazellák 34
GDP 33
globalizáció 111
goodwill 32

H

Harvard-modell 76
hídverő intézmények 100
hitelképesség 85
hokibot effektus 64
hozzáadott érték 33

I

indukció 15
infláció 131
innováció 97
innovációs hajlandóság 104
innovatív vállalat 104

J

jelenérték 46
JIT 84

K

kék banán 99
kkv 28
klaszter 99
kockázati diszkont 47
kockázati tőke 85
komparatív előnyök 33
Kondratyev-ciklus 56
közbeszerzés 91
kritikus út 63
küldetés 20

L

láncszem-modell 101
likviditás 85
lineáris modell 101

M

maastrichti kritériumok 131
Marshall-kereszt 26
menedzsment dzsungel 17
michigani modell 75
mikroökonómia 12
monitoring 72
multi 112
munkanélküli 129

N

négy szabadság 144
Nemzeti Innovációs Rendszer 100
növekedés 127

O

offshore cég 113

P

pályázat 90
pénzmennyiség 137
PESTEL elemzés 117
piacgazdaság 135
piac szegmentálás 54

R

régió 122

S

spin-off 104
stratégia 20
stratégiai szövetség 113
SWOT elemzés 19
szabadalom 103
szellemi tulajdon 102
szervezés 18
szubszidiaritás 19

T

tacit 100
technológiatranszfer 143
tervezés 18
TQM 84
tranzakciós költségek 30
tudás terjedése 104

U

üzleti angyal 85
üzleti terv 31

V

vállalat 11
vállalat értéke 32
vállalkozás 11
vállalkozási hajlandóság 30
vállalkozó egyetem” 102
változásmenedzsment 82

változó költségek 43
versenyképesség 32
vezetés 17
visszacsatolás 21

A GYAKORLÓ FELADATOK MEGOLDÁSA

1.1. pont

A nemzetközi szóhasználat a felsoroltak közül melyeket nevez vállalkozásoknak (entrepreneurship)? egy vállalat alapítását, egy új termék piaci bevezetését

A felsoroltak közül mely témák tartoznak a vállalat-gazdaságtan tárgykörébe? vállalatvezetési módszerek

Miben segíti a vállalat-gazdaságtan tanulását a vállalati gazdálkodás problémáinak a bemutatása? a tananyag fejlődési irányainak a megértésében

1.2. pont

Megfelelő-e a következő definíció: a mikroökonómia részleteiben tárja fel a gazdálkodó egységek tevékenységét? nem

A közgazdaságtan milyen mai „iskoláit” ismeri? makro-, mikroökonómia; elméleti, alkalmazott közgazdaságtan, pszichológiai, menedzsmenorientált iskola, közgazdaságtan és gazdálkodástudomány

Szükség van-e a mikroökonómia fogalmának meghatározásakor azt is rögzíteni, hogy a tárgykör a gazdasági ismeretek része? igen

Mondjon 3 példát a „hétköznapi” (azaz: nem tudományos igényű) ismeretszerzés hibáira! megfigyeléseink lehetnek pontatlanok vagy tévesek, tapasztalatainkat túl széles körre általánosíthatjuk, következtetésünk lehet hibás is

2.1. pont

Válassza ki a jelen tantárgy szerinti „vezetés” tevékenységeit az alábbiak közül! a gőznyomás szabályozása gőzmozdonyon automatával – gyorsajtás miatti büntetés elkerülése a rendőr lefizetésével - targoncavezetés a raktárban – prémium szabályzat készítése

Sorolja fel a H. Fayol szerinti vezetési funkciókat!

Mely vezetési funkció tartalmazza az ellenőrzés során feltárt problémák felszámolásához szükséges kiigazítást? ellenőrzés

2.2. pont

Sorolja fel a tervek három fő részét! helyzet és perspektívák áttekintése, célok, eszközök

Melyek a tervek fő típusai? rövid, közép- és hosszú távú tervek

Általában mekkora időtávra szól a stratégia? 2–4 év

És a taktika? 3–18 hó

Ha 3 éves stratégiánk van, s a taktikát 3 havonként újítjuk meg, várhatóan hányszor fogjuk megvizsgálni a stratégia helyességét megvalósításának időtartama alatt? 11 esetben

Rajzolja le fejből a különböző időtávú tervek összefüggéseit bemutató ábrát!

