

A szaktanácsadás menedzsmentje

(A modul 4. tantárgya)

19. A szaktanácsadói menedzsment alapjai

A könyv eddigi fejezetei már tárgyalták a szaktanácsadó feladatkörét és a velük szemben támasztott követelményeket. Ezekből látható, hogy a szaktanácsadó nemcsak egyszerűen valamelyik szakterület ismerője, hanem egyben menedzser is. Mint minden ambiciózus embernek, először is saját magát kell menedzselnie. Tudnia kell, hová akar eljutni, milyen eszközöket használhat fel céljai eléréséhez, kikre támaszkodhat és nem utolsó sorban milyen képet alakítson ki magáról.

Az elhivatott tanácsadó azonban nemcsak saját magát menedzseli, hanem az ügyfeleit is. Támogatja őket céljaik elérésében, rámutat a felhasználható eszközökre és az egyénre adaptálható tanácsokkal látja el őket.

Igen gyakran a tanácsadó szakmai céljainak megvalósítása érdekében széleskörű programokat (projekteket) indít. A programok sikere, illetve sikertelensége sok embert érinthet, ezért nem mindegy, hogy ezeket milyen sikerrel menedzselik.

Látható tehát, hogy az összefoglaló néven “menedzsmentként” használt kifejezés a szaktanácsadó esetében milyen sok területre terjed ki. A következő fejezet a fent vázolt területek kérdéseivel foglalkozik.

19.1 A menedzsment meghatározása

A menedzsment fogalmát már annyiféleképpen definiálták, ahány ilyen témával kapcsolatos könyv megjelent a boltokban. Az angol nyelvben sem egyértelmű a használata, mert alkalmazhatják a menedzser (vezető) tevékenységére, illetve a vezetői testületre egyaránt. Részben szinonimaként használatosak még a *leadership*, *administration*, *direction*, *control* szavak.

A legegyszerűbb megfogalmazás szerint a menedzsment nem más, mint pontosan tudni mit kell tenni, és azután megtalálni annak a módját, hogyan lehet mindezt a legjobban és legolcsóbban végrehajtani. Mint a későbbiekben látni fogjuk, a menedzsment ennél a megfogalmazásnál azonban sokkal bonyolultabb, összetettebb fogalom.

Célszerűnek tűnik, ha a menedzsment fogalmát egy logikai sorrendet követve tárjuk fel. Ebben segítséget nyújt a rendszerszemléletű megközelítés.

A rendszerelmélet szerint *a szervezetek környezetükből négy forrást (inputot) használnak fel; ezek az emberi, pénzügyi, fizikai és információs források*. Az emberi tényezők magukba foglalják a dolgozókat, azok szakértelmét stb., a pénzügyi források pedig azt a tőkét, amelyet a szervezet a folyó ügyeihez és a

hosszú távú működtetéshez felhasznál. A fizikai forrásokhoz a nyersanyagok, a termelési és az irodai eszközök, valamint egyéb berendezések sorolhatók. Az információs források közé pedig azok a felhasználható adatok tartoznak, amelyek a döntéshozatalhoz nélkülözhetetlenek.

A felsorolt források koordinálása négy alapfunkción keresztül végezhető el, úgymint; tervezés és döntés, szervezés, vezetés és végül ellenőrzés. A tervezés valami új kigondolását, illetve már meglévő újragondolását jelenti. Ezek után dönteni kell az új vagy újszerű terv megvalósításáról. A szervezés legtöbb esetben valaminek a létrehozását, átalakítását, megszüntetését célozza meg. A vezetés nem más, mint az emberek befolyásolása abból a célból, hogy célravezető módon tevékenykedjenek. Az ellenőrzés a rendelkezésre álló források működtetésének folyamatos kontrollját jelenti.

Az előzőekben leírtak után már pontosabban meghatározható a menedzsment fogalma. A menedzsment, egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs forrásainak tervezését, szervezését, vezetését és ellenőrzését magába foglaló folyamat, amelyet annak érdekében fejtenek ki, hogy a szervezet céljai hatékonyan valósuljanak meg. A hatékonyság alatt azt értjük, hogy a folyamatot szükségtelen veszteségek nélkül kell végrehajtani. A menedzsment folyamatának minden lépése hozzájárulhat a sikerhez, illetve gátolhatja annak elérését.

A menedzsment irányulhat személyre (pl. szaktanácsadó, gazdálkodó), csoportra (pl. tejtermelést végző gazdák, tanfolyamot végző fiatal gazdák) vagy szervezetre (pl. egy magángazdaság, tejfeldolgozó üzem). Módszertanilag, bármely terület menedzseléséről legyen is szó, - a rendszerelmélet alapjait elfogadva - ugyanazokat az alapelveket lehet érvényesíteni, eltérés csak az egyes lépések hangsúlyozásából adódhat.

A menedzsment meghatározása után a menedzser fogalmát már egyszerű definiálni. A források koordinálásával a menedzserek foglalkoznak. Feladatuk, hogy megvalósítsák a szervezet céljait. *Menedzser tehát az a személy, aki a menedzsment folyamatának valamelyik területén tevékenykedik.* Fontos megjegyezni, hogy a menedzsment lépései nem tisztán jelennek meg, ezeket a menedzser sok esetben szimultán végzi.

A funkciók gyakorlása legtöbbször együtt jár bizonyos fokú hatalommal. Ez természetszerű, mivel ezt a hatalmat használják fel mások befolyásolására. A szervezeti struktúra alsó fokán is találhatunk olyanokat, akiknek ugyan vannak beosztottjaik, mégsem nevezzük őket menedzsereknek (pl. művezetők, brigádvezetők, konyhafőnökök stb.). Ők általában egyirányú - sokszor hosszú ideig változatlan -, folyamatot koordinálnak. A köznyelvben gyakran használatos a menedzselés kifejezés akkor is, ha a menedzsernek nincs beosztottja (pl. egy művész szerződtetését szervező üzletember). Ebben az esetben a kifejezés tágabb, köznyelvi jelentésű.

19.2 A menedzser alapvető feladatai

Tervezés és döntéshozatal: Tevékenységi pályák meghatározása

A tervezés - legegyszerűbb formájában - egy adott szervezet céljainak meghatározását és a célok elérési módjainak kidolgozását jelenti. A döntéshozás a tervezési folyamatok része, egy tevékenységi pálya kiválasztását jelenti a lehetséges változatok közül.

A tervezés első lépése olyan célok meghatározása, melyek egy várt vagy kívánatos jövőbeni állapotot hoznak létre. Az egy vagy több nagy fontosságú cél körén belül a menedzser kitűzhet több részcélt is. A cél ismeretében - azaz tudva, hogy mit akarunk tenni, és hová akarunk eljutni egy adott idő után -, a menedzser kidolgozza a cél elérésének stratégiáját. Ezt a fejlesztési folyamatot stratégiai tervezésnek nevezzük. Ezek után e szakaszban nem marad más hátra, mint a tervek kivitelezése.

Szervezés: A tevékenységek és források koordinációja

A terv kivitelezése során biztosítani kell a végrehajtásához szükséges forrásokat és azok manipulálásához legcélravezetőbb tevékenységeket. A szervezés tulajdonképpen a források és a tevékenységek legjobb összehangolását jelenti. Ennek olyan alapvető elemei vannak, mint a függőségi kapcsolatok kialakítása, munkakörök meghatározása, munkaütemezések készítése, koordináció és konfliktuskezelés.

Vezetés: A munkatársak motiválása és menedzselése

A teljes szervezési folyamat kialakításával a rendszer nem válik önfenntartóvá. A dolgoknak ezen a pontján a menedzsereknek azt kell tenniük, amit sokan a menedzsment folyamat legnehezebb részének tartanak: vezetniük kell. A vezetés a folyamatok és eljárások olyan sora, amelynek eredményeképpen a szervezet tagjai együtt dolgoznak a szervezet céljainak elérése érdekében. A vezetési funkció négy különböző tevékenységből áll. Az egyik az alkalmazottak motiválása arra, hogy erőfeszítéseket tegyenek. A második aspektus maga a vezetés. A vezetés arra koncentrál, amit a menedzser a szervezeti teljesítmény előmozdításáért tesz (nem pedig a menedzsment az alkalmazottak szükségleteivel és elvárásaival kapcsolatos tevékenysége). A vezetés harmadik része a csoportokkal és csoportfolyamatokkal foglalkozik. Egy szervezeten belül a kezdeti csoportkialakítás a szervezés folyamatának része. Ezután azonban a menedzsernek a csoportokkal, azok tagjaival már interperszonális viszonyt alakít ki. A vezetés negyedik komponense a kommunikáció.

Ellenőrzés: A tevékenységek figyelemmel kísérése és értékelése

A menedzsment folyamatának utolsó fázisa az ellenőrzés. Amint a szervezet kitűzött céljai felé halad, a menedzsmentnek figyelemmel kell kísérni előrejutását. Meg kell bizonyosodnia róla, hogy a szervezet úgy teljesít, hogy a kitűzött időre elérhesse kitűzött célját. A figyelemmel kísérés, a korrigálás ciklusa adja az ellenőrzés funkcióját. Az ellenőrzés segít a sikeres menedzseléshez szükséges célirányosság és hatékonyság biztosításában.

19.3 A menedzselés szintjei

A menedzserek eltérő vezetői szinten tevékenykedhetnek. Bár valójában számos szint létezhet (szervezetektől függően), de leggyakrabban három szint különböztethető meg: a csúcsszintű, a középszintű és az első vonalbeli menedzsment.

A csúcsszintű menedzserek a tisztségviselők viszonylag kis csoportját alkotják. Ők azok, akik a szervezetet irányítják. Ebben a csoportban leggyakrabban olyan címek találhatóak, mint például "elnök", "ügyvezető igazgató". A felsőszintű menedzsment határozza meg a szervezet céljait, az átfogó stratégiát és az üzletpolitikát. A felsőszintű menedzserek hivatalosan képviselik a szervezetet a külső környezet felé. Munkaidejük gyakran igen hosszú, és idejük nagy részét tárgyalással és telefonálással töltik.

Valószínűleg a középszintű menedzserek alkotja a menedzserek legnagyobb csoportját. A gyakoribb címek ebben a csoportban olyanok, mint például "üzemigazgató", "(fő)osztályvezető". A középszintű menedzserek elsődleges feladata a felsőszintű menedzsment által kidolgozott tervek megvalósítása. További feladatok még a harmadik szint - az első vonalbeli menedzserek - tevékenységének felügyelete és koordinálása.

Az első vonalbeli menedzserek a munkát végző alkalmazottak tevékenységét felügyelik. Címeik: "osztályvezető", "irodavezető" stb. A csúcs- és középszintű menedzserekkel ellentétben az első vonalbeli menedzserekre jellemző, hogy munkaidejük nagy részét az alárendeltjeik irányítására és felügyeletére fordítják.

A **29. ábra** az egyes vezetői szintekhez tartozó különböző feladatkörök arányát mutatja be.

19.4 A menedzsment területei

Ahogy már azt az előzőekben megfogalmaztuk, menedzser az a személy, aki a menedzsment folyamatának valamelyik területén tevékenykedik. A területek nagy száma sokféle menedzseri munkakör kialakulásához vezetett. A különböző munkakörök nem feltétlenül kapcsolódnak az egyes menedzsment szintekhez, azok valamennyi szinthez kötődhetnek. A tapasztalatok igazolják, hogy a menedzsmentnek a vállalkozás keretein belül többféle területe van. Ilyen összeállítást mutatunk be az **23. táblázatban**, a részletes fejtegetések mellőzésével.

Megjegyzendő, hogy a felsorolt szakterületek - különböző módon és mértékben ugyan, de - megindultak az önállósodás útján. Ennek köszönhető, az érdeklődők ma már szép számmal találhatnak olyan szakmai anyagokat, amelyek a menedzsment adott szakterületét dolgozzák fel.

19.5 A menedzserek szerepei

Bizonyos szerepeket elvárnak minden menedzsertől függetlenül attól, mi a szakterülete. A szerep fogalma ebben az értelemben hasonló a színészhöz egy színházi produkcióban. Megtesz bizonyos dolgokat, kielégít bizonyos szükségle-

teket e rendszerben és vannak bizonyos felelősségei.

Henry Mintzberg megfigyelései szerint a menedzserek különféle szerepeket játszanak. Ezek három alapkategóriába sorolhatók: az interperszonális, az információs és a döntéshozási szerepkörökbe. Amint azt a **30. ábra** bemutatja, három interperszonális, három információs és négy döntéshozási szerep különböztethető meg.

Interperszonális szerepek

A menedzseri munkában háromféle interperszonális szerep különböztethető meg. Először is a menedzserektől gyakran elvárják, hogy formális képviselőként, "cégtáblaként" szerepeljenek. Ceremóniakon, fogadásokon kell részt venniük, ahol megjelenésüknek többnyire, csak protokolláris jelentősége van. A menedzserek tartják a kapcsolatot (sok esetben ez nem formális) a szervezeten kívül álló olyan személyekkel, akik valamilyen módon segítségükre lehetnek. Például jó munkakapcsolatot alakíthat ki egy fontos alapanyag szállító cég menedzserével. Ha a menedzser képes a nélkülözhetetlen anyaghoz jutni hiány idején azzal, hogy felhívja a "kapcsolatát", már sikeresen teljesítette a kapcsolattartó szerep egyik oldalát. Végül a menedzser vezetőként felelős a beosztottak kiválasztásáért, képzéséért, anyagi ösztönzéséért.

Információs szerepek

A folyamat, melynek során a menedzser eljuttatja a "cégtábla", a vezető és kapcsolattartó szerepeit, olyan stratégiai helyzetbe hozza, melyben információt gyűjthet és terjeszthet. Az első információs szerep a megfigyelői feladathoz kapcsolódik. Ennek során a menedzser a hasznos információ aktív keresését végzi. Célja, hogy alaposan megértse a szervezetet és annak környezetét. A menedzser az információt nemcsak összegyűjti, hanem terjeszti is, továbbítja azokat a szervezet tagjainak. A harmadik információs szerep a külső kommunikációra koncentrál. A szóvivői szerepe, az egységen vagy a szervezeten kívüli személyekkel való foglalkozást jelenti. Bár a "cégtábla" és szóvivői szerepek hasonlóak, van egy alapvető különbség a kettő között. Amikor a menedzser "cégtábla" minőségben van jelen valahol, jelenléte a szervezetet szimbolizálja. A szóvivői szerepkörében azonban a menedzser hasznos információt hordoz és formális módon adja át azt mások felé.

Döntéshozási szerepek

Az információ, amit a menedzser az információs szerepek eljátszása során szerez, lényeges hatással van azokra a fontos döntésekre, melyeket hoz. Mintzberg négy döntéshozási szerepet különböztet meg. Először is a menedzser betölti a vállalkozó szerepét, miszerint folyamatosan keresi a szervezetben és annak környezetében a fejlesztési lehetőségeket. Következő lépésként kezdeményezhet egy változtatást, amit valamilyen probléma megjelenése kényszeríthet ki. Ebben a szerepkörben problémamegoldóként lép fel. A harmadik döntéshozói szerep a források szétosztásához kötődik. El kell döntenie, hogy a szervezeten belül kik kapják a források egyes részeit. Az utolsó döntéshozói szerep a tárgyalói szerepkör. Ebben a szerepben a menedzser - a szervezetet képviselve -

tárgyalásokon vesz részt. A tárgyalások szervezeten belüliek is lehetnek. Így például a menedzser közvetíthet két beosztott vitájában, vagy tárgyalhat egy bizonyos szintű támogatás odaitéléséről.

19.6 A menedzseri munkakör betöltéséhez szükséges készségek és ismeretek

Egy rendszer nyújtotta lehetőségek teljes kihasználása attól is függ, hogy a menedzser mennyire rátermett, és mennyire sajátította el a vezetés művészetét. A rátermettség nehezen definiálható fogalom. Számos példa igazolja, hogy iskolai felkészítés nélkül is eredményesen vezetheti valaki saját vállalkozását, lehet sikeres menedzser. Ez azonban leginkább csak a kis méretű szervezetek esetében biztosított. Nagyobb méretű szervezetek vezetéséhez - azok bonyolultabb rendszere és kapcsolatai miatt - már többirányú ismeretre van szükség. A menedzserek a különféle készségekhez és ismeretekhez a tanulás és a tapasztalás útján juthatnak. A készségek halmaza és az ismeretek halmaza szorosan összefonódik egymással, nehéz őket szétválasztani.