Ha vállalatunk tevékenysége eltér az operatív tervben rögzítettől, helyes-e azonnal a tevékenység korrigálásáról intézkedni? nem, az operatív terv helyességét is elemezni kell

2.4. pont

A súlyos vállalatvezetési hibák milyen jeleire mutatott rá N. Parkinson? a hirdetőtáblán elavultak a hirdetések – az irodaajtókon nem az azokban dolgozók nevei vannak feltüntetve

3.1. pont

Melyek a szabad versenyes piac fő jellemzői? sok vevő és sok eladó, egyik eladónak és/vagy vevőnek nincs jelentős befolyása a piaci folyamatokra, az állam se hoz piaci döntéseket az eladók és a vevők helyett

Mi határozza meg az árakat a szabad versenyes piacon? a kereslet és a kínálat egyensúlyi pontja

Ha egy termék R árrugalmassága 0,9, mekkorára várjuk forgalmát egy 5%-os áremelkedés után, ha jelenlegi forgalma 100 ezer Ft? $Q_1 = r \times (P_1 / P_0) \times Q_0 = 0,9 \times 1,05 \times 100 = 94,5$ ezer Ft

3.2. pont

Sorolja fel a vállalati életgörbe fázisait! start, növekedés, érettség, hanyatlás

A statisztika mely cégeket regisztrálja kkv-ként? létszámuk 250 főnél kisebb, éves forgalmuk és a mérlegfőösszegük 250 millió eurónál kisebb, s tulajdonukban nagy intézménynek nincs 25% feletti részesedése

A következő országok közül melyikben a legmagasabb a vállalkozási hajlandóság? Peru

Piacgazdaságban a piaci szereplők számára minden más piaci résztvevő konkurens? nem

Mi a vállalat piaci értéke? a következő években várható nyerség jelenértéke

Mi a GDP? az egy év alatt az adott társadalom területén előállított hozzáadott érték

Melyek a komparatív előnyök fő forrásai? természeti adottságok, munka-, illetve tőkeigényes termékek cseréje, high-tech, illetve hagyományos termékek cseréje, specializáció

Modellünkben az A ország a sajtot kilogrammonként 1 óra, a B 6 óra alatt, a bort 2, illetve 3 óra alatt állítja elő, s egy kiló sajt egy liter bort ér. Állapítsa meg, hogy e feltételek esetén melyik országnak milyen termék gyártására célszerű szakosodnia, s mutassa ki, hogy a munkamegosztás mindkét országnak előnyös! Mivel azonos érték előállításakor A-ban a sajt, B-ben a bor előállítása kerül kevesebbe, nyilván ezek termelésére célszerű szakosodniuk. Ha A nem szakosodik, 1 kg sajtot és 1 l bort 3 óra alatt tud előállítani, B-ben ugyanehhez 9 óra kell. Ha szakosodnak, A 3 óra alatt 3 kg sajtot állít elő, azaz 2 kg sajtot 2 l borra cserélhet. B viszont a 9 óra alatt 3 l bort készíthet, s 2 l-ért 2 kg sajtot kaphat. Azaz: mindkettő kedvezőbb eredményt ér el.

Bizonyítsa számokkal a komparatív előnyt abban az esetben, ha a bibliai Ádám 3 óra alatt farag ki egy horgot, s ezzel 4 óra alatt fog egy halat, szomszédja, Óz viszont ezt kettő plusz egy óra alatt elvégzi! Ha Ádám csak horgokat farag, Óz pedig csak a halászattal foglalkozik, s cserélnek, akkor egy horogért és egy halért Ádámnak csak 6, Óznak csak 2 órát kell dolgoznia az eredetileg szükséges 7, illetve 3 óra helyett

Peters és Watermann szerint mi a versenyképesség legfontosabb követelménye? az, hogy a cég a legjobb legyen valamiben, de mindegy, miben

Mikor kell csődeljárást indítani? ha cégünk fizetéseképtelen – ha adósunk nem tud fizetni