A szakirodalom :

- a szakmai,
- az interperszonális,
- a koncepciók,
- a diagnosztikai, valamint
- az analitikai készségek és ismeretek megszerzését tartja fontosnak a menedzseri munkában.

Szakmai készségek és ismeretek

A szakmai készségek és ismeretek a specializált tevékenységek végrehajtásához szükséges készségeket és ismereteket foglalják magukba. A mérnökök, orvosok és könyvelők mind rendelkeznek a foglalkozásuk gyakorlásához szükséges szakmai készségekkel és ismeretekkel. Ezeket oktatási programok résztvevőiként egyetemeken vagy főiskolákon szerzik meg.

A szakmai készségek és ismeretek megléte különösen fontos az első vonalbeli menedzserek esetében, mivel ezek idejük legnagyobb részét beosztottaik betanításával töltik. Ha hatékony menedzserek akarnak lenni, akkor tudniuk kell, hogyan végezzék el a felügyeletük alá tartozó alkalmazottak a számukra kiadott feladatokat.

Interperszonális készségek és ismeretek

A menedzserek számottevő időt töltenek azzal, hogy emberekkel foglalkoznak mind a szervezeten kívül, mind azon belül. Szükségük van tehát interperszonális készségekre és ismeretekre azért, hogy kommunikálni tudjanak az egyénekkal és a csoportokkal, képesek legyenek megérteni és motiválni azokat. Az előzőekben ismertetett kapcsolattartó, megfigyelő, elterjesztő, szóvivő és tárgyaló szerepek jelentősen kötődnek a kommunikációhoz. A mások megértésének képessége különösen szükséges azok számára, akiknek problémákat kell kezelniük, forrásokat kell szétosztaniuk és tárgyalniuk kell. Érdekes megjegyez-

ni azonban, hogy nem minden sikeres menedzser rendelkezik jó interperszonális készségekkel. Minden más feltétel egyezése esetén azonban valószínűleg az lesz sikeresebb menedzser, aki jó interperszonális képességekkel és ismeretekkel rendelkezik.

Koncepciós készségek és ismeretek

Az idegen szavak szótára szerint a koncepció előrelátást, tervet, ötletet jelent. A koncepciós készségek birtokában a menedzserek képesek az absztrakt gondolkodásra, megértik a különböző ok-okozati összefüggéseket a szervezeten belül, felfogják hogy a szervezet egyes részei hogyan illenek egymáshoz. A koncepciós készség képesség teszi a menedzsert arra, hogy megértse; a cél nem egyszerűen csak minimalizálni a költségeket vagy maximalizálni a profitot, a kettő együttes értelmezése hozza meg a várt eredményt.

Diagnosztikai készségek és ismeretek

A sikeres menedzserek diagnosztikai készségekkel is rendelkeznek. Egy orvos úgy diagnosztizálja a betegségét, hogy egy sor tünetet analizál és meghatározza azok kialakulásának valószínű okait. Hasonlóképpen egy menedzser is diagnosztizálhatja a problémát a szervezet reakcióinak tanulmányozása útján. Fontos megjegyezni, hogy a helyes diagnózishoz a diagnosztikai módszerek ismerete nélkülözhetetlen.

Analitikai készségek és ismeretek

Bizonyos értelemben az analitikai készségek hasonlóak a koncepciós készségekhez, illetve kiegészítik a diagnosztikai készségeket. Analitikai készségek alatt a menedzserek azt a képességét értjük, hogy egy adott szituációban felismeri a kulcsváltozókat, látja kölcsönkapcsolataikat és eldönti, melyekre kell a legtöbb figyelmet fordítania. A diagnosztikai készségek tehát képessé teszik a menedzsert arra, hogy megértse a szituációt, az analitikai készségek pedig arra, hogy eldöntse, mit kell tenni az adott szituációban.

Az analízis során, (bármilyen furcsának tűnik) nem történik döntéshozatal. Például egy új üzem helyének kiválasztásakor a menedzser analizálja a szóba jöhető telephelyek előnyeit és hátrányait, majd javaslatot tesz a helykijelölő bizottságnak. A bizottság azután hozza meg döntését. A menedzser nyilvánvalóan analitikai készségeit és ismereteit használta fel a javaslat kidolgozásakor.

A **31. ábra** összefoglalja, hogy milyen mértékben szükségesek az egyes készségek a menedzsment különböző szintjein.

Ahogy felfelé haladunk a szervezet hierarchiájában, a csúcsmenedzserek egyre kevesebb szakmai ismeretet használnak fel, kevesebb időt fordítanak valóságos operatív feladatokra. Ők elsősorban a szervezet szélesebb aspektusaival foglalkoznak. Hasonlóképpen az interperszonális készségek sem játszanak nagy szerepet a csúcsmenedzser életében. A magasabb szinteken a koncepciós, diagnosztikai és analitikai ismeretek válnak fontosabbá.

20. Önmenedzselés

A menedzsernek meg kell felelnie a környezete által támasztott követelményeknek. Ki kell elégítenie az általa menedzselte szervezet, illetve ügyfélkör szükségleteit. Kézben kell tartania az eseményeket, és folyton kezdeményeznie kell. Ugyanakkor ki kell elégítenie saját szükségleteit is. Ha ezt nem teszi, boldogtalan és elégedetlen lesz. A rátermett menedzser mindent megtesz annak érdekében, hogy élvezetessé váljék munkája. Tudatosan és tervszerűen építi karrierjét. Nincs szüksége a karrierizmusra jellemző jogtalan előnyök megszerzésére, mások megtévesztésére, törtetésre vagy mások elnyomására. Hivatali előrelépését rátermettségének, szorgalmának és folyamatosan bővülő tudásának köszönheti. A siker nem váratlanul szegődik nyomába, ténykedésének egyenes következménye a sikeres életút.

20.1 Az önmenedzselés céljai

Az önmenedzselés az egyén boldogság-keresésének a folyamata. Az embereket természetesen eltérő dolgok teszik boldoggá, így mindenkinek a saját igényeit kell kielégítenie. *Scott és Söderberg* vizsgálatai szerint az egyén boldogsága (elégedettsége) a következő négy területtől függ:

- öröm,
- eredményesség,
- érvényesülés,
- célirányosság.

Igen fontos tényezők ezek, melyek arányát feltétlenül egyensúlyban kell tartani, és amelyeket rendszeresen át kell tekinteni. Fel kell tenni magunkban az alább következő kérdéseket.

- Örömet lelek-e a magánéletben és a munkában? (Gyakran előfordul, hogy az ember csak az egyikben leli örömét. Ilyenkor vagy a munkába menekül, elhanyagolva családját, vagy a magánéletét előtérbe helyezve megbízhatatlan lesz munkájában.)
- Sikerül-e eredményeket elérni az általam választott területen? (Boldogabb lesz az ember élete, ha időnként eredményeket tud felmutatni. Eredmény lehet egy sikeres program befejezése, de eredményként könyvelhető el munkahelyi vezetőjének dicsérete is.)
- Lehetőségem van-e arra, hogy a számomra megfelelő pozíciót elérjem? (Az ember a kor előrehaladtával, a tapasztalatok megszerzésével úgy ítéli meg, hogy bonyolultabb, felelősségteljesebb munkát is el tudna végezni. Önbecsülése jelentősen nő, ha szakmai fejlődését munkahelyi vezetői is elismerik, és őt felelősebb beosztásba helyezik.)
- Erőfeszítéseim hasznos célokra irányulnak-e? (Időnként vizsgálat alá kell venni azt is, hogy az általam végzett tevékenység a szűkebb környezetem, illetve a társadalom számára milyen pozitív hatással van.)

Ha az ember úgy érzi, hogy munkája nem hasznos, ez a munkamorál csökkenésén túl belső vívódásokat is okozhat.)

A kérdések megválaszolása után egyértelműen kiderül, mely területekre, milyen arányban használjuk fel energiánkat. A **32. ábra** a kiegyensúlyozott állapotot szemlélteti, a **33. ábra** pedig egy torzult sémát ábrázol.

Ne felejtsük el, hogy bár tanácsokat kérhetünk másoktól, de magunknak kell rájönni, miként teremtsük meg a négy alapvető terület között a számunkra megfelelő egyensúlyt. A következő alfejezet ebben próbál segítségünkre lenni.

20.2 Az önmenedzselés folyamata

Az önmenedzseléshez a következők igénybevétele javasolható:

- önismeret,
- saját célok megfogalmazása,
- lehetőségek feltárása,
- cselekvés,
- értékelés.

20.2.1 Önismeret

Ahogy a szervezet átfogó ismerete szükséges annak hatékony menedzseléséhez, úgy az önmenedzseléséhez is ismernünk kell önmagunkat. Szakértői vélemények szerint magunkat megismerni és megváltoztatni sokkal nehezebb, mint másokat. Lehetnek olyan tulajdonságaink, amelyeket szégyellünk, illetve a gyenge akaraterőnkől származnak. Ezeket nehéz bevallani és korrigálni. Tisztában kell lennünk jó és rossz tulajdonságainkkal, és azzal, hogy e tulajdonságok hogyan befolyásolják a rólunk alkotott képet és végeredményként karrierünket. Az önértékelés utáni korrekciók meghozzák gyümölcsüket, ami az önbizalom és magabiztosság növekedésében, valamint a társadalmi elismertségünkben nyilvánulhat meg.

Az önismeretnek három fontos területre kell kiterjednie. Ezek a belső tulajdonságok, a külső tulajdonságok és a megszerzett készségek. Fontos megjegyezni, hogy valamennyi kihat az egyének cselekvési megnyilvánulásaira.

Belső tulajdonságok

Az egyén belső tulajdonságai nagyon szerteágazóak. Ide tartozik például a nyitottság, jószívűség, érzékenység, segítőkészség, rosszindulat. A belső tulajdonságokkal sok szakirodalom foglalkozik. Most részleteiben e tulajdonságokat nem tárgyaljuk.

Külső tulajdonságok

A külső tulajdonságok, bár fontosak, mégis a hosszú távú kapcsolatok esetében (legyen az bármilyen kapcsolat) eltörpülnek a többi tulajdonság mellett.

Megszerzett készségek

A megszerzett készségek közé azok a jellemzők tartoznak, amelyeket az életünk során megfigyelés, képzés és gyakorlati tevékenység közben magunkra szedünk. Ide tartozik pl. az előadói készség, az íráskészség, a tárgyalókészség, a

nyelvi készség, a vezetői készség.

Az önvizsgálatban segít egy olyan önértékelő lap összeállítása, amely alapján elsősorban a készségek elemezhetők. A **24. táblázat** egy ilyen értékelő lap ki-vonatát mutatja be.

20.2.2 Személyes image kialakítása

A szaktanácsadó még karrierje elején tervezze meg és alakítsa ki azt az ima-ge-t, amelyhez következetesen ragaszkodva felkészültségét, szakmai hitelét a gazdálkodók irányába sugározni tudja. Az image nem más, mint a személyiség hű kivetítése, az ember „csomagolása”. Rendkívül sok – elsősorban metakom-munikációs – elem együttesen alakítja ki azt a képet, amely alapján a külvilág megítéli egyéniségünket. Ennek legfontosabb megnyilvánulási formái többek között a megjelenés, a beszéd, az udvariasság, a határozottság, az önuralom, a figyelem, a megértés és sok más kódolt információ.

Az image kialakításánál figyelembe kell venni, hogy:

- mi az általános elvárás azzal a szerepkörrel szemben, amelyben mu-tatkozunk,
- milyennek szeretne látni bennünket partnerünk, és
- mi magunk milyennek szeretnénk látszani partnerünk előtt.

Tudni kell tehát, hogy általában mit várnak el az olyan személyektől akik ha-sonló munkakörben dolgoznak, hasonló pozíciót töltenek be, azaz hasonló sze-repet játszanak. Általánosan elfogadható, ha a szaktanácsadó öltönyben vagy pu-lóverben jelenik meg a gazdáknak szervezett találkozón, de visszatetszést kelt-het, ha rikító ingben és rövid nadrágban megy el egy fontos megbeszélésre.

Ki kell alakítani azt a képességünket is, hogy ráérezzünk, milyennek szeretne látni partnerünk. Minél közelebb állunk a partnerünk által kívánt szerephez, an-nál szimpatikusabbak leszünk számára.

A kapcsolatfelvétel előtt el kell döntenünk, hogy mi magunk milyennek sze-retnénk látszani. Ez azért fontos, mert különböző helyzetekben más és más sze-repeket kell eljátszanunk. Más szerepet kell játszani például, ha egy használt au-tót szeretnék eladni, és mást, ha egy használt autót szeretnék vásárolni.

Ezek után nézzük meg, hogyan alakítható ki image-ünk, illetve milyen jegyek alakítják ki a rólunk alkotott pozitív képet.

Kellemes, kultúrált megjelenés

A megjelenésről elsősorban vizuális úton tájékozódhatunk. A partner gyors megismerésével (általában mintegy 10-15 másodpercig tart) megfigyelhetjük arcvonásait, alakját, testtartását, ruházatát, cipőjét. Láthatjuk a kapcsolat idején működtetett kiegészítő kellékeit, mint például az autót, a táskát, a névkártyát, az íróeszközt stb. Természetesen partnerünk ugyanígy szemrevételez bennünket is, és egy bizonyos képet alkot rólunk.

Túlás nélkül állítható, hogy az image-formálás legfontosabb kelléke az egyéniségünknek, a munka jellegének és a környezet elvárásának egyaránt meg-felelő ruházat. Kommunikációs alapszabály, hogy az alkalomhoz illő öltözékben

a beszélgető partnerek egymásra figyelnek, míg ha az egyik nem megfelelő ruhát visel, a hibásan megválasztott öltözet hosszú időre leköti a beszélgetőtárs figyelmét. A kiegészítő eszközökkel kapcsolatban alapszabály, hogy azok ne legyenek kihívóak. Férfi és női szaktanácsadók számára egyaránt javasoljuk, hogy a jegygyűrű kivételével ne viseljenek ékszereket.

Viselkedéskultúra

A viselkedéskultúrához tartoznak azok a megnyilvánulások, amiket bizonyos helyzetekben teszünk, illetve nem teszünk. Ide tartozik például a köszönés, a kézfogás, a helyfoglalás, a pontosság, az odafigyelés stb.

Az alkalmazott verbális kommunikációs eszközök

Ezen belül meg kell említeni az érthetőséget, a hangsúlyozást, a hangszínt, a hangerőt, a beszéd sebességét. Mivel a személyes kapcsolatban a verbális kommunikáció útján közöljük gondolatainkat, tudnunk kell felhasználni a verbális kommunikáció adta lehetőségeket.

A nem verbális kommunikáció eszközei

A barátságos mosoly, a kellemes gesztusok megnyerőbbé, elfogadhatóbbá teszik személyünket. Ez még akkor is igaz, ha kellemetlen dolgot kell közölni partnerünkkel. Vigyázni kell azonban arra, hogy a nem verbális kommunikáció eszközei összhangban legyenek a verbálisan közölt információval.

20.2.3 Célok megfogalmazása

A menedzserek esetében általános tényként ismert, hogy állásuk „felfalja” őket. A rendkívüli helyzetek, a naponta változó feladatok nem mindennapi követelményeket támasztanak velük szembe. Ennek elviseléséhez szükséges határozottság és keménység a helyes irány tisztázása nélkül aligha várható el bárkitől is. A megteremtett lehetőségek gyorsan elúszhatnak, ha apró problémákra aránytalanul sok időt veszteget el, vagy kerülő utakon tévelyeg. A mai kor azt követeli tőlük, hogy helyesen kijelölt személyes és szakmai célok felé törekedjenek. Előfordulhat, hogy egyéni gyengeség vagy önmaguk alulértékelése miatt céljaikat mások - szüleik, élettársuk, gyermekeik - határozzák meg. Nagyon fontos, hogy az elérni kívánt célok a saját céljaik legyenek.

A helyes célok kialakításához a következő lépéseket célszerű megtenni:

1. lépés: A szükségletek felismerése

Új célok kitűzése akkor válik aktuálissá, ha az életet meghatározó valamelyik fontos tényező megváltozik. A célok kitűzésével rámutathatunk arra, hogy hová szeretnénk eljutni. Rendszerbe kell gyűjteni igényeinket és azokat a kötelezettségeinket, amelyekkel másoknak tartozunk.

2. lépés: A lehetőségek feltárása

Az önismeret révén tudjuk, hogy milyenek vagyunk, és mire vagyunk képesek. Ezután fel kell mérni, hogy a meglévő tulajdonságainkkal, tudásunkkal és képességeinkkel milyen lehetőséghalmazt vehetünk számításba. A lehetőségek mind szélesebb körének felismerésére kell törekedni.

3. lépés: Döntés

Mindig létezik egy legkedvezőbb lehetőség, amivel élni kell. Ennek feltárásához a következő kérdéseket kell megválaszolnunk:

- Mi a fontos számomra?
- Mekkora kockázatot vagyok hajlandó vállalni?
- Milyen előrelátható következményei lesznek a döntésnek?

A helyes válaszok ellenére előfordulhat, hogy rosszul döntünk, és az előző állapotnál még rosszabb helyzetbe kerülünk. Ez ellen sajnos nincs garantált módszer. Amit tehetünk az, hogy a legígéretesebbnek tűnő megoldást választjuk, főleg ha tudjuk, hogy miért ez a legígéretesebb.

4. lépés: A cél definiálása

A cél pontos megfogalmazása emlékeztet arra, mire is törekszünk. A nagyvonalúan megfogalmazott célt csak ritkán érhetjük el, mivel nincs egy vezérfonal, és nincsenek ellenőrző pontok, amelyek nem engednek letérni az útról. Fontos, hogy nehéz, de még megvalósítható célokat tűzzünk ki magunk elé. Ha több célt tűzünk ki magunk elé - ami nem természetellenes, csak nehezíti munkánkat -, vigyázzunk arra, hogy a célok egymással harmonizáljanak. A célok összeférhetlensége elbizonytalaníthat abban, hogy melyiket válasszuk. Ez oda vezethet, hogy a sikertelenség miatt már egyiket sem akarjuk igazán.

5. lépés: A határidők kitűzése

A menedzseri tennivalóink általában meghaladják azt a keretet, amit egy munkanap alatt el lehet végezni. Nem mindegy, hogy a rendelkezésre álló, szűkre szabott időkeretet mire használjuk fel. Rangsorolni kell tehát a feladatokat aszerint, hogy melyek mutatnak a cél irányába. A cél mindaddig nem lesz igazi cél, míg az eléréséhez szükséges határidőt meg nem határozzuk. Ha nincs határidő, nincsenek támpontok a fejlődés ellenőrzéséhez, és a "ráérünk arra még" effektus uralkodhat el rajtunk. A határidő kitűzése tehát növeli a motivációt. A gyakorlatban *napi, középtávú- és életcélok*at jelölhetünk ki, melyek hasonló intervallumú határidőket is jelentenek. Minél közelebbi célt (és határidőt) tűzünk magunk elé, annál pontosabban kell ezeket meghatározni. A napi célok hozzásegíthetnek a középtávú célok eléréséhez, ugyanúgy a középtávú céloknak is hozzá kell járulniuk az életcélok megvalósulásához.

20.2.4 Cselekvés

A vélhetően helyesen megállapított célok kitűzése után el kell dönteni, mit tegyünk annak érdekében, hogy azok meg is valósuljanak. (Pl. diploma vagy nyelvvizsga megszerzése, a gyakorlati idő letöltése.) Ha igényeink és a lehetőségeink szinkronban vannak egymással, akkor nem érhet sok csalódás.

20.2.5 Értékelés

Életünk során - főleg, ha fordulópont előtt állunk - vissza kell tekinteni, és el kell számolnunk önmagunkkal. Értékelni kell, hogy sikerült-e elérni az addig kitűzött céljainkat, és azokat határidőn belül valósítottuk-e meg. Az értékelést kétféle módon hajthatjuk végre; *ellenőrzés a múlt, és a barátok segítségével*. Az el-

ső esetben a múlt fontosabb állomásait kell értékelni, azt, hogy mit tettünk, és mit tehattunk volna. Az ellenőrzésnek ez a módja azonban elég sok szubjektumot tartalmazhat. A második esetben a kívülálló objektíven értékelheti egyes cselekedeteinket, viszont számos körülményt nem ismer. Megtörténhet az is, hogy a hozzánk közel álló "bíró" érdeke fűződik ahhoz, hogy véleményében saját szükségleteit fejezze ki.

* * *

Abban az esetben, ha az önmenedzselés lépéseit helyesen tettük meg, az értékelés könnyű, mivel a jól beazonosított ismereteinkkel és lehetőségeinkkel a kudarcnak csak minimális lehetőséget adtunk. Ha úgy értékeljük, hogy céljaink csak részben vagy egyáltalán nem valósultak meg, célszerű kideríteni a kudarc okait. A kudarc gyakori okai a következők lehetnek:

- az önismeret hiánya,
- a realitás hiánya,
- a célkijelölés hiánya,
- a határidők hiánya,
- a rossz időbeosztás,
- a kockázatvállalástól való félelem,
- a magánélet és a munka összhangjának hiánya,
- az érdekütközések,
- a mások akaratának és céljainak figyelmen kívül hagyása (önzés).

21. A tanácsadói szervezet menedzselése

A szaktanácsadó az esetek többségében piaci viszonyok között kell, hogy kifejtse tevékenységét. Működése szempontjából nem mindegy tehát, hogyan menedzseli a szaktanácsadást végző szervezetét (irodáját, hálózatát), hány ügyféllel tud kapcsolatot teremteni, illetve milyen (a vállalkozásába visszaforgatható) árbevételt realizál. A fejezet a tanácsadói szervezet működtetését érintő kérdésekkel foglalkozik.

21.1 A tanácsadó szervezetek kialakításának szempontjai

A tanácsadó szervezetek kialakítása a majdani működés sikere szempontjából döntő jelentőségű feladat, és mint ilyen, a tanácsadás menedzsment-feladatai között is jelentős helyet foglal el. *A szervezet több ember rendszeres, szabályos együttműködését, egy közös cél/célrendszer elérésére irányuló erőfeszítését foglalja (általában jogilag is) szabályozott keretbe.*

A szervezet *dinamikus*, azaz tértől és időtől el nem vonatkoztatható kategória. Ez a szervezet-kialakítás alapfilozófiájából következik, mely szerint:

- adott szervezetnek mindig adott feladatokat kell ellátnia,
- az adott feladatokat mindig adott cél érdekében kell végrehajtania.

E gondolatmenetből vezethető le a *cél – feladat – szervezet* “építkezés-mód”, mint a szervezetek kialakításának/fejlesztésének dialektikus rendje. Számos probléma származhat abból, ha ezt az építkezés-módot figyelmen kívül hagyjuk például úgy, hogy meglévő szervezetek “túlélését” konkrét céloktól független, kreált feladatokkal kívánjuk biztosítani

A szervezet dinamizmusa abból fakad, hogy verseny-környezetben a szervezeti célok nem tekinthetők állandónak, azok a környezeti kihívások (lehetőségek, veszélyek) függvényében szinte folyamatosan vagy “csak” időről-időre változnak. E változások a célokon túl megváltoztatják a cél eléréséhez szükséges feladatokat is, ami megkívánja/megköveteli a szervezet megváltoztatását is. Nincs ez másként a tanácsadó szervezetek esetében sem, jóllehet azokat egy sor sajátosság különbözteti meg a “normál” termelő/szolgáltató szervezetektől.

A klasszikus szervezet-típusok közül legjellemzőbbek a lineáris, a törzskari, a funkcionális és a mátrix típusúak. Ezeket a következőkben tárgyaljuk.

21.1.1 A lineáris (soros) szervezeti forma

A tisztán lineáris szervezeti forma csak egyszerű feladatokat ellátó szervezetek esetén alkalmazható. E formánál egyértelműek az alá- és fölérendeltségi viszonyok, továbbá az alsóbb szintű vezetők rangsora, hierarchiája, és ennek kapcsán az ún. “szolgálati út” betartása (**34. ábra**).

A lineáris szervezeti forma előnye a jó áttekinthetőség, a függelmi viszonyok, illetve az alá- és fölérendeltség egyértelmű rendezettsége. A feladatok növekedése esetén viszonylag könnyű a szervezet *vertikális*, illetve *horizontális* bővíté-

se. A horizontális szélesítés az alsóbb szintű vezetők számának növelését jelenti, míg a mélységi (vertikális) tagolás kiterjesztése a vezetési szintek számának növelésével biztosítható.

A tanácsadás szempontjából fontos jellemzője e szervezeti formának, hogy a tevékenységek szerinti megoszlás egyben a szervezeti egységek szerinti megoszlást is megadja.

E szervezeti forma legfőbb hiányosságai a következők:

- a felsőbb szintű vezetők koordináló-irányító tevékenysége rendkívül összetetté válhat,
- az alsóbb szintű vezetők csak egy területre koncentrálnak, a munkaterületükön kívül eső problémák iránti érzékenységük minimális, az “egész” céljait, érdekeit alig látják, és gyakori a “saját” munka túlértékelése,
- a szervezet növekedése a folyamatok mind sűrűbb megszakítását vonja maga után,
- a különféle vezetők számának növekedése a szervezetet bürokratikusá teheti, ami előnytelenül befolyásolhatja a szervezeti légkör alakulását,
- a szervezet működésének sikere túlzott mértékben függ a vezető(k) egyéniségétől.

21.1.2 A törzskari szervezeti forma

Az előbb felsorolt hiányosságok jelentős része kiküszöbölhető a törzskari szervezeti forma alkalmazásával (**35. ábra**).

A klasszikus törzskari szervezetben kétféle kommunikációs kapcsolat jellemző:

- *lineáris*, amikor a vezető “lefelé” utasít, és “alulról” fogadja a jelentéseket és
- *törzskari*, melyben a vezető a megadott célok elérésére a törzskartól javaslatokat vár.

A törzskarok, a vezetőknek közvetlenül alárendelt szervezeti egységeket nem irányítják közvetlenül, hanem szakértőként, döntés-előkészítőként működnek a vezető(k) mellett. E forma veszélye a vezetői munka degradálása, azaz a vezetői tevékenység korlátozódhat a törzskar (vagy törzsegységek) és a lineáris egységek közötti közvetítésre.

Tanácsadói szempontból fontos, hogy a törzskar felel az új ismeretek hatékony begyűjtéséért és azok hasznosításáért, tehát a fejlődéssel való “lépéstartás” nem kizárólag a vezetőtől függ.

21.1.3 A funkcionális szervezeti forma

Funkcionális jellegű az irányítás, ha a végrehajtók a feladatra vonatkozó szakmai előírásokat nemcsak egy, hanem több szakmai felettes vezetőtől kapják. A funkcionális szervezetben alapvető jelentősége van a *koordinációnak*. Ennek

megfelelő működéséhez szükséges a különféle funkciók szigorú szakmai elhatárolása, határterületi témák esetén az egyeztetés előírása és esetleg egy “koordinációs-vezető” kijelölése (**36. ábra**).

A funkcionális szervezeti forma hátránya lehet, hogy nehézkes, bonyolult, és nehezen biztosítható a középszintű vezetők állandó egyeztető, csak a vállalkozási célt szem előtt tartó tevékenysége.

21.1.4 A mátrixos szervezeti forma

Ez a szervezeti forma a vállalkozás-működés horizontális és vertikális jellemzőinek egyidejű nyomon-követését segíti elő. Ennek egyik alapvonása, hogy egy adott feladat elvégzéséért egyidejűleg két vezető felel: pl. az adott termék/szolgáltatás üzletági vezetője és az adott funkció/régió felelős vezetője (**37. ábra**). Ezáltal növekszik a vezetők együttműködésének mértéke, az egymás iránti bizalom és a vezetői csoport-munkára való hajlam.

Meg kell jegyezni, hogy a “két-dimenziós” mátrixok alkalmazása mellett már nem ritka a “három-dimenziós” mátrixban megjeleníthető szervezeti formák alkalmazása sem.

21.2 Néhány ország szaktanácsadási rendszerének struktúrája

A szaktanácsadást végző szervezetek struktúrája annyira eltérő, hogy nem is lehet kategorizálni azokat. Irányításuk lehet a minisztériumok, az egyetemek vagy a gazdaszervezetek kezében, illetve működtetik privát vállalkozások. Felépítésük lehet két, három, sőt több szintű. A következőkben, négy nyugat-európai ország szaktanácsadási rendszerét vázoljuk röviden.

A dán szaktanácsadó szolgálat szervezete

A dán farmerszervezetek felismerték, hogy a gazdákat a nagyobb hozamok elérése érdekében korszerű ismeretekkel és információkkal kell ellátni. A független és mindenre kiterjedő információáramlás érdekében a gazdaszervezetek létrehozták a dán Mezőgazdasági Szaktanácsadó Szolgálatot, melynek vázlatos felépítését a **38. ábra** mutatja be.

Az ábrán szembevetendő, hogy a szaktanácsadó szervezet két szintre tagolódik:

- az Országos Szaktanácsadási Központ a területi szaktanácsadókat látja el időszerű információkkal,
- a területi szaktanácsadók a gazdálkodók számára adnak szaktanácsot. Őket a helyi gazdaszervezetek alkalmazzák.

Országos Szaktanácsadási Központ

A központ a szaktanácsadás országos szintű koordinációját végzi. Az itt felállított osztályok (9 szakmai osztály) egy-egy speciális területtel foglalkoznak, és látják el információkkal a vidéki tanácsadó központokban dolgozó tanácsadókat.

A központ fontosabb feladatai:

- a helyi szaktanácsadók naprakész műszaki és tudományos információkkal való ellátása,
- az új technológiai eljárások kidolgozása, a nemzetközi tudományos

- eredmények adaptálása,
- az oktatási és továbbképzési módszerek kidolgozása, tananyagok, tematikák készítése,
- gazdasági elemzések végzése.

A központ irányítását a gazdák által megválasztott, gazdákból álló nemzeti bizottságok végzik.

Területi (helyi) szaktanácsadás

A területi szaktanácsadói munka megszervezéséért és működéséért a helyi farmerszervezetek felelnek. A tanácsadók alkalmazását, munkájuk főbb irányvonalainak meghatározását, valamint ellenőrzésüket a helyi szervezetek a különböző szakmai bizottságokon keresztül gyakorolják (**39. ábra**).

A helyi tanácsadási központok fontosabb feladatai:

- a legújabb műszaki és tudományos eredmények közvetítése a gazdák felé,
- a farm irányításához nélkülözhetetlen adatok biztosítása,
- a gazdák képzése, továbbképzése,
- közvetlen kapcsolat kialakítása a gazdák és a kutatók között.

A holland szaktanácsadás rendszere

A rendszer irányítója, legfőbb szervezője és első számú finanszírozója a Mezőgazdasági, Környezetgazdálkodási és Halászati Minisztérium. A Minisztériumon belül az egyes rendszerelemek az illetékes főosztályokhoz tartoznak. Az oktatási főosztályhoz tartoznak az egyetemek, a főiskolák, szakközépiskolák és a szakiskolák, valamint a gyakorlati oktatási központok. A kutatási főosztály felügyeli a szorosan vett agrárkutatással foglalkozó kutatóintézeteket, amelyek főleg Wageningenben koncentrálódnak. A kutatóintézetek tevékenysége az alapkutatástól az alkalmazott kutatásig terjed. Adaptációs tevékenység céljából eredményeiket a kísérleti állomásoknak adják át. A szaktanácsadási tevékenységet a Minisztérium keretében működő Szaktanácsadási Szolgálat (DLV) koordinálja a szakmai főosztályok bevonásával. A rendszer elemei között az információs kapcsolat egy speciális intézményen, az Információs és Ismereti Központon keresztül valósul meg. Ez az intézmény gyűjti, értékeli és továbbítja az információkat a felhasználók (szaktanácsadók, illetve az állam) számára.

Az ismeretanyag gyakorlati kipróbálása a kísérleti állomásokon történik. Itt végzik az alkalmazott kutatásokat is. Ezek finanszírozása megoszlik az állami és a farmerszervezetek között.

A gazdálkodó a rendszer elemeihez főképpen a kísérleti farmok, a szaktanácsadó szolgálat helyi képviselői útján és egyéni úton (pl. oktatás) kapcsolódhat. Az állami szaktanácsadó szolgálat a szakmai, a technológiai és a gazdálkodással kapcsolatos tanácsadást végzi.

Az alulról szervezett különböző farmerszervezetek (mint például a katolikus, a protestáns és a felekezeten kívüli társulás) létrehozták a Mezőgazdasági Tanácsot, amelynek fő feladata az állami tevékenység társadalmi kontrollja, valamint a társadalmi és gazdasági tanácsadás. Jelentős szerepet játszanak a helyi szakmai

klubok működésében is. Területi tagozódása hasonló az állami szolgálatéhoz.