Egy csődeljárás okvetlen a cég megszüntetésével jár? nem

3.3. pont

Melyik intézmény dokumentumai adnak hatékony segítséget az egyes országok versenyképességének megítéléséhez a felsoroltak közül? IMD

Az IMD 2014-es értékelése szerint melyik két tényező tekinthető a magyar versenyképesség fő gondjainak? az üzleti szféra gyenge vezetése – az államigazgatás alacsony hatékonysága

4.1. pont

Mondjon két példát a közgazdasági alapelvekkel ütköző vállalatvezetési hibákra! piaci tájékozódás nélküli stratégiai döntés, üzleti perspektívák túlértékelése, profil felszámolása a fejlesztési lehetőségek meg gondolása nélkül, rövid távon elérhető nyereség hajszolása, rossz minőségű termék eladása, az alkalmazottak elégedetlenségét kiváltó bérpolitika

Mi a közgazdasági alapelvekkel is ütköző vezetési hibák két fő oka? tudáshiány, torz ösztönzés

4.2. pont

Igaz-e, hogy a kkv-körben elég csak a törvényben előírt adminisztráció elvégzése? nem, mert a cégvezetésnek pl. az előírtnál mélyebb költség-bontásokra is szüksége lehet

Melyek a változó költségek? amelyek a termelési volumen módosulásával változnak

Mi van a fedezeti pontot ábrázoló ábra két tengelyén? mennyiség és Ft

Egy termék értékesítési egységára 80 Ft, előállításának fix költsége 100 Ft, változó költsége 60 Ft. Számítsa ki a fedezeti pontot! $80x = 100 + 60x$; $x = 100 / (80 - 60) = 5$... A 3 db-os megrendelés veszteséges.

Miért degresszív (lefelé görbülő) az árgörbe a 4.2 ábrán? mert az értékesítési ár az eladott mennyiségek növelésével csökken

Két város közt a repülőjegy 1000 Ft. Egy kis repülő esetén az utasszállítás költsége utasonként 50 Ft, plusz 700 Ft fix költség. Nagy gép esetén ugyanezen költségek rendre 10 Ft és 900 Ft. Hány utastól érdemes a nagy gépet indítani? $50x + 700 = 10x + 900$; $x = 200 / (50 - 10) = 5$

Milyen az ún. buta prognózis? azt feltételezi, hogy a tervidőszak mutatói azonosak lesznek az előző időszakéval

15%-os valószínűséggel 1000 Ft árvíz kárt valószínűsítünk. Mekkora a kár várható értéke? $1000 \times 0,15 = 150$ Ft

Beruházásunktól a következő 3 évben évi 100 millió Ft (nettó) nyereséget várunk. Mekkora ennek a jelenértéke, ha 6%-os kamatot várunk? $100 / 1,08 + 100 / 1,082 + 100 / 1,083 = 257,7$ millió Ft

A nettójövedelem-számítás alapján gazdaságosnak tekinthető-e beruházásunk, ha megvalósításától az előző kérdésben adott jövedelem várható, s a beruházás ez évi előrelátható költsége 250 millió Ft? igen

Melyek a BSC által nyilvántartott adatok típusai? A pénzügyekre, a belső folyamatokra, a vevők elégedettségére és a cég fejlődésére vonatkozó információk

4.3. pont

Elmarasztható-e egy tőzsdei cég,
ha az igazgatótanács üléséről nem készül jegyzőkönyv? Igen

ha a vállalat megvásárol egy céget, de az erre vonatkozó döntés nem szerepel az igazgatótanácsi jegyzőkönyvekben? Igen

ha olyan döntés kerül megvalósításra, amelyet az 5 tagú igazgatótanács egyik tagja ellenezett? Nem

5.1. pont

Melyek a stratégiaalkotás fő tennivalói? perspektívák felvázolása, célok, eszközök meghatározása,

M. Porter mely két tényezőnek az előirányzottakkal vett összhangját javasolta ellenőrizni a SWOT kiegészítéseként? a megvalósítók érdekei, társadalmi elvárások

Melyek a vállalati tulajdonosok (klasszikus) végső céljai? A stratégiában milyen más szereplők érdekei kerülhetnek figyelembevételre? a profit és a vállalati érték növelése – menedzserek, alkalmazottak, vevők stb.