Az állami és társadalmi szervezetek munkáját kiegészíti a nyereségérdekelt-gű nagyvállalati szektor (például a gépgyártó és kemikáliákat előállító vállalatok stb.) szaktanácsadói tevékenysége is. Ezek elsősorban műszaki és technológiai tanácsokkal látják el a gazdálkodókat.

A közelmúltban - új elemként - megjelent a magán szaktanácsadás is. A tanácsadást folytató magán szaktanácsadók elsősorban nagy szakmai tudással rendelkező specialisták, akik a legújabb ismereteket továbbítják a gazdálkodóknak.

A szaktanácsadást végző szervezetek kapcsolati rendszerét a **40. ábra** szemlélteti.

Látható, hogy a gazdálkodó több forrásból is beszerezheti a szükséges információt attól függően, hogy technológiai, szociális vagy műszaki segítséget vár.

Az ír szaktanácsadási rendszer

Az ír modell jól szemlélteti a szaktanácsadás rendszerének fejlődését egy országban.

Írországban a múlt század végén a súlyos éhínség felszámolása érdekében alapították meg a megyei mezőgazdasági bizottságokat, amelyek felelősek voltak a megyékben folyó tanácsadási tevékenység irányításáért is. 1982-ig a szaktanácsadó szolgálatot a megyei tanácsokon belül a megyei bizottságok igazgatták.

Következő lépésként (1982-ben) létrehozták az ACOT nevű szervezetet, amely nemcsak a szaktanácsadást szervezte meg az országban, hanem koordinálta a négy állami és a hét magánügyetemen folyó mezőgazdasági képzést is.

Minőségi változást jelentett az ír mezőgazdasági ismereti rendszer esetében az 1988-ban megalapított TEAGASC (Mezőgazdasági és Élelmezési Fejlesztési Hivatal) létrehozása. Ekkor fuzionált az ACOT (amely a szaktanácsadást és a mezőgazdasági oktatást koordinálta), valamint a Mezőgazdasági Kutatóintézet. Így egy intézményhez került az oktatás, a kutatás és a szaktanácsadás.

A hivatalt tizenegy fős testület vezeti. Az elnököt és öt fő rendes tagot a mezőgazdasági miniszter nevezi ki. A további tagokat a fontosabb szervezetek és intézmények delegálják a miniszter jóváhagyásával.

A TEAGASC tevékenységét hat osztályon keresztül irányítják. Az osztályok ellenőrzését a programigazgatók végzik. Az irányítási funkciók fontosabb területei: pénzügy, munkaügy, általános szolgáltatás, kutatás, oktatás (képzés), tanácsadás és az információszolgáltatás. Az egész országra kiterjedő tevékenységük lehetővé teszi e funkciók maximális koordinálását. A programigazgatók egy-egy témakörben felelnek a hozzájuk tartozó kutatásért, oktatásért és tanácsadásért (például tejtermelés, legelőgazdálkodás stb.).

A TEAGASC személyi állománya 1500 főből áll, melyből 1000 fő magasan kvalifikált szakember, 500 fő pedig technikus és adminisztratív dolgozó.

Oktatás

A TEAGASC a kurzusok egész sorát kínálja fel a mezőgazdaság iránt érdeklődőknek. Különösen az olyan fiatalokra számítanak, akik életpályául a farm-

gazdálkodást vagy az élelmiszergazdaság valamelyik másik területét választják.

Kutatás

A TEAGASC jelentős hazai kutatási programot valósít meg a mezőgazdaság és az élelmiszeripar egész területén, a nyolc fontosabb kutatóintézet és a hozzájuk tartozó állomások részvételével. A kutatóintézetek alaptevékenységük mellett szakterületüknek megfelelő szolgáltatói feladatokat is ellátnak. A TEAGASC Kutatószolgálat szerződés alapján szakkonzulensi tevékenységet is folytat a mezőgazdaság és az élelmiszeripar minden területén.

Szaktanácsadás

A TEAGASC a mezőgazdasági termelés teljes vertikumára vonatkozólag ad szaktanácsot. A TEAGASC 30.000 gazdával áll szoros kapcsolatban, de további 100.000 fő vesz részt azokon a regionális vagy országos szinten szervezett bemutatókon, nyílt napokon, szemináriumokon, amelyeket évenként rendeznek meg.

A 80 helyi szaktanácsadási iroda országosan 300 tanácsadót alkalmaz. A tanácsadók teljes szabadságot élveznek az ügyfelekkel fenntartott kapcsolatukban. Egyetlen elvárást támasztanak velük szemben, mely szerint 10.000 IRL szerződéses díj bevételét kell teljesíteniük évente. Ez az összeg igen magas, ugyanis az alapinformációkért a gazdák csak 100 IRL-ot fizetnek.

A gazdát megillető alapszolgáltatás fejében a tanácsadó évente kétszer meglátogatja a farmot, ingyenesen megküldi a TEAGASC kiadványait, valamint rendszeresen meghívja a gazdát a TEAGASC rendezvényeire.

A TEAGASC struktúráját a **41. ábra** szemlélteti.

A skóciai szaktanácsadás rendszere

A II. világháborút követően az Egyesült Királyságban kialakult élelmezési problémák kikényszerítették a mezőgazdasági szaktanácsadás állami beindítását. Létrehozták a Szaktanácsadási Szolgálat Regionális Igazgatóságait, és az egyetemek mezőgazdasági karain bevezették a "szaktanácsadói" munkakört.

Az 1970-es évek elejére az élelmiszertermelés magas szintet ért el, ezért a kormány a költségvetési támogatást csökkentette. Redukálták a tanácsadók számát, és bizonyos szolgáltatásokért díjat számoltak fel. 1985-ben a kormány bejelentette, hogy 1987-től kezdődően a szaktanácsadás költségeinek csak 41 %-át vállalja át. Ettől kezdődően a gazdáknak már a tanácsadásért is fizetniük kellett.

Megoldást keresve az egyetemek létrehoztak egy új szervezeti egységet, a Skóciai Mezőgazdasági Főiskolát (SAC), amely a szaktanácsadói és az állategészségügyi szolgálatot már kereskedelmi alapon működteti.

A SAC-nak három fő funkciója van:

1. a felsőfokú mezőgazdasági és kertészeti képzés,
2. a mezőgazdasági szaktanácsadási szolgálat működtetése,
3. a gazdálkodók igényeihez igazodó mezőgazdasági kutatás végzése.

A SAC a képzés a kutatás és a tanácsadás integrált, sokfunkciós rendszerét valósítja meg. Ez a rendszer elősegíti az oktatás, kutatás és a tanácsadás közötti hatékony információáramlást. A gyakorlatban a legtöbb dolgozó legalább két, de némely esetben mind a három szakterületen is tevékenykedik.

A tanácsadók, mint a gazdák ügyfélmenedzserei a tanácsadás teljes skáláját felajánlják a gazdálkodóknak (pl. képzés, marketing, diagnosztikai és analitikai szolgáltatások stb.). A SAC 1367 fővel dolgozik.

Skóciában 25 regionális tanácsadási irodát alakítottak ki. Ingyenes tanácsadást ajánlanak fel a környezetvédelem, az alternatív vállalkozások és az állategészségügy területén. A további szolgáltatásokért díjat számolnak fel.

A SAC szervezeti struktúráját a **42. ábra** szemlélteti.

21.3 A tanácsadó szervezetek kialakításának néhány gyakorlati eleme

A tanácsadói munka természetéből következik, hogy a szervezet-kialakítás a hagyományos termelő/szolgáltató szervezetek kialakításához képest számos eltérést mutat. A tanácsadásban döntő a *“frontvonal”*, azaz meghatározó szerepe van a helyszínen, részletekbe menő utasítások nélkül is dolgozni tudó tanácsadóknak. Belátható, hogy a *“túl hierarchizált”* szervezet gátolná a tanácsadói munka hatékony folytatását.

Nem jelenti ez azt, hogy a tanácsadó szervezetek kialakításakor ne kellene odafigyelni a hierarchia-szintekre, csak hogy itt a belső szervezeti tagoláskor a rendező elv a tudás és a tapasztalat. Nyilván nem véletlen, hogy nagyobb tanácsadó szervezetek *hierarchia-szintjei* a következők szerint épülnek fel:

- *junior* tanácsadók – friss diplomával, megfelelő gyakorlat nélkül, általában kisegítő feladatok ellátásával segítik a szervezet munkáját,
- *senior* tanácsadók – ők a valódi „frontharcosok”, már rendelkeznek kellő jártassággal és gyakorlati tapasztalatokkal, hely- és kliensismerettel, jellemzőjük, hogy idejük 85-95 %-ában érdemi tanácsadói munkát végeznek,
- *projekt- vagy szakterület-vezetők* – sokéves tapasztalattal már alkalmasak vezetői feladatok megoldására is, bár általános, hogy idejük 60-75 %-ában közvetlen tanácsadói munkát végeznek,
- *felső-vezetői szint* – a tanácsadó szervezet irányítói és legsikeresebb tanácsadói alkotják ezt a szintet.

A szaktanácsadási hálózatok, illetve a nagyobb irodák a szervezeti struktúrájuktól függetlenül a **43. ábrán** látható funkcióköröket alakítják ki.

Belátható, hogy a tanácsadó szervezet sikere szempontjából fontos a fiatalos lendület és a kellő tapasztalat közötti helyes arány kialakítása.

A tanácsadó szervezetek kialakításához és hosszabb távon is hatékony működtetéséhez olyan stratégia kell, amely tudatos és megalapozott válaszokat ad a következő kérdésekre:

- mit ? - azaz milyen tanácsadói szolgáltatásokat,
- hol ? - azaz milyen földrajzi régió(k)ban,
- hogyan ? - azaz milyen módszerekkel,
- kiknek ? - azaz milyen célcsoport(ok)nak

kívánunk tanácsot adni.

A tanácsadói szolgáltatások *összetettségét* tekintve két fő típus különböztethető meg. Ezek:

- általános (generalista), illetve
- specialista (expert vagy szakértői) szervezet.

A generalista szervezetekre jellemző, hogy tevékenységük sokszínű, minél inkább igyekeznek teljes körű szolgáltatásokat nyújtani. A mezőgazdasági szaktanácsadásban például az ágazati sokszínűség mellett az ilyen szervezetek képesek a termelési tanácsadáson túl üzletviteli, marketing, menedzsment, pénzügyi, jogi és egyéb tanácsadói feladatok ellátására is. Általában igaz, hogy a generalista szervezetek kis- és közepes cégeknek, földrajzilag korlátozott területen, az ügyfelekkel személyes kapcsolatot fenntartva dolgoznak. A specialista szervezet ezzel szemben valamely kiemelt területre szakosodva végzi tanácsadói munkáját.

A szakosodás leggyakrabban a következők mentén történik:

- *funkciók* (pl. tervezés, marketing, projekt-irányítás),
- *ágazatok* (pl. közlekedés, mezőgazdaság vagy azon belül növénytermelés, állattartás, kertészet),
- *módszerek* (pl. értékelemzés, hálótervezés),
- *szervezetek* (pl. kft-k, részvénytársaságok),
- *speciális ismeretek* (pl. biotechnológia).

A specialisták célja, hogy különleges “termékük” legyen, amely mind a kis, mind a nagy szervezetek érdeklődésére számot tarthat.

Tapasztalatok azt mutatják, hogy bármi is a tanácsadás gerince, a tanácsadó szervezetek majdnem mindegyike foglalkozik általában olyan kiegészítő tevékenységekkel, amelyek jól illeszkednek az alapszolgáltatásaikhoz. A leggyakoribb példák ezen a téren az oktatás és a sajtótermékek (vagy nyomdai termékek) előállítása. E kiegészítő tevékenységek üzleti szempontból sem közömbösek.

Az is általános tapasztalat, hogy minél nagyobb az adott szervezet, annál inkább törekszik a generalista tevékenységre és minél kisebb, annál “specialistább”.

A szervezet kialakítása kapcsán arra is gondolni kell, hogy ha az minél többfajta tevékenységgel foglalkozik (azaz minél inkább generalista a szervezet) annál nagyobb az esély az egyes tevékenységek színvonala közötti eltérések szóródásának. Erre már csak azért is érdemes figyelni, mert - sajátos “minimum-törvény”-ként - az ügyfélkör végső megelégedettségét a legalacsonyabb színvonalú tevékenység fogja meghatározni.

A *tanácsadói szervezet mérete és profiljának összetettsége* nagyban befolyásolja a vezetési és a konkrét tanácsadási tevékenységek kapcsolódásait. Például: korábbi utalásunkhoz kapcsolódva, a nagy szervezeteknél a felsőbb vezetők idejük csupán kis hányadában (gyakran csak 15-25 %-ában) végeznek érdemi tanácsadást, míg a kisebb szervezeteknél a kiegészítő, kiszolgáló apparátus gyakran szinte teljesen hiányzik.

A tanácsadó szervezet által ellátandó régió nagysága meglehetősen szélső ér-

tékek között változhat a következők szerint:

- multinacionális, a világot átfogó,
- egy-egy nagyobb régiót (több országot vagy annak részeit magába foglaló), földrészt vagy ország-csoportot behálózó,
- egy-egy ország területén tevékenykedő
- egy-egy szűkebb régióban (egy adott országon belüli területen) dolgozó szervezet.

A mezőgazdasági szaktanácsadásban megtalálható szinte minden említett típus, azonban gyakorlatunkban a két utóbbinak van elsődleges jelentősége.

Belátható, hogy a felsorolt változatokhoz különféle előnyök-hátrányok kapcsolódnak.

A “*nagy*” szervezetek legfőbb előnye a sokszínűség, a “többlábon állás” és az ebből fakadó rugalmasabb szakmai-gazdasági lehetőségek, míg egyértelműen hátránya a kiterjedtséggel összefüggésben jelentkező nagymértékű menedzsment-feladatok ellátása.

A “*kisebb*” szervezetek esetében a helyzet általában fordított; az egyszerűbb áttekinthetőség, irányíthatóság “ára” az általában szűkebb vevőkörre visszavezethető, instabilabb gazdasági működés, ami üzleti alapokon működő szervezetek esetében egy sor gond forrása lehet. A *megcélzott régió* kijelölésekor célszerű figyelembe venni a szélesebb értelemben vett infrastrukturális feltételeket is. Különös jelentősége lehet ennek akkor, ha *hálózatos* vagy *hálózat nélküli* szervezet kialakítása közül kell választani.

Hálózatos szervezet esetén a tanácsadás területileg tagolt keretek között folyik, általában egy központ irányításával és néhány alközpont közreműködésével. Fontos, hogy az egyes részlegek szolgáltatásai azonos színvonalon álljanak. A hálózat építése, bővítése mindig azt szolgálja, hogy a szolgáltatás közelebb kerüljön a klientúrához, “testközelben” legyen. A hálózat építésének a gazdasági racionalitásokon kell alapulnia. Némi leegyszerűsítéssel akkor érdemes egy új alközpontot létrehozni, ha ezt kellő létszámú kliens igényli, és a létesítés, illetve működtetés költségei megtérülnek a nagyobb távolságok megszűnéséből adódó megtakarításokból.

A tanácsadás *technológiája, módszertana* sokféle lehet. Erről a könyv más helyén is szólunk. A tapasztalatok alapján ez ügyben a következő felosztást tehetjük, az egyszerűbbtől a bonyolultabb felé haladva:

- a helyzetfelmérést és elemzést is magába foglaló szakértői véleményadás,
- a problémafeltárástól a konkrét realizálásig terjedő feladatmegoldás,
- az oktatást is magában foglaló konzultánsi munka.

A módszertan különös figyelmet érdemel a mezőgazdasági tanácsadás esetén, az ágazati sajátosságok és a kliensek szakmai felkészültsége miatt (is).

A *potenciális vevőkör*, azaz a tanácsadó szervezet klienseinek összessége, a mindenkori piaci lehetőségek függvénye. A téma ugyancsak szerepel a könyv más helyén, ezért itt csupán csak arra utalunk, hogy a klientúra jellemzőinek

megismerésére és a tanácsadó szervezet tevékenységének „eladására” célszerű a marketing-kommunikációs eszközök tudatos igénybevétele. Tapasztalatok és szakirodalmi ajánlások alapján e folyamatban különösen nagy lehet a személyes „eladás” jelentősége. Ennek során a tanácsadó szervezet képviselője a klienssel való személyes találkozókön próbálja őt arról meggyőzni, hogy érdemes a felkínált szolgáltatást igénybe vennie.

A személyes eladás során a tanácsadóknak célszerű a következő *tárgyalási vezérelvek* követése:

- ne ígérjenek többet, mint amennyit nyújtani tudnak
- csak azokon a területeken mutassák be magukat, ahol tényleges jártasságuk van,
- tartózkodjanak más tanácsadók bírálatától, kritizálásától,
- ügyeljenek a súlypontok kiemelésére (megfelelő nyomatékkal említhetjük például a tanácsadás *módszerét*, a tanácsadók *személyét*, a tanácsadás *sikerességét.*),
- ne tévesszék szem elől, hogy nem egy hagyományos terméket, hanem speciális tudást, szakértői szolgáltatást visznek a piacra.

21.4 A tanácsadó szervezetek üzletpolitikája

Az üzletpolitika a vállalkozás üzleti céljainak elérését biztosító döntések, cselekedetek átgondolt láncolata. Tanácsadó szervezetekkel kapcsolatban az üzletpolitikával való foglalkozásnak a következő két alapvető oka van:

- a tanácsadás olyan speciális szolgáltatás, amelynek „végterméke” van, mégpedig olyan, amelyet általában piaci viszonyok között kell értékesíteni,
- a legtöbb tanácsadó (személy vagy szervezet) tevékenységét vállalkozói alapon végzi, gyakran üzleti vállalkozás keretei között, azaz nem titkolt célja, hogy tevékenységének eredményeként maximális profitra tegyen szert.

A tanácsadói üzletpolitika megalapozását jól szolgálhatja egy speciális *üzleti terv*, amely a tanácsadói szolgáltatás gazdasági életképességét hivatott bizonyítani. A jól elkészített üzleti terv segíti a tanácsadó vállalkozót a kezdeti időszak céljainak és tennivalóinak meghatározásában, valamint annak kijelölésében, hogy mit kell tennie az üzleti célok elérése érdekében.

A korrekt üzleti terv elkészítése csakis megbízható információk birtokában lehetséges. A piaci és pénzügyi információk mellett körültekintően kell számításba venni a tanácsadói tevékenységgel kapcsolatos egyéb információkat is.

Az üzleti tervben általában a következőkben részletezett kérdésekkel érdemes foglalkozni.

- A tervezett szervezettel, illetve annak tevékenységével kapcsolatos *létesítési és működési költségek* teljes számbavétele. Az így kalkulált összeg „forrásigény”-ként veendő számításba. Indokolt a két tétel elkülönítése, hiszen a létesítési költségek az indulással kapcsolatban

merülnek fel, míg a működési költségekkel szemben már működési bevételek is számításba vehetők.

- Fontos annak bemutatása, hogy a jelentkező forrásigény milyen módon elégíthető ki, azaz, honnan finanszírozza az alapítás, illetve működtetés költségeit.
- Tanulságos lehet egy speciális *ÁKFN-* (**Ár-Költség-Fedezet-Nyereség**) *kalkuláció* elvégzése is. Ennek során a kliensek számának függvényében vizsgálható a szervezet tevékenységének ár- és költség-alakulása. Az ismert módon meghatározható az a minimális kliensszám, amely ahhoz szükséges, hogy a tevékenység éppen “nullszaldós” legyen. Az *ÁKFN-kalkuláció* elvégzése arról is információt ad, hogy a különböző kliensszámokhoz milyen pénzügyi értékek tartoznak.
- Elkészíthető a tanácsadó szervezet éves szintű *nyereség-veszteség* kalkulációja, továbbá a készpénzfizető képesség megítélése szempontjából fontos *készpénzforgalmi terv* (cash flow) is.
- A tanácsadással kapcsolatos *marketingterv* számos információt nyújthat a tanácsadói szolgáltatásokkal összefüggő piaci teendőkről.
- A vállalkozás üzleti eredményének alakulását számos ponton befolyásolják a *kockázati tényezők*. Indokolt tehát egy kockázat-bebecslési, kockázatkezelési kalkuláció elvégzése, azaz egy sor “mi van akkor, ha ...?” kérdés megválaszolása.

Fontos annak ismételt kiemelése, hogy a szellemi szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások, mint amilyen a tanácsadás is, számos olyan sajátossággal rendelkeznek a termelő szervezetekkel szemben, amelyeket az üzletpolitika kialakításakor és érvényesítésekor is figyelembe kell venni.

21.5 Szaktanácsadási etika

Ahogy korábban említettük, a tanácsadó és az ügyfele közötti kapcsolat alapja a bizalom. Ahhoz, hogy ez ne sérüljön, és a tanácsadó ne veszítse el kliensét, szükség van arra, hogy a kapcsolatban alapvető etikai normák ne sérüljenek. A továbbiakban ezt szem előtt tartva tekintjük át a tanácsadás néhány etikai kérdését.

A korrekt ajánlattétel

Az egyik legdöntőbb etikai szabály az, hogy *tiszteletben kell tartani az ügyfél érdekeit*, és csakis a valóságnak megfelelő információkat szabad adni a tanácsadó személyről/szervezetről. Az ügyfélnek alkalmat kell teremteni arra, hogy ezeket az információkat ellenőrizhesse, és kiegészítést kérhessen, ha a kapott adatok részére nem elegendőek. Általában kívánatos, ha a tanácsadók tájékoztatják leendő ügyfelüket a következőkről:

- a tanácsadó szervezet szakértelméről, az elvállalható munkák jellegéről,
- a korábbi ügyfeleknek végzett munkák jellegéről (a korábbi ügyfelek-

- re való hivatkozás csak azok engedélyével lehetséges),
- a tanácsadó cég munkatársairól, igazolva, hogy a szakmai feltételek adottak a vállalt feladathoz,
 - a kérdéses feladat vállalási határidejéről és (esetlegesen) az előzetesen kalkulált vállalási díjról.

Tárgyilagosság és pártatlanság

A tanácsadó akkor szolgálja az ügyfél érdekeit, ha teljes mértékben tárgyilagoss és pártatlan tud maradni a feladat keretében végzett munka során. Az ügyfél nem várhatja el, hogy a tanácsadó mindenben igazat adjon neki, hanem valódi érdekeit az szolgálja, ha mindig független véleményt mond, még akkor is, ha az nem egyezik azzal, amit az ügyfél hallani szeretne vagy esetleg egyenesen bántja őt.

A pártatlanság azt is jelenti, hogy a tanácsadó nem tartozhat az ügyféllel kapcsolatban lévő érdekcsoportok egyikéhez sem. A tanácsadó részéről nagy önfelegyelemre van szükség ahhoz, hogy javaslataival, véleményével kapcsolatban a részrehajlásnak, előítéleteknek még csak az árnyéka se merülhessen fel.

Információk a kapott vagy a fizetett jutalékokról

Nehéz volna általános szabályokat adni arra, hogy milyen esetben engedhető meg jutalék fizetése vagy elfogadása a szakmai etika szempontjából. A helyi üzleti gyakorlat és kultúra e tekintetben olyan fontos környezeti tényező, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni. Általános szabály, hogy a tanácsadónak az ügyfelet tájékoztatnia kell a projekttel kapcsolatos jutalékokról vagy egyéb kedvezményekről.

Általános elv, hogy a professzionális tanácsadó nem fizethet és nem fogadhat el jutalékot azért, hogy őt válasszák ki valamely feladatra, illetőleg hogy a feladat elvégzésébe más szervezetet is bevonjon. Ennek ellenére a gyakorlatban szokásos a jutalék, sőt egyes országokban e nélkül nem lehet megbízást kapni és munkát végezni. A szakmai szövetségek etikai kódexei ebben a vonatkozásban nem egyértelműek.

Jutalék fizetése egy potenciális ügyfél alkalmazottjának a tanácsadó kiválasztásának befolyásolására vagy folyamatban levő projekt esetében a jelentés elfogadásáért vagy a megbízás kiterjesztéséért, nem más, mint megvesztegetés. A tanácsadó vagy más professzionális szolgáltatást nyújtó személy vagy szervezet azonban fizethet jutalékot valakinek, aki beajánlotta őt egy új ügyfélnek.

A titkosság

A titkosság a tanácsadói szakma létezési feltétele. Ha professzionális tanácsadóhoz fordul egy megbízó, természetesnek tartja, hogy a tanácsadó nem hozza nyilvánosságra, illetve nem használja fel a megbízás tárgyán kívül a kapott információkat. A gyakorlati munka során az egyébként világos alapelv több értelmezési problémát vet fel:

- Milyen információk kezelendők titkosan? Ha az ügyfél attól tart, hogy a tanácsadó másként értelmezi a titkosságot mint ő, tájékoztassa őt a titkossággal kapcsolatos felfogásáról. Az is ajánlható, hogy a tanács-

adó külön tájékoztatás nélkül tisztázza ezt a kérdést.

- Minden tanácsadó felhasználhatja korábbi munkáinak tapasztalatait, amikor a jelenlegi ügyfele számára dolgozik. Nem hivatkozhat azonban engedély nélkül korábbi ügyfelei adataira, ha azt a korábbi ügyfél külön nem engedélyezi.
- Az ügyfél elzárkozhat a céggel kapcsolatos olyan bizalmas információk megadásától, amelyek nem szükségesek az adott feladat végrehajtásához. Az ügyfél helyesen teszi, ha ezt a munka minél korábbi szakaszában közli tanácsadójával, hogy elkerülje a félreértéseket akár a tanácsadó, akár saját munkatársai részéről.
- A konkrét megoldási javaslatot, amelyet a megbízó részére dolgozott ki a tanácsadó, nem viheti át más szervezetre, hacsak nem állapodnak meg a kidolgozott anyag más helyen történő felhasználásának feltételeiben.

A tanácsadói díj megállapítása

A legtöbb tanácsadó személy/szervezet egyúttal üzleti vállalkozás is, ezért a szakmai sikerek elérésére való törekvés mellett üzleti szempontjai is vannak. Örök kérdés, hogy a tanácsadói szolgáltatás valódi értéke milyen viszonyban áll az érte fizetett díjjal.

Nehéz összehasonlítani a tanácsadói szolgáltatást más termékekkel, és a tanácsadó az egyetlen személy aki tudja, hogy mennyi időt és munkát kellett ténylegesen ráfordítania a feladat elvégzésére. Ezért a tanácsadói díj megállapítása lényegét tekintve etikai kérdés. A tanácsadói szakmában nem számít etikusnak, ha:

- a tanácsadó elmulasztja előre tájékoztatni ügyfelét a díj várható mértékéről és a számlázás módjáról,
- kihasználva az ügyfél tudatlanságát a tanácsadó túlzottan magas díjat számít fel, vagy túl alacsony díjat állapít meg az új ügyfél megnyerése érdekében (annak tudatában, hogy előbb vagy utóbb a díj normális szintre lesz növelhető),
- olyan megbízásokat fogad el, melyekről előre tudja, hogy a költségek aránytalanul magasak lesznek az ügyfél által elérhető haszonhoz képest.

Az érdekütközések elkerülése

Jelenleg talán az érdekütközés a legfontosabb és legkényesebb etikai probléma a tanácsadói szolgáltatások terén. Ennek alapja, hogy mind a tanácsadó személynél/szervezetnél, mind pedig a megbízó ügyfélnél az állandóan változó tevékenységi körbe különféle érdekek érvényesülnek. Ezeket gyakran nehéz azonosítani, értelmezni és elemezni. Különösen bonyolult helyzetek fordulhatnak elő a nagyobb tanácsadó szervezetek, illetve a nagyobb megbízó szervezetek kapcsolatában. Ajánlható, hogy az ügyfél és a tanácsadó kapcsolatuk kezdetén tisztázzák, hogy van-e olyan tevékenységük, kapcsolatuk, érdekük és elkötelezettségük, amely ütközik valamelyikük aktuális érdekeivel.

A tapasztalatlan ügyfelek nem mindig képesek az érdekütközés veszélyére vonatkozó minden lényeges kérdést feltenni, ezért helyes, ha a tanácsadók tájékoztatják az ilyen ügyfelet a fennálló vagy a potenciális érdekütközésekről. Néhány, a következőkben kifejtett gyakorlati példa megmutatja, hogy általában milyen érdekütközések fordulhatnak elő a tanácsadás terén:

- A tanácsadónak tagi, társtulajdonosi, vagy más érdekelttsége van egy olyan cégben, amely meg kívánja vásárolni az ügyfél vállalkozását. Durva érdekütközés az, ha a tanácsadó bekapcsolódik a vásárlás előkészítésével kapcsolatos projektbe.
- A tanácsadó olyan berendezések vagy szoftverek kiválasztásában ad tanácsot, amelyek értékesítésében közvetlenül vagy közvetve érdekelt (pl. úgy, hogy jutalékot kap az értékesítések után). Nincs érdekütközés, ha az ügyfelet tájékoztatják erről a kapcsolatról, annak pénzügyi összefüggéseiről, és az ügyfél ennek tudatában vásárolja meg a tanácsadó által ajánlottakat.
- A tanácsadó egyidejűleg vagy rövid időszakon belül két vagy több egymással versengő cégnél vállal megbízást. A mezőgazdasági szaktanácsadók esetében ez gyakran előfordulhat, hiszen ők nyilvánvalóan nem kerülhetik el, hogy egymással versenyben álló vállalkozásokban is dolgozzanak. Ilyen esetekben az érdekütközés feloldása kényes kérdés. Törekedni kell olyan "biztonsági rendszer" kidolgozására, amelylyel megvédhető minden egyes ügyfél érdeke, és megakadályozható az információ nem kívánatos kiszivárgása. Végző esetben érdemes lehet lemondani egy megbízásról, hogy a tanácsadó ne veszítse el az érdekek ütközése miatt a már meglévő ügyfele(i) bizalmát.
- A szaktanácsadó munkaadójával szembeni etikátlan eljárás az, ha a tanácsadó saját munkahelye helyett más céget vagy a sajátjának egy másik részlegét ajánlja ügyfelének egy feladat elvégzésére, még akkor is, ha az ajánlott nagyobb szakértelemmel és kedvezőbb áron végezné el a feladatot.
- A tanácsadó megkísérli átcsábítani az ügyfél munkatársát ahelyett, hogy elősegítené annak szakmai fejlődését.
- A tanácsadó olyan projekt számláit küldi a megrendelőnek, amelyből világosan látható, hogy az semmilyen eredményt nem fog elérni. Ilyen esetekben az ügyfél az ablakon dobja ki a pénzét.

A tanácsadó és az ügyfél kapcsolata

A tanácsadással összefüggésben gyakran hangoztatjuk a kölcsönösség jelentőségét. A tanácsadó csak akkor dolgozhat és viselkedhet etikusan, ha olyan ügyfele van, akinek magatartásai és cselekedetei ugyancsak megfelelnek az üzleti etika szabályainak. Nem volna tisztességes követelmény azt várni egy tanácsadótól, hogy szigorúan alkalmazza a számára előírt etikai normákat – sőt egyáltalán munkát végezzen – olyan ügyfél esetében, aki a fekete gazdaság keretei között, "zavarosban halászik". Ha a tanácsadó rájön arra, hogy ügyfele tevé-

kenysége nem etikus, helyesen teszi, ha erre felhívja az ügyfél figyelmét, és ha az nem hajlandó változtatni stílusán, meg kell szüntetni vele a kapcsolatot.

Előfordul, hogy az ügyfél olyan szolgáltatást kér a tanácsadótól, amelyet az jó lelkiismerettel nem nyújthat. (Pl. kedvező szakvéleményt kérnek a tanácsadótól egy olyan kérdésben, amelyet az nem lát helyesnek, vagy olyan bizalmas információk átadását kérnek, amelyekhez a tanácsadó más ügyfeleknél végzett munka során jutott). A gyakorlatban szinte lehetetlen, hogy a tanácsadó az ilyen problémát pártatlan nyilvánosság előtt feltárja. Ezért az ilyen ügyeket a tanácsadónak és az ügyfélnek korrektül meg kell tárgyalnia, és mindkét fél számára elfogadható megoldást kell találnia. Ellenkező esetben a kapcsolatot meg kell szüntetni.

Etika amerikai módra

(Az összeállítás az amerikai Képesített Tanácsadók Nemzeti Testületének etikai kódexe alapján készült.)

A képesített tanácsadók felelősséggel tartoznak az ügyfelükért és azért a szervezetért, amelyben dolgoznak. Mindent megtesznek annak érdekében, hogy ezek a szervezetek, ügynökségek, intézmények a lehető legmagasabb szintű tanácsadási szolgáltatásokat nyújtsák klienseik számára.