Melyek a piacszegmentálás szokásos változói? a vevők életkora, neme, keresete (foglalkozása), lakhelyének jellege (város vagy falu) stb.

M. Porter milyen stratégiatípusokat különböztet meg? költségvetés, megkülönböztetés, résstratégia

5.2. pont

Milyen hosszú időtávú (hullámhosszú) a Kondratyev-ciklus? 30–40 év

És az üzleti ciklus? 16–10 év

Mely éves nemzetgazdasági előrejelzések megbízhatóak az alábbiak közül? GDP növekedés, infláció

És melyik egyáltalán nem megbízható? államháztartási hiány

5.3. pont

Milyen az év elején a nagyvállalati menedzsereknek készített üzleti terv szokásos sémája? (ábrát és magyarázatot kérek) lásd a 6.1. ábrát

Mit ábrázolnak a Gantt-diagram fekvő téglalapjai? az időszerű tennivalókat

Mit jelez a Gantt-diagramban ábrázolt téglalapoknak a hossza? a tennivalók megvalósításához szükséges időt

Mit kell megadnunk egy Gantt-diagramban mérföldkő számára? a fontosabb tennivalók megvalósulását tanúsító eredményt

Mi a kritikus út? a megvalósításhoz a legtöbb időt igénylő feladatsor

5.4. pont

Mi a hokibot-effektus? a közeli jövő gondjainak figyelembe vétele után a távolabbiak elhallgatása

6.1. pont

Milyen szakemberekből áll a vállalati törzskar? jogászok, munkaügyesek, pénzügyesek, könyvelők

Divizionális szervezetnél ki a termelésben dolgozók közvetlen főnöke? termékigazgató

Mondjon két példát vállalaton kívüli stratégiai szervezési feladatra! kooperáció szervezése, közös vállalat alapítása, egyesülés, vállalatfelvásárlás

6.2. pont

Mi jellemzi a sztár termékeket? magas piaci részarány és gyors piaci növekedés

Egy jól működő cég miből finanszírozza a sztártermékek termelésének bővítését? a fejős tehenek nyereségéből

Mekkora az egyedi termékek célszerű ára? az ár és az eladható mennyiség szorzatának maximumát adó érték

Célszerű-e olajfúrótornyot TV-ben reklámozni? nem

6.3. pont

Mi a monitoring? a vezetés hatáskörébe tartozó tevékenységek elvégzésének folyamatos megfigyelése

Mely szervezet vagy személyt célszerű felkérni a stratégia megvalósításának auditálására? független külső szakértőt

Milyen információk szükségesek a szakértői értékelés módszer alkalmazásakor? numerikus adatok – számszerűen jellemezhető segédváltozókkal kapcsolatos adatok

6.4. pont

Mondjon két példát a vállalati stratégia megvalósításának tipikus hibáira! a feladatokat a cég kompetenciái s nem a piaci igények alapján határozzák meg, feladatokat jelölnek ki határidők és felelősök rögzítése nélkül, árát emelnek az árrugalmasság figyelmen kívül hagyásával, bár elégedetlenek az értékesítési csatornáikkal, semmit nem tesznek a változásokért, elfogadják hogy alkalmazottaik utálják munkahelyüket, tőkehiányukat kizárólag bankhitelből kívánják felszámolni, elhanyagolják a termelőfolyamatok monitoringját.

7.1. pont

Nevezze meg a HR menedzsmentnek a „kemény” (michigani) modell szerinti feladatait! munkaerő-felvétel, teljesítménymérés, teljesítményre ösztönzés, munkaerő-fejlesztés

Általában milyen okokra visszavezethetők N. Parkinson szerint a cégek súlyos működési problémái? ha egy vezető minden nálánál tehetségesebb embert kitúr

Mi a kontraszelekción? Mit jelent az alkalmazotti „részvétel”? ha a vezetővel szembeni nem gazdasági követelmények nyomán gyenge vezetőket neveznek ki (s ezért a beosztottak teljesítménye is gyengévé válik) – annak lehetővé tételét, hogy megismerhessék a megoldásra váró problémákat, és kifejthessék a célszerű kimenetre vonatkozó véleményüket. Mondjon példákat a magyar gazdaságban feltárható, etikailag kifogásolható HR tevékenységekre! a munkáért járó bér-, díjkifizetés elmulasztása, a kisorszárvényesek megkárosítása, az adócsalásnak, a korrupciónak „lepapírozása”

Sorolja fel a HR menedzsment Farkas–deBacker szerinti típusait! stratégiai vezetés, humántőke-megközelítésű vezetés, szakértői vezetés, dobozmegközelítésű vezetés, változásmenedzsment

7.2. pont

Mekkora mennyiséget (q) rendeljünk egyszerre egy folyamatosan fogyó áruból, ha a következő időszakban szükséges mennyiség $m = 40.000$ darab, egy megrendelés költsége $r = 1000$ Ft, és az áru készleten tartási költsége $k = 20$ Ft/db? Mivel $(qp / 2) \times k = (m / q) \times r$, így $q^2k = 2mr$, $q = \sqrt{2mr / k}$, azaz $q = \sqrt{2 \times 40000 \times 1000 / 20}$, így $q = 200$

7.3. pont

Mely forrásokból finanszírozhatja kiadásait egy új kkv? /1/ az alapítók, /2/ a család és /3/ a barátok vagyonából

Kik az üzleti angyalok? az üzletbe pénzzel is beszálló, a cég vezetésében is szerepet vállaló, általában „nyugdíjas” menedzserek

Mi a angolszász típusú vállalatfinanszírozás fő külső forrása? tőzsdei részvénykibocsátás

8.2. pont

A projekt, illetve a pályázat ugyanazon fogalom két szinonimája? nem, a pályázat egy feladat elvégzőit keresi, a projekt viszont egy feladat elvégzési módját rögzíti

Mi a közbeszerzés fő résztvevőinek hivatalos elnevezése? ajánlatkérő, ajánlatadó

Helyes megoldás-e, ha a cég a pályázatfigyelést egy friss diplomásra bízta? nem, mert egy kezdő nem tudja, a cég mit tud megvalósítani, s mit nem

Melyek a kiírásra válaszul adott pályázatok fő részei? bemutatkozás, megoldani kívánt probléma leírása, projekt célja, megvalósítás módszerei, költségvetés, értékeléshez kért adatok, melléletek

Mi a follow-up jelentés? A projekt eredményességének a munka lezárását követően végzett ellenőrzése.

9.1. pont

Mi az innováció OECD definíciója? új termék vagy eljárás alkalmazása az üzleti gyakorlatban

Melyek az innováció típusai J. Schumpeter szerint? /1/ új termékek bevezetése, /2/ új gyártási módok meghonosítása, /3/ új piacok megnyitása, /4/ új nyersanyagok vagy félkész termékek megszerzése, /5/ iparági átszervezés

A II. világháború óta mi a nemzetgazdaságok növekedésének (fejlődésének) fő forrása? innováció

Melyek a világ legismertebb innovációs központjai? Szilícium-völgy, Tokió környéke, a Dél-Angliától a Rajna-völgyön át Milánóig húzódó sáv

Mi az ún. hídverő intézmények feladata az európai innovációs rendszerekben? innovációs információk közvetítése a kutatóhelyek, illetve a vállalatok közt

9.2. pont

Mi a tacit tudás? le sem írható gyakorlati fogások ismerete

Mit ír le a láncszem-modell? az innovációk megvalósításának a kutatástól a termékértékesítésig terjedő folyamatát

Az USA-ban milyen típusú intézmények kapják a K+F támogatások többségét? vállalatok

Mi az ún. vállalkozó egyetem fő jellemzője? a piacon értékesíthető témákban kutat, s az eredményt eladja

Mely találmány szabadalmaztatható? amelyik (1) új, (2) feltalálói tevékenységen alapul, s (3) leírása alapján iparilag alkalmazható (reproduálható)

9.3. pont

A statisztika hogyan jellemzi a tudás terjedését? az adott innovációt már felhasználó cégek számának, illetve a profilban működő összes vállalat számának a hányadosaival

Mi a spin-off? tudáshasznosító kkv

Mely statisztikai adatokkal szokás szemléltetni az európai paradoxont? publikációk és szabadalmak száma