A képesített tanácsadók társadalmi felelősséggel rendelkeznek, mivel javasla-
taik, tanácsadói tevékenységük megváltoztathatja mások életét. A tanácsadónak folyamatosan tisztában kell lennie azzal, milyen hatást gyakorol ügyfelére, és figyelemmel kell kísérnie, hogy személyes, társadalmi, pénzügyi vagy politikai okok, elvárások hatására nem használja-e befolyását az ügyfele érdekeitől eltérő célokra.

A tanácsadó elsődleges célja ügyfele tiszteletben tartása és jólétének előmozdítása. A tanácsadónak a tanácsadói kapcsolat kezdete előtt tájékoztatnia kell ügyfelét a tanácsadás céljáról, technikájáról, szabályairól és folyamatáról, valamint korlátairól.

A tanácsadás során készített feljegyzések, teszteredmények, levelezés, audio-vizuális felvételek, elektronikusan tárolt adatok és más dokumentumok szakmai információként kezelendők. Azok nem képezhetik az adott szervezet vagy ügynökség nyilvántartási rendszerét. Az adatok bármilyen célra történő felhasználása csak az ügyfél előzetes jóváhagyásával történhet. A tanácsadónak biztosítania kell, hogy az elektronikusan tárolt adatok mások számára ne legyenek hozzáférhetőek. Ezeket az adatokat a tanácsadási kapcsolat megszűnése után meg kell semmisítenie.

Amikor a tanácsadó ráébred arra, hogy ő nem képes megfelelő segítséget nyújtani ügyfelének vagy nem kezdeményez tanácsadói kapcsolatot, vagy megszakítja azt.

Etika magyar módra

(Részletek a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége etikai kódexéből.)

1. A tanácsadó ügyfelének érdekeit mindenkor a maga érdekei elé helyezi; csak olyan ajánlásokat tesz, amelyek legjobb tudása és a helyzet tárgyilagos

- megítélése szerint az ügyfél tartós érdekeit szolgálják.
2. A tanácsadó csak olyan feladatra vállalkozik, amelynek szakszerű és magas szintű elvégzéséhez az alapvető felkészültsége megvan; egyes munkák vezetését és ellenőrzését olyan személyre bízta, aki az adott területen megfelelő képzettséggel és gyakorlattal rendelkezik.
 3. A tanácsadó nem vállal közreműködést olyan esetben, amikor tárgyilagosságát bármi befolyásolhatja, vagy ilyen látszat alakulhat ki. A tanácsadó köteles feltárni a tárgyilagosságot befolyásoló körülményeket az ügyfél előtt, és annak döntésétől tenni függővé tanácsadói közreműködését. (Ilyen például egyidejű megbízás konkurens vagy rendszeres üzleti kapcsolatban álló cégektől, személyi kapcsolódások az ügyfél vállalkozásvezetőivel stb.)
 4. A tanácsadó ügyfeleire vonatkozó minden – a tanácsadói munka során tudomására jutott – információt szigorú titoktartással kezel, és megakadályozza, hogy ilyen információk az ügyfél engedélye nélkül harmadik fél tudomására jussanak.
 5. A tanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolatot szerződés szabályozza, amely az elvégzendő feladat alapos ismeretén alapul. A szerződés megkötése során érvényesül a szerződéses szabadság. A tanácsadó a szerződés összeállításakor törekedjen arról, hogy annak előírásai – későbbi viták elkerülése érdekében – egyértelműek, szabatosak és világosak legyenek.
 6. A tanácsadó és alkalmazottai nem fogadhatnak el az ügyféltől olyan pénzübeli vagy egyéb juttatást, kedvezményt, amelyet a szerződés nem tartalmaz.
 7. A tanácsadó feladatának végzése során szorosán együttműködik az ügyféllel, tájékoztatja minden olyan körülményről, amely az adott feladat elvégzését befolyásolhatja.
 8. A tanácsadó az ügyfél és esetleges személyzete előtt nem titkolja el feladatának teljesítése során alkalmazott módszereit.
 9. A tanácsadó – megbízás esetében, megfelelő feltételek biztosítása mellett – nem térhet ki az ajánlásainak megvalósításában való közreműködés elől.
 10. A tanácsadó a feladat végrehajtása alatt és annak befejezése után egy éven belül nem csábíthatja el és nem alkalmazhatja ügyfelének azon dolgozóit, akikkel a feladat végrehajtása során került kapcsolatba, kivéve ha megszerzi az ügyfél vezetőjének egyetértését. (Ugyanilyen magatartást vár el ügyfelétől is.)
 11. A tanácsadók egymással piaci versenyben állnak, eközben egymást tiszteltben tartják és közösen törekszenek a szakma tekintélyének emelésére. Nem tesznek, és nem mondanak olyat, ami más tanácsadókat (cégeket vagy személyeket) rossz fénybe helyez, tekintélyüket rontja.
 12. Ha egyazon ügyfélnél azonos feladatot (“versenyfeladatot”) két vagy több tanácsadó egyidejűleg végez, figyelmüket a vállalt feladat elvégzésére, nem pedig egymás bírálatára összpontosítják.
 13. Ha egyazon ügyfélnél egyidejűleg különböző feladatokon több tanácsadó dolgozik, ezek egymással felveszik a kapcsolatot, és rögzítik az esetleges

érintkezési pontokat.

21.6 Irodaszervezés

A szaktanácsadó tevékenysége túlnyomórészt két helyszínrre korlátozódik, a szaktanácsadó irodájára, valamint a gazdálkodók telephelyeire. A farmlátogatással kapcsolatos teendőket az előző fejezetekben már részletesen tárgyaltuk. Ebben a fejezetben a szaktanácsadói iroda kialakításának szempontjait ismertetjük.

A szaktanácsadó irodájának kialakítása és annak tárgyi környezete nagymértékben befolyásolja a szaktanácsadó cég arculatát, a szaktanácsadóról alkotott véleményt, valamint a munka hatékonyságát.

A munkakörnyezet két részre osztható:

- a szociális környezetre és
- a fizikai környezetre.

A *szociális környezet* alatt az egy helyen dolgozók közötti interperszonális kapcsolatot értjük. Az ügyfelek bizalmas ügyekben keresik fel a tanácsadót, így ha egy helyiségben többen dolgoznak, fontos, hogy a tanácsadást jellemző *diszkreció* biztosított legyen. Az idevonatkozó ismeretekre a szaktanácsadói tulajdonságokat és a szaktanácsadói etikát tárgyaló fejezetek térnek ki.

A *fizikai környezet* kialakításánál elsődleges cél, hogy az „emberhez igazodó” legyen. Az irodát (környezetet) úgy célszerű megtervezni, hogy az

- a szaktanácsadói munka hatékonyságát szolgálja,
- az alapvető ergonómiai követelményeknek megfeleljen és
- fejlesztési lehetőségeket biztosítson.

A szaktanácsadói iroda kialakításakor célszerű figyelembe venni:

- a tevékenységi kört és az azt kiszolgáló infrastruktúrát,
- az együtt dolgozó szaktanácsadók számát,
- a várható ügyfélforgalmat.

A jól működő irodára az egyszerűség és a célszerűség a jellemző. Az irodának nyugalmat kell sugároznia, mindamellett, hogy kialakításában az ott folyó munkát kell szem előtt tartani. Ma már gyakori, hogy az irodák kialakításában és berendezésében szakemberek is közreműködnek.

21.6.1 A fizikai környezet

A fizikai környezet elemei a következők:

- a klíma (sugárzás, légmozgás és páratartalom),
- a zaj,
- a megvilágítás (tükröződés, fényvisszaverődés),
- a színek,
- a térkövetelmények,
- az irodai berendezések (irodai bútorok, eszközök).

A klíma

A hőmérséklet, a páratartalom és a légmozgás erősen befolyásolja az irodában dolgozó szaktanácsadók munkateljesítményét. Az egészséges ember számára a

klimafeltételek aránylag széles sávot és nem egy meghatározott értéket jelentenek. Létezik egy ún. *komfortzóna*, amelyben különösebb környezeti megterhelés nélkül lehet irodai munkát végezni. Az irodahelyiségek hőmérsékletének optimuma 18-21°C közötti, óránkénti 2-3 légcserével. Minden sugárzást a biztonság és az egészség szempontjából elhanyagolható szintre kell korlátozni.

A zaj

A munkahelyekhez tartozó berendezések okozta zajt figyelembe kell venni az iroda kialakításakor, különös tekintettel arra, hogy ne vonja el a figyelmet és ne zavarja a kommunikációt. A szellemi teljesítőképesség 45-50 dB-es zajban már jelentősen csökken. A korszerű irodaberendezések alkalmazásával ez a veszély elhárítható.

A megvilágítás

A munkahelyi megvilágítás jelentőségét az adja, hogy az ember túlnyomóan (80%-ban) optikai úton tájékozódik, és a szellemi munkát végzők esetében a fáradtságérzet kialakulását döntően a szem elfáradása okozza. Az elégtelen megvilágítás gyakran látáskárosodás okozója lehet. A szükséges megvilágítás erőssége függ az életkortól, illetve a szem teljesítőképességétől. Az irodahelyiségekben kombinált, azaz általános és helyi megvilágítást együtt ésszerű alkalmazni.

A színek szerepe

A színek használata (színdinamika) nem csak a munka hangulati és esztétikai viszonyait befolyásolja kedvezően, hanem megkönnyíti és meggyorsítja a tájékozódást is (pl. egyes berendezések, iratrendezők stb. színkódolt megjelölése).

A színeknek különféle pszichológiai hatásai lehetnek. A vörös, a narancs és a sárga szín néhány árnyalata „meleg” érzetet kelt és serkentő hatású. Ezeket a színeket figyelem felhívásra lehet használni. A zöld árnyalatai kellemes, pihentető, nyugtató hatásúak. A kék szín, bár „hideg”, de szintén nyugtat. A színek helyes alkalmazásával változtathatók a kicsi, alacsony vagy túlságosan tágas terek (szobák) érzékelési hatásai. A színsorrend a munka fontossági sorrendjét is jelentheti (pl.: a vörös jel jelezheti a legsürgősebb feladatot).

A különböző berendezési tárgyak, bútorok, függönyök, dísz tárgyak stb. színének, anyagának megválasztása, azok harmóniája, illetve esztétikus elhelyezése további szempontok, amelyeket szintén figyelembe kell venni az iroda berendezésekor.

21.6.2 A térkövetelmények

Az iroda megtervezésénél és méretezésénél figyelembe kell venni, hogy az ügyfélfogadáshoz, illetve a hatékony és diszkrét munkavégzéshez elegendő tér álljon rendelkezésre. A szaktanácsadói feladatok (a bizalmi légkört leginkább biztosító) egyszemélyes irodákban végezhetőek el.

Előnyei:

- bizalmas és privát atmoszféra megteremtése,
- minimális zavarási lehetőségek,
- a helyiség egyéni arculatának kialakítása.

Hátrányai:

- a munkatársak közötti kommunikáció korlátozott,
- a visszajelzések csökkennek,
- kialakításuk költségesebb.

A nagyterű irodákat (csoportos irodák) akkor érdemes kialakítani, ha különböző szakterületek tanácsadói hatékonyan tudnak együttműködni, illetve a munkatársak egy nagyobb száma, munkamegosztásban old meg feladatokat.

Előnyei:

- a gazdaságos helykialakítás,
- a munkacsoporton belüli kommunikáció hatékonyabb,
- gyorsabb, körültekintőbb ügyintézés.

Hátrányai:

- a hiányzó magánatmoszféra,
- az iroda korlátozott egyéni kialakítási lehetőségei,
- a kedvezőtlenebb környezeti feltételek (pl. zajterhelés).

21.6.3 Az irodai berendezések

Az irodai berendezéseket az alábbi csoportokba lehet sorolni:

- irodai bútorok (szekrények, asztalok, székek),
- irodai eszközök.

Az irodai bútorok

Manapság legszívesebben az egyszerű vonalú, a gyakorlati követelményeket, - mindenekelőtt a legcélszerűbb munkavégzés lehetőségét - biztosító irodai bútorokat alkalmazzák. A racionális térkihasználás érdekében az irodai bútorok kisebb egységekből állnak, amelyek tetszés szerinti sorrendben - akár horizontális, akár vertikális irányban - összekapcsolhatók az igényeknek és a térbeli lehetőségeknek megfelelően.

Az irodai bútorok a következő csoportba sorolhatók.

Standard bútorok

Standard bútornak nevezzük az egyszerű kivitelezésű, különálló íróasztalokat, polcokat, mozgatható konténereket, iratszekrényeket stb.

Előnyei:

- hagyományos munkaeszközökkel végzett tevékenységre alkalmasak,
- könnyen beszerezhetőek,
- a legolcsóbbak.

Hátrányai:

- túlságosan kicsi és alig bővíthető munkafelületük,
- kevés lehetőséget nyújtanak az újabb irodatechnikai eszközökkel történő bővítésre.

Design-bútorok

Ezeknél a berendezési tárgyaknál a reprezentatív és az esztétikai jelleg áll az előtérben. A design-bútorok általában 2-3 évig divatosak, ezért elsősorban megfelelő anyagi forrásokkal rendelkezők engedhetik meg maguknak.

Előnyei:

- alkalmasak az egyéni igények kielégítésére,
- egyediek,
- a személyiség kifejezői.

Hátrányai:

- drágán beszerezhetők,
- nem mindig alkalmasak a tevékenység ellátására.

Bútorrendszerek

Igen lényeges tulajdonságuk az építőkocka jelleg, ami azt jelenti, hogy az igények bővülése esetén további berendezési elemeket lehet az előállítótól beszerezni.

Előnyei:

- az egységes design,
- részletekben megvásárolhatóak,
- különböző konfigurációkká illeszthetők össze.

Hátrányai:

- összeállításuk általában szakembert igényel,
- drágák.

Speciális bútorok

A speciális bútorokat főleg műszaki irodákban, ügyfélszolgálatos és termelő tevékenységet folytató munkahelyeken alkalmazzák.

Ide tartoznak:

- a kiegészítő monitorasztalok,
- a rajzasztalok,
- a konferenciaasztalok és
- a pultkombinációk.

A szekrények

Az irodai szekrények beszerzésekor először is a rendeltetésükből kell kiindulni. A szekrényekben általában írásos anyagokat (aktákat, különálló iratokat) tartanak, a „papírmentes iroda” álmának megvalósulása még várat magára. Az iratok elkülönítése és visszakeresése érdekében gondoskodni kell a függő iktatók, kartotéklap-betétek és irattartók biztosításáról. Ezen túlmenően, ha a munkahelyen elektronikus adathordozókat is használnak, akkor ezek számára is biztosítani kell a megfelelő tárolási lehetőséget.

Közvetlenül a munkahelyen csak olyan dokumentumokat célszerű tárolni, melyek a munka elvégzéséhez nélkülözhetetlenek. Azokat, melyek nem feltétlenül szükségesek a napi munkához, a dokumentumtárolóban kell elhelyezni. A dokumentumtárolók akkor töltik be szerepüket, ha megoldható:

- az információk biztonságos őrzése,
- a fizikai védelem,
- a gyors visszakeresés lehetősége,
- a dokumentumok mozgásából származó rongálódás minimalizálása.

A dokumentumokat megkülönböztető színek és/vagy az azonosítók utaljanak

az ügyre, legyen stabil helye a dossziénak.

Az irodai szék

Az irodában található székek jellegét és stílusát a kiválasztott irodai bútor típusa határozza meg. Az irodai székek funkció szerint a következőképpen csoportosíthatók:

- tárgyalószékek,
- munkaszékek.

A tárgyalószékek az ügyfelek kényelmét szolgálják, melyek általában négy ponton támasztott, nem görgős székek. Arra kell törekedni, hogy alakjukkal és színükkel harmonikussá tegyék az iroda képét.

Napjainkban a munkaszékeket úgy készítik, hogy megfeleljenek az alapvető ergonómiai követelményeknek. Éppen ezért a szék magassága tetszőlegesen állítható, a háttámla dőlése és magassága változtatható, az ülésfelület anatómiailag kialakított, a kartámaszok szükség esetén felszerelhetők, görgők alkalmazása esetén öt ponton támasztottak.

Az irodai asztalok

Az asztalok funkció szerinti csoportosítása a következő:

- irodai munkaasztal,
- pultkombináció,
- konferenciaasztal.