9.4. pont

A magyar gazdaságban a vállalkozási hajlandóság hasonló a versenytársainknál kialakulthoz? nem, annál alacsonyabb

Milyen mutatókkal jellemezhető az innovációknak a magyar gazdaságban kialakult helyzete? szabadalmak száma, innovatív vállalatok száma, high-tech export

Mondjon példákat a magyar innovációs lemaradást fő okaira! alacsony a menedzsment innovációs hajlandósága, kevés az új innovatív vállalat, a K+F szféra nem gazdálkodik szellemi tulajdonával, az egyetem-ipar kapcsolatok gyengék

10.1. pont

Hogyan alakul ki egy EU-tagország valutájának az árfolyama? a piaci kereslet és kínálat hatására ingadozik

Nevezzen meg néhány, a vállalati külkereskedelmi törekvések erősségét befolyásoló tényezőt! komparatív előnyök, szállítási költségek, valutaárfolyam, állami kereskedelem szabályozás

Hogyan hat a forint/valuta árfolyam-emelkedése a magyar exportra?
növeli

10.2. pont

A vállalatok külgazdasági együttműködésének milyen nem kereskedelmi jellegű formáit ismeri? beszállítás, működő tőkeimport, multinacionális cég, offshore cég, közös vállalat, stratégiai szövetség

Mi a beszállítás (outsourcing)? rendszeres együttműködés valamely termék (szolgáltatás) előállítója, illetve az ehhez anyagot, alkatrészt, részegységet stb. szállító cég(ek) között

Nevezze meg a multik elterjedésének néhány okát! nagyságrendi hozadék, szellemi tulajdon hasznosítás bővítése, alacsonyabb külföldi munkabér, monopól ár lehetősége, versenytárs kivásárlása

10.3. pont

Napjainkban melyik árufőcsoport adja exportunk legnagyobb hányadát? Melyik termékünk exportvolumene a legnagyobb? gépek, szállítóeszközök – személygépkocsi

A gépek, szállítóeszközök árufőcsoport exportunk kb. mekkora hányadát adta 2011-ben? 50%, 60%,

Melyik ország a legfontosabb külkereskedelmi partnerünk? Németország

Miben segíthetnek az unió piacvédelmi eszközei (TDI)? az unión kívüli országok /1/ dömpingje, /2/ államilag támogatott, illetve /3/ tömeges és kártékony hatású exportja esetén

11.1. pont

Melyek a PESTEL elemzés témakörei? a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezetvédelmi, jogi tényezők

11.2. pont

A magyar fizikai infrastruktúra mely eleme van a leginkább elmaradva a nyugat-európai átlagtól? a csatornahálózat és a szennyvíztisztítás

11.3. pont

Melyek a piacon forgalmazott áruk jellege szerinti legfontosabb piactípusok? tőkepiac – munkaerőpiac – árupiac

Mondjon példákat az árupiaci versenytárselemzés fő tennivalóira? a (potenciális) versenytárs(ak) motivációinak (azaz jövőbeli céljainak és

a jövővel kapcsolatos feltételezéseinek), tevékenységének (azaz jelenlegi stratégiájának), valamint erőforrásainak és képességeinek a mérlegelése.

Igaz-e, hogy a magyar gazdaságban túlzottan sokaknak van diplomája?
nem

Igaz-e, hogy Észak-Magyarországon magas a vasipari szakmunkás munkanélküliség? nem

11.4. pont

Igaz-e, hogy a térségfejlesztés feladatait a „közösségi” infrastruktúra fejlesztés tennivalói adják? nem, mivel e fejlesztés során a versenyképesség-javítás számos további feladatát is el kell látni

Fontos-e a térgazdasági fejlődés az innovatív kkv-k számára? igen, mert segíti az információk terjedését

Igaz-e, hogy a térgazdasági fejlődést egy jó kocsmának a megnyitása is segítheti? igen

Segítheti-e a térgazdasági fejlődést valamely, az adott területen nem művelt szakma ismerőjének a letelepedése? igen

Mi a régiók szakosodásának az oka? A térségek számos erőforráskorlátja

Helyes-e, ha a régiók a fejlesztési terveik kialakításakor az éppen nyitott pályázatok kivánalmaiból indulnak ki? nem, mert a fejlesztések tervezésénél az érdekeltek igényeiből célszerű kiindulni

Mit jelent az, hogy az EU-ban adminisztratív régiók kerültek kialakításra? Egyes megyék összevonásával kerültek meghatározásra.