A szaktanácsadó irodákban gyakorlatilag mind a három típus megtalálható. Az irodai munkaasztal lehetőséget ad a szaktanácsadónak arra, hogy - amikor nincs nála ügyfél - visszavonultan dolgozhasson, tárolóegységeiben a legfontosabb dokumentumokat, asztali segédeszközöket tárolhasson. A pultkombinációk leginkább az ügyfelekkel való kapcsolattartásra alkalmasak. A pultkombinációkba is építhető tárolóegység, az infrastruktúra fejlesztésekor szabadabb bővíthetőséget tesz lehetővé, mint a munkaasztal. A tárgyalókban, illetve a tárgyalásra kijelölt helyeken konferenciaasztalok találhatóak. A konferenciaasztal a viszonylag nagyszámú tárgyalópartner esetén is lehetőséget biztosít arra, hogy azok jól lássák egymást.

21.6.4 A gépi eszközök

Személyi számítógép

A személyi számítógép (Personal Computer, röviden PC) korunk munkaeszköze, amely ma már nélkülözhetetlen az irodai munkában. Használata megkönnyíti a sok információval, adattal dolgozók munkáját. A PC használata biztonságot nyújthat a nyilvántartás, az iratkezelés, az ügyintézés során a különböző információk tárolása tekintetében.

A személyi számítógép működése egyrészt a gépi oldaltól (hardver), másrészt a „szellemi” (szoftver) oldaltól, a programoktól függ. A hardverkiépítés, a tárolókapacitás, a memória nagysága befolyásolja, hogy milyen nagyságrendű, helyigényű feladat végezhető el az adott számítógépen.

Az irodákra a legnagyobb hatást a hardver fejlődése gyakorolta. Az eszközök

egyre kisebbek, könnyebben kezelhetők, és ugyanakkor teljesítményük elképezhetetlen gyorsasággal nő.

A számítógép lelke a szoftver, vagyis az a program, amelynek segítségével a szükséges információk rögzíthetők, tárolhatók, előhívhatók, kiíratók stb. Ma már az egységes, világos szerkezetű képernyőkön könnyű eligazodni, és a programhoz mellékelt leírás segítségével gyorsan megismerhetővé válik annak kezelése. Aki ad magára az üzleti életben, az igyekszik minél szebb dokumentumokat előállítani, hogy ezzel is bizalmat ébresszen partnereiben.

Noteszgépek (notebook számítógépek)

A sokat utazó szaktanácsadó nem nélkülözheti a noteszgépeket, amelyek képesek ellátni a teljes hivatali funkciót. A beépített modemek lehetővé teszik a telefonvonal és a gép közötti kapcsolatot, biztosítva ezzel az Internet elérhetőséget, valamint faxok küldését és fogadását. A modemek alkalmasak még egy távoli, szintén modemmel ellátott központi gép és a notebook közötti adatcserére. A hálózati kártya segítségével a notebook a központi szaktanácsadói iroda helyi számítógép hálózatába is bekapcsolható.

A szaktanácsadók munkájuk során gyakran tartanak előadást. A notebook alkalmas arra, hogy kivetítőhöz (projektorhoz) csatlakoztassuk, így elhagyhatjuk a fóliát és az írásvetítőt. Az előadás anyaga digitális adatformában is átadható a hallgatóságnak.

Nyomtatók

A nyomtatókat a szakértők 3 csoportba sorolják:

- a tús és a mátrixnyomtatók,
- a tintasugaras nyomtatók, és
- a lézernyomtatók.

A mezőny „alját” a tús és mátrixnyomtatók képezik, amelyekről pár éve még azt jósolták, hogy rövidesen eltűnnek a piacról, mivel zajosak és csúnyán nyomtatnak. Ennek ellenére egyes területeken még megtalálhatók, hiszen kiváló a többpéldányos papírkezelési képességük.

A tintasugaras nyomtatók lényegesen szebben nyomtatnak. Kifogástalan minőséget produkálnak még normál papíron is. Elterjedésüket gátolja, hogy drága a tinta, illetve a nyomtatófej, amit némileg kompenzál a színes nyomtatás lehetősége.

A lézernyomtatók alkotják pillanatnyilag a nyomtatásban a „felsőházat”.

Jellemzői:

- tökéletes képvisztaadás fotókiemeléssel,
- újratölthető toner,
- csendes készenlét, halk működés (nyomtatáskor a zaj kisebb, mint 45 dB),
- a nyomtatás borítékra és címkére is lehetséges,
- valósídejú állapotfigyelés a képernyőn,
- energia és toner megtakarító üzemmód.

Másoló és sokszorosító gépek

A másolás az a reprográfiai eljárás, amellyel az eredetitől közvetlenül, nyomóforma (matrica) nélkül, az eredetivel teljesen azonos másolat készíthető.

A legismertebb másolási eljárások:

- fényképeszeti (fotókópia),
- hőre másoló (thermokópia),
- fénymásolás,
- elektrosztatikus másolás.

Az irodákban leginkább elterjedt asztali fénymásolók normál papírral üzemeltethetők. A másolatok A3 és A4-es méretben készíthetők, különböző kicsinyítési és nagyítási lehetőségekkel. Jellemző rájuk az intelligens papírbetöltés, a helytakarékos kivitel, a gyors és egyszerű tonerutántöltés.

A mai irodákban leggyakrabban az elektrosztatikus (xerox) eljárás használatos, mely számos változatban beszerezhető az asztali, hordozható gépektől a helyhez kötött, automatikus lerakóval rendelkező nyomdáig.

Asztali számológépek

Az irodai munka egyik legfontosabb irodatechnikai eszköze az asztali számológép, melyet nem mindig célszerű PC-vel helyettesíteni. Ezek az eszközök is nagy fejlődésen mentek keresztül, a mechanikus gépektől az elektronikus számológépekig.

Az elektronikus számológépeknek két alaptípusa ismert:

- az asztali szalagos számológép,
- a kijelzős (kiíratás nélküli) számológép.

Az asztali szalagos számológépet több tételből álló műveleteknél célszerű használni, ahol a visszakeresés és az ellenőrzés lehetőségét is biztosítani kell.

Telefonok, faxok

Az iroda elképzelhetetlen telefonok, sőt újabban üzenetrögzítők és faxok nélkül. A készülékek széles skálája vásárolható meg, kezdve az alközpontoktól a legmodernebb készülékekig, amelyek automatikusan választanak az üzenetrögzítős és a fax üzemmód között.

A telefonkészülékek sokféle szolgáltatásra alkalmasak, kivitelük változatos. Főbb szolgáltatások: hívásismétlő, automatikus újrAhívás, csengő hangerő szabályozás, várakoztató funkció, mikrofon némítás, kihangosított tárcsázás.

Az üzenetrögzítős telefonok automatizálási és szolgáltatási skálája is igen tág. Főbb funkciók: kimenő üzenet, bejövő üzenet, távlekérdezés, biztonsági kód, kihangosítás, beszélgetés rögzítés, újrAhívás stb.

A modern irodákban megjelentek a zsinórnélküli telefonok, melyek lehetővé teszik több hordozható egység használatát. Egyidejűleg egy belső és egy külső beszélgetés folytatható. Konferencia-kapcsolás hozható létre egy külső vonal és két hordozható egység között. Így egyszerre több szaktanácsadó vonható be a tárgyalásokba.

A telefaxok nagy előnye az írásművek, rajzok, fényképek stb. gyors és kényelmes továbbítása. A telefax-készülékek estében a hagyományos hőpapíros technológiát fokozatosan kiszorítják a tintasugaras vagy a lézeres berendezések,

ugyanakkor a jövő a többfunkciós készülékeké. A tintasugaras technológiát azért részesítik sokan előnybe, mert lehetővé teszi a közönséges ívpapír használatát, amely egyrészt olcsóbb, másrészt nem „felejt” úgy, mint a hőpapír. A legmagasabb minőségi osztályt itt is a lézerfaxok jelentik, amelyek ráadásul ugyanúgy beérik normál papírral, mint tintasugaras „kollégáik”.

A telefonok, telefaxok kiválasztásánál az igényekből kell kiindulni, figyelembe véve azt, hogy a többfunkciós, kombinált készülékek olcsóbbak, mint az egyegy funkcióra alkalmas készülékek együttesen.

Mobiltelefonok

A mobiltelefonok az alapszolgáltatáson kívül, - mely lényegében a telefonhívások kezdeményezését és fogadását jelenti - számos olyan különleges szolgáltatást is nyújt azok használói számára, melyek a telefon használatát még kényelmesebbé, sokoldalúbbá teszik. E szolgáltatások segítségével már nemcsak a szaktanácsadó elérhetőségére van lehetőség, hanem adatok, szöveges üzenetek és faxok is küldhetők és fogadhatók. Ily módon a telefon jóval túllépett eredeti szerepkörén, és nélkülözhetetlen társává vált a szaktanácsadónak.

Kommunikátor

A mobiltelefonok új nemzedéke a kommunikátor, amely hatékonyabb kommunikációt tesz lehetővé. Az általa nyújtott alkalmazások a következők: telefonálás, telefax és E-mail üzenetek továbbítása, feljegyzések, telefonszámok, címek és dokumentumok tárolása. A kommunikátor lehetővé teszi, hogy a szaktanácsadó szinte egész irodáját „magával vigye”. A kommunikátorban tárolt naptár, névjegyek és szövegek Windows kompatibilisek. Könnyen szinkronizálhatók a PC-en futó alkalmazásokkal.

Írógépek

Az írógépek funkcióját a számítógépek nem tudják teljes mértékben átvenni, mivel előfordulnak olyan formanyomtatványok melynek kitöltése írógéphez kötött. Az írógépek választéka a hagyományos mechanikus írógépektől az elektronikus gépekig terjed.

A mechanikus és az elektromechanikus gépek választéka egyre szűkül. Az elektronikus gépeket nagy írássebesség és tárolókapacitás, valamint jól áttekinthető megjelenítés jellemzi. A széles választékból a felhasználási területnek megfelelően kell választani, hiszen pl. bizonylatok (több példányban) vagy kartonok kitöltésére nem mindegyik elektronikus gép alkalmas.

21.6.5 Egyéb eszközök

A diktafonok

A diktafon nagy előnye, hogy a diktálás és a gépírás munkája időben elválasztható, tehát a szaktanácsadó hatékonyan oszthatja be munkaidejét. A szaktanácsadó által diktafonba mondott szöveget a gép hangszalagra (egyes típusoknál lemezre) rögzíti, és a visszaadó szerkezete - a beállított sebességgel és hangerővel - a kívánt időpontban visszamondja. Gyakran előfordul, hogy a szaktanácsadó egy nap több ügyfelet keres fel. Ilyenkor nincs mindig ideje kellő részletes-

séggel jegyzetet készíteni az elhangzottakról. Amennyiben az ügyfelet nem zavarja a készülék, úgy az jelenlétében is használható. Ha nem járulnak hozzá használatához, az ügyféltől való távozás után - akár az autóban - is elmondhatók azok a kulcsgondolatok, melyek a probléma feltárásához és otthoni feldolgozásához komoly segítséget nyújthatnak.

Az iratmegsemmisítők

A korszerűen felszerelt - az adatvédelemre is gondot fordító - szaktanácsadó irodákhoz ma már nem csak az iratokat ontó számítógépek, faxok és fénymásológépek, hanem az ezek produktumait aprító iratmegsemmisítő berendezések is hozzátartoznak. Napjainkban különböző kategóriákba sorolhatók ezek a gépek aszerint, milyen adatvédelmi követelményeknek kell megfelelniük, közérthetőbben, milyen apróra szabdalják a papírokat.

Az irodai hulladéktárolók

Az irodai munka jellegéből adódik, hogy a munkavégzés során nagy mennyiségben keletkezhetnek papír és egyéb hulladékok. Praktikusan az íróasztal közelében elhelyezett papírkosarak szolgálnak a feleslegessé vált nem titkos dokumentációk gyűjtésére. A kor igényeinek megfelelően kívánatos az irodai hulladékok esetleges szelektív gyűjtése és újrahasznosítása.

Az elektromos kisgépek

Az irodai munka komfort fokozata, illetve az ügyfelek kulturált fogadása számos elektromos kisgéppel segíthető. A modern irodák szinte nélkülözhetetlen része a konyhasarok vagy fülke, amelyben elhelyezhetők a kávé- és teafőzők, italautomaták, hűtőszekrények, mikrohullámú sütők, mosogatók. Amennyiben nincs külön fülke, akkor olyan formatervezett kisgépeket célszerű beszerezni, melyek nem zavarják, sőt növelik az iroda esztétikai összképét.

A kisgépekkel szembeni elvárás, hogy azok csendben, gyorsan és minőségi módon tegyék lehetővé az ügyfelek és az irodai alkalmazottak kiszolgálását.

Az asztali segédeszközök

Ide tartoznak:

- a különféle papírtechnikai eszközök (ollók, vágószerszámok, fűzőgépek, kapcsok, borítéknyitók stb.),
- a kisebb tárolóeszközök (írószerk, a bejövő napi posta, a kimenő anyag rövid idejű tárolására szolgáló eszközök),
- a munkaszervezést szolgáló eszközök (naptárak, határidőnaplók, emlékeztetők),
- a személyi adattárak eszközei (névregiszterek, telefonkönyvek, kódszámok jegyzékei, kisebb karton rendszerek).

Ezeket az eszközöket célszerű az asztalon vagy annak tároló fiókjában elhelyezni, mivel nagyon gyakran használják őket.

21.7 A szaktanácsadás marketingje

A szaktanácsadó tevékenységének sikerét elsősorban szakmai kvalitása, kommunikációs és emocionális képessége alapozhatja meg. Ezen túlmenően

nem hanyagolható el az a szempont sem, hogy el tudja-e fogadtatni önmagát környezetével, képessé válik-e értékesíteni, “piacosítani” szakmai tudását. Ahhoz, hogy a megfelelő ügyfélkörrel kerüljön össze, illetve az általa célul kitűzött piaci részesedést elérje, hatékony marketingmódszereket kell alkalmaznia. A piacgazdaság körülményei között ezért a szaktanácsadónak és az általa képviselt szervezetnek ismernie és folyamatosan elemeznie kell a marketingkörnyezetet, annak változásai által felvetett kérdésekre korrekt válaszokat kell adnia. E válaszok megfogalmazását segítheti, ha a tanácsadó tisztában van a marketing törvényszerűségeivel, és alkalmazni tudja azokat sajátos munkaterületén.

A marketing tevékenység komplex megközelítésben eljárások együttesét jelenti, mely marketing-mix néven vált ismertté a szakirodalomban. Kotler megfogalmazásában: *“A marketing-mix azoknak a marketingeszközöknek az összessége, melyeket a vállalat a célpiacokra vonatkozó tervek megvalósításához használ fel.”*

A legfontosabb marketingeszközöket McCarthy négy fő csoportba gyűjtötte, amely a marketing-mix klasszikus felosztásaként (4P) ismert. Ezek:

- a termék,
- az ár,
- az értékesítési hely,
- a promóció.

Más megközelítésben a McCarthy koncepciót kiegészítették egy újabb elemmel, az emberi tényezővel. Így a klasszikus 4P - a kiegészítés figyelembe vétele után - 5P-vé alakult. A gyakorlatban ez a felosztás terjedt el.

A további elemzések eredményeként a legmodernebb marketing elméleteket leíró újabb tanulmányok a marketingeszközöket már hat főcsoportra osztva (6P) tárgyalják. A hatodik elem a kulturális környezetet figyelembe vevő politika, illetve más elemzők felosztásában a “PR” (public relations) tevékenység.

21.7.1 A marketing-mix elemei

A marketing-mix első eleme a *termék, illetve a szolgáltatás*, a mix további elemei hozzá kapcsolódnak. Marketing szempontból a termék nyereség céljából előállított eladható áru. Ilyen megközelítésben a nem anyagiassult produktumok, a szolgáltatások is az áru, a termék kategóriájába tartoznak. A termékek legfőbb jellemzői a forma (design) és csomagolás, a minőség, illetve az ár.

A termék formája, csomagolása alapvető befolyással bír a vásárló közönségre, reklámhordozó és egyben információforrás. A nem tárgyasulós szolgáltatások esetében ez az értelmezés kissé átdimenzionálva jelentkezik.

A szaktanácsadói munka esetében a termék „formájának” tekinthető például az ügyfélszolgálati iroda berendezése, ízlésessége, célszerű kialakítása. Csomagolásnak minősülhetnek ugyan ebben az esetben az előzetes tájékoztató füzetek, vagy a cég tevékenységét bemutató kiadványok.