Melyek a magyar régiók? Közép-Magyarország, Nyugat-Dunántúl, Közép-Dunántúl, Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld

11.5. pont

Melyek a nemzetgazdaságok helyzetét jellemző szokásos mutatók főbb csoportjai? a GDP termelésének és felhasználásának, valamint a gazdasági egyensúlynak az adatai

A PPP alapon számított magyar GDP/fő az osztráknak hány százaléka volt 2014-ben? 40–60%

2014-ben mekkora volt a magyar infláció? 0%

Hogyan alakult 2014-ben a magyar államháztartás egyenlege a GDP százalékában? 0–5% közti hiány

Mekkora volt 2014-ben Magyarország bruttó adósságállománya a GDP százalékában? 60–80%

2013-ban a magyar GDP hány százalékát adta a mezőgazdaság? 0–5%-át

És a szolgáltatás? 60–80%-át

A háztartási fogyasztás 2013-ban a magyar GDP hány százaléka volt? 60–80%

Mely cégeket nevezünk gazelláknak? a gyorsan növekvőket

2014-ben Magyarország mely maastrichti kritériumokat nem teljesítette? államadósság szintje, valutaárfolyam stabilitása

12.1. pont

Mondjon az óravázlatban is említett példákat a tulajdonhoz fűződő jogok megsértésének típusaira! lakásmaffia, földjét villanypáztorral védők bírósági zaklatása, késői fizetés, csalárd csőd

Melyek a versenytörvényben tiltott tevékenységek? a tisztességtelen verseny, a gazdasági döntések tisztességtelen befolyásolása, a gazdasági versenyt korlátozó megállapodás, a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés

12.2. pont

Mi az M0? A forgalomban levő készpénzmennyiség mutatója

Melyek a forgalomban levő készpénzmennyiség szabályozására az MNB rendelkezésére álló eszközök? az irányadó kamatláb meghatározás, a kötelező tartalékráta módosítása, az ún. nyíltpiaci műveleteik és a jegybanki hitelkeret változtatása

Melyek az államháztartás fő bevételei, illetve kiadásai? adók, közigazgatási intézmények kiadásai

12.3. pont

Sorolja fel a fizetési mérleg főbb tételeit! áruexport és -import értéke, szolgáltatásexport és -import értéke, külföldre fizetett és külföldről kapott jövedelmek, viszonzatlan átutalások, tőkeexport és -import, tartalékok változása

Hogyan hat a gazdaságpolitika vállalatbarát jellegének fokozása az exportra? növeli

Melyek az importkorlátozás leggyakoribb technikái? kvóták, vámok, adminisztratív protekcionizmus

Mi az adminisztratív protekcionizmus? az importadminisztráció igen bonyolult módjának kötelezővé tétele

Mi az autarkia? gazdasági önellátás

Milyen eszközöket alkalmazhat a kormányzat a „külső” eladósodás mérséklésére? áruimport-korlátozás, áruexport-ösztönzés, tőkeimport-ösztönzés, tőkeexport-korlátozás, lakossági fogyasztás csökkentés, beruházás-visszafogás

Mekkora volt 2013-ban a magyar kereskedelmi mérleg egyenlege? több mint 4 milliárd euró

És mekkora volt a folyó fizetési mérlegé? kb. 3 milliárd euró

Melyik tétel adta a legnagyobb deficitet? a befektetési stb. jövedelmek

12.4. pont

Mi a négy szabadság elve? áruk, szolgáltatások, személyek, tőke szabad áramlása

Mi az Észak–Dél ellentét lényege? a fejlett, illetve szegény országok közti vagyoni különbség

Mondjon példákat a környezetszennyezés visszaszorítását célzó tipikus javaslatokra! takarékoság, megújuló energia és anyagok felhasználása, hulladék-újrahasznosítás, kevésbé szennyező technológia alkalmazása