A termék minősége alapvetően hat az eladható mennyiség alakulására. A termékminőség témakörén belül a technikai és a kereskedelmi minőség különböz-

tethető meg. A szétválasztás azért fontos, mert csak olyan termék szerepelhet sikeresen a piacon, melynek technikai és kereskedelmi minősége egyaránt megfelelő szintet ér el.

Tanácsadói szolgáltatásoknál „technikai minőségnek” számít a szakmai megalapozottság és a naprakész informáltság, „kereskedelmi minőségnek” az információk átadásának módja.

A kereslet alakításának második befolyásolási eszköze a vállalati *árstratégia*. Ha egy vállalat az árképzési stratégia fontosságával csak a termék piaci bevezetésekor szembesül, máris hátrányba kerül a vetélytársakkal szemben. Már a piaci megjelenés előtt fontos a termék pozícionálása. Ehhez pontosan ismerni kell a célpiacot és meg kell határozni, hogy ott milyen helyet kívánunk betölteni szolgáltatásunkkal.

Természetesen nemcsak a piac, hanem a vállalati célok is hatással vannak az árképzésre. Mindezek figyelembe vételével a következő árstratégiák kialakítására van lehetőség:

- piaci értékítéleten alapuló árképzés,
- alacsony, illetve magas ár stratégiája,
- a versenytársak árainak elemzésén alapuló ár kialakítás,
- a versenytársak áraihoz igazodó árképzés,
- meghatározott haszonkulccsal történő árképzés,
- a költségeken alapuló árképzés.

A tanácsadásban - a szolgáltatás speciális jellege miatt - az árképzési politikát leginkább a környezet, a piac tűrőképessége, illetve a szakma által alkalmazott ár befolyásolja.

A marketing-mix harmadik eleme az *értékesítési csatorna*. A társadalmi munkamegosztás kialakulásával, a kereslet és kínálat differenciálódásával a termelők és fogyasztók térben és időben elkülönültek egymástól, mely szükségszerűen a többtényezős marketing csatornák megjelenéséhez vezetett. A marketingcsatornák egymással szoros kapcsolatban lévő rendszerek, melyek a terméket vagy szolgáltatást elérhetővé teszik a felhasználó, illetve fogyasztó számára. A szolgáltató szféra vállalatai speciális csatornákat vesznek igénybe. Ezek legtöbbször megegyeznek a marketing-kommunikáció csatornáival.

A marketingcsatornák kiválasztása során mind a termelő, mind a szolgáltató tevékenységet végző vállalatok számára döntő fontosságú az elérni kívánt célpiac megismerése. A célpiacok ismeretében pontosan kijelölhetők a marketingcsatornák, jobban tervezhető az értékesítési stratégia, nagyobb sikerrel kecsegtet megvalósítása, célorientáltan alkalmazhatóak a marketing eszközök (pl. a promóciós és a PR tevékenység).

A célpiac kiválasztása és megismerése után *pozícionálni* kell a terméket. Ez a fogyasztók körében annak a tudatosítását jelenti, hogy az adott termék vagy szolgáltatás miben tér el a versenytársak hasonló termékeitől. A jól kialakított termékpozícionálás potenciális versenyelőnyt eredményezhet.

Annak ellenére, hogy a szolgáltató szférában a vevő mindig közvetlen kap-

csolatba kerül a termelővel, - hiszen a termelés és a fogyasztás egy időben történik - nem elhanyagolható szerepet játszanak az értékesítési csatornák. A legtöbb szolgáltató vállalat nemcsak direkt marketing csatornán, hanem közvetítőkön keresztül is értékesítheti szolgáltatásait. Magyarországon a közvetítők csoportjához tartoznak az agrárkamarak, a megyei Földművelésügyi Hivatalok és természetesen a szaktanácsadó szolgáltatásaival elégedett ügyfelek.

A gyakorlatban jól bevált az a módszer, mely szerint a tanácsadók az érdeklődő ügyfeleket ügyfélminősítésnek vetik alá. Teszik ezt azért, mert a leendő megbízót megismerve eldönthetővé válik, hogy a közös munka eredményeként van-e esély a kívánt cél elérésére. Gyakran előfordul, hogy a leendő ügyfél olyan eredményeket kíván elérni, melyekre (pl. szakmai, pénzügyi hiányosságok miatt) jelenlegi helyzetében nincs lehetőség. Az ilyen problémákat az etikai normák betartásával szabad csak megoldani. (Az etikai normákra egy későbbi fejezetben térünk ki.)

A marketing-mix negyedik eleme a *promóció*, más néven az értékesítés támogatása, a piacbefolyásolás. A promóciós stratégia megnyilvánulása a *marketing kommunikáció*. A gazdasági élet szereplőinek a fogyasztókon, felhasználókon kívül jó kapcsolatokat kell kiépíteniük és folyamatosan informálniuk kell a közvetítőket, a szállítókat, a nyilvánosságot és a belső munkatársakat egyaránt. Természetesen a közlés tárgyát és annak mikéntjét nem szabad a véletlenre bízni. Éppen ezért a legtöbb szaktanácsadó igénybe veszi a különböző reklámügynökségek, PR szervezetek szolgáltatásait.

A szaktanácsadásban alkalmazható marketing szóba jöhető formái a következők:

- fizetett reklám,
- nem fizetett tájékoztatás (sajtótájékoztató, hírek, újságcikk stb.),
- személyes marketing (helyszíni meggyőzés stb.),
- eladás ösztönzés (ingyenes tréning, szakmai nap rendezése stb.),
- a figyelemfelkeltés, az érdeklődés kiváltása,
- a magatartás, az attitűdök pozitív irányú alakítása,
- a meggyőzés, a tette ösztönzés,
- a kellemes képhatások kialakítása és megőrzése.

A felsorolt területek megvalósítását a piacbefolyásolási stratégia teszi lehetővé, melynek igen fontos eleme a PR. A Magyar Public Relations Szövetség 1992-es meghatározása szerint: "A public relations gyűjtőfogalomnak tekintendő. A public relations tevékenységek az irányítási és vezetési funkciók fontos eszközét alkotják. Céljuk az egyének, a szervezetek és környezetük közötti - kölcsönös előnyökön alapuló - kommunikációs kapcsolat céltudatos alakítása". A PR eszközök felhasználásával a következő célok érhetők el:

- sajtókapcsolatok ápolása, kiterjesztése,
- termékpropaganda megvalósítása,
- érdekszövetségek (lobbyk) létrehozása, működtetése,
- hozzájárulás a termék-életgörbe érettségi szakaszában levő termék új-

- bóli pozicionálásához,
- érdeklődés építés egy termékkategória iránt,
 - meghatározott célcsoportok befolyásolása,
 - a vállalati imázs olyan irányú befolyásolása, hogy az kedvező hatással legyen a termékekre.

A fentiek is tükrözik, hogy nem véletlenül nevezik a PR tevékenységet vállalati politizálásnak.

A PR munka irányultsága alapján kialakult a külső és a belső PR. A külső PR működési területei közé tartoznak a fogyasztók, a viszonteladók, a szállítók, a versenytársak, az érdekképviselői, hatósági, közigazgatási szervek. A belső PR a vállalati struktúrán belül tevékenykedik, hatékony működése főként a nagy szervezeti egységeknél, többszintű hierarchiából álló vállalatoknál érzékelhető. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a kisebb cégeknek nem kell ügyelniük a belső kommunikációs rendszerük hatékony működésére, hiszen a belső PR befolyásolja az alkalmazottak motiváltságát, segíti identitásuk fejlesztését és ezáltal hozzájárul egyéni teljesítményük növeléséhez.

A marketing-mix eddig tárgyalt elemeinek megvalósíthatóságát az *emberi tényezők* teszik lehetővé vagy lehetetlenné mind a termelői, mind a fogyasztói oldalon. Ez indokolja ennek a tényezőnek a külön tárgyalását.

A vállalkozás munkatársai, akik közvetve - telefonon, levelezés útján - vagy közvetlenül, személyesen találkoznak a partnerekkel, a cégnek jó vagy rossz képviselői lehetnek. Magatartásuk, sőt külsejük is döntő szerepet játszik a cég megítélésének alakulásában. Így minden munkatárs befolyásolja a cég piacát, függetlenül attól, hogy milyen pozíciót tölt be a vállalkozásban.

Amennyiben személyes marketingre van szükség, kihangsúlyozható:

- a szaktanácsadó szakképzettsége, tapasztalata,
- az általa alkalmazott és bevált módszerek, valamint
- a referenciák.

A tanácsadó vállalatok emberi kapcsolatainak pozitív irányú befolyásolásában meghatározó a mindenkori vezető személye. Ő biztosítja az induláshoz szükséges szellemi tőkét, a kapcsolatrendszerét és az információs bázist, amelyet folyamatosan bővít és ápol. Meghatározza az irodai munka menetét és intenzitását, ügyelve arra, hogy a többi alkalmazottól “csak” annyit követeljen meg, amennyit ő maga is teljesít. Természetesen mindez mit sem érne, ha alkalmatlan munkatársak vennék körül.

21.7.2 A szaktanácsadásban alkalmazható marketing eljárások

A szaktanácsadók hírnevének és image-uknak megalapozásához az eljárások széles skálája alkalmazható. Többségük lehetőséget teremt arra, hogy a potenciális ügyfelek érdeklődését felkeltsék a szaktanácsadó (cég) szolgáltatásai iránt, valamint alapot teremtsenek a közvetlen kapcsolatok felvételére.

Az ismert marketingeljárások többsége azonban a szaktanácsadásban nem alkalmazható, mert a “termék”:

- nem látható és érinthető,
- termelésével párhuzamosan kerül használatba,
- nem készletezhető, vagy tárolható,
- nem a szokásos értékesítési csatornákon keresztül jut el a “fogyasztókhoz”.

A következőkben a szaktanácsadásban hatékonynak tekinthető marketing eljárásokat ismertetjük.

Ajánlók

A gazdálkodók nemcsak a termelést érintő témakörökről cserélik ki véleményüket, hanem az őket támogató szaktanácsadókról is. Nagy a valószínűsége annak, hogy csak azt a tanácsadót ajánlják egymásnak, aki hibátlan szolgáltatást nyújt ügyfelének. A magát jól menedzselő szaktanácsadó azonban nem bízta a véletlenre, hogy ügyfelei spontán ajánlják őt környezetükben, hanem felkéri őket ennek aktív végzésére. Ez azonban csak akkor lehetséges, ha a tanácsadó már bizonyított és jó kapcsolatot alakított ki a gazdákkal.

Tömegtájékoztatás felhasználása, publikációs tevékenység

A szaktanácsadónak szoros kapcsolatot kell fenntartania a régiójában megjelenő tájékoztatási orgánumokkal, mint például a szakmai, üzleti és napi lapokkal, a helyi rádióval és televízióval. A szaktanácsadó interjúalanyként, vagy egy hatásos cikk írójaként sokkal nagyobb propagandahatást vált ki, mint az igen drága hirdetések.

Előadások, bemutatók, tanfolyamok szervezése

A szaktanácsadó, aki a négy szemközti kommunikáció módszerén túl csoportos eljárásokat (bemutatókat, tanfolyamokat stb.) is alkalmaz, egyben saját maga propagálását is elősegíti. Amennyiben azonban az általa szervezett programok (rossz szervezés vagy felkészületlenség miatt) sikertelenek lesznek, az ellenkező hatást váltják ki, vagyis csökken a gazdálkodók bizalmi szintje.

Társadalmi tevékenység végzése

A társadalmi tevékenység, bizottságokban való részvétel ismertté teszik a szaktanácsadót a potenciális ügyfelek körében. A kulturális és sportrendezvények szintén alkalmat adnak informális kapcsolatok kialakítására. Fel kell azonban hívni a figyelmet arra, hogy ezen a téren a túlzott aktivitás visszatetszést kelthet.

Hirdetés

A szaktanácsadás általában nem az a szolgáltatás, melyet hirdetésekkel rendelnek meg az ügyfelek. Amennyiben a tanácsadó mégis ehhez a módszerhez folyamodik, a hirdetés a következő feltételeknek kell, hogy eleget tegyen:

- a hirdetést olyan szaklapokban kell elhelyezni, melyeket a potenciális ügyfelek feltehetőleg olvasnak,
- a hirdetés sikere erősen függ annak mondanivalójától, fontos, hogy a hirdetés rövid, informatív és figyelemfelkeltő legyen.

E néhány feltételt a gyakorlatban igen nehéz jól megvalósítani.

Az iroda helyének megválasztása

A szaktanácsadói iroda helyét úgy célszerű meghatározni, hogy az közel legyen az ügyfélkörhöz. Az iroda berendezését illetően a józan elegancia javasolható. A luxusberendezés talán jó benyomást kelt az ügyfelek egy csoportjára, a többséget azonban visszatartja, mivel az a vélemény alakulhat ki bennük, hogy az iroda fényűző kényelmét az ügyfelekkel fizettetik meg.

21.8 Szerződéskötés

A hatékony marketingtevékenység következményeként - az elvárásoknak megfelelően – az ügyfelek keresik fel a szaktanácsadókat. Az ügyfelek már az első tájékozódás idején tudni szeretnék, hogy a szaktanácsadó az igényelt szolgáltatást milyen áron tudja biztosítani. Az egyszerűbb, rutinszerű feladatoknál a tanácsadó szinte azonnal vagy némi kalkuláció után válaszolni tud a kérdésre. A bonyolultabb feladatok esetében azonban komolyabb vizsgálatot kell készítenie, illetve a szolgáltatás minőségét bizonyítandó további kiegészítő információkat kell nyújtania. Ezeket célszerű egy írásos dokumentumban, az *ajánlatban* összegezni. A tanácsadó részéről nem elég annak ismerete, hogy a munkát hogyan végezze el, hanem képesnek kell lennie arra, hogy elképzeléseit azok számára is érthető módon leírja, akik csak az írásbeli anyag alapján alkothatnak véleményt a szolgáltatásról.

21.8.1 Az ajánlat

Az ajánlat az ügyfél részéről több célt szolgálhat. Elvégezheti annak vizsgálatát, hogy a felajánlott szolgáltatás milyen arányban van a szolgáltatás díjával, illetve összehasonlíthatja azt a további szolgáltatóktól kapott ajánlatokkal.

A tanácsadói ajánlat főbb részei és azok tartalma vázlatosan a következő:

- Bevezetés
 - Az ügyfél jelenlegi helyzetének ismertetése
 - Az ügyfél által megfogalmazott probléma leírása
 - A probléma megoldására vonatkozó eddigi tevékenységek, törekvések
- Alkalmazandó közelítésmód
 - Alkalmazandó módszerek rövid felvázolása
 - Várható eredmények, előnyök, esetleges negatív hatások leírása
- Végrehajtási terv
 - A feladatok sorrendjének és ütemezésének bemutatása
 - A megoldáshoz szükséges erőforrások meghatározása
 - Ellenőrzési pontok és módszerek kijelölése
 - Konceptió az előre nem látható események kivédésére
- Szakértők
 - A szakértők iskolai végzettsége.
 - A szakértők szakmai és tanácsadási tapasztalatai
- Költségterv
 - A munka tervezett költségei

- Költségmódosítási lehetőségek
- Kiegészítő rész
 - Címlap
 - Tartalomjegyzék
 - Táblázatok és ábrák jegyzéke
 - Kísérő levél
 - Referencia levelek
 - Függelék

21.8.2 A szolgáltatás díjának megállapítása

A tanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolatban igen fontos, hogy az ügyfél meggyőződhessen a szolgáltatás díjának és pénzügyi feltételeinek korrektségéről és méltányosságáról. Amennyiben az ügyfél számára nem átlátható a szaktanácsadási díj kiszámításának módja, csökkenhet bizalma. A tanácsadónak – mivel elsősorban nem materializált anyagokat épít be a „termékbe” – különösen fontos a költségtételek szerződésbe foglalása.

Az ajánlatkészítés szakaszában fel kell tárnunk azokat a költségtételeket, melyek a munka során felmerülhetnek. Minél pontosabb az ilyen irányú vizsgálat, annál kevesebb módosításra és egyben magyarázkodásra kényszerül a tanácsadó.

A szaktanácsadás során - más szolgáltatásokhoz és termelő tevékenységekhez hasonlóan - általános költségek és a konkrét munkához kötődő közvetlen költségek fordulnak elő. Tovább bonyolíthatja a helyzetet az, hogy a díj megállapításánál további „külső” tényezőket is figyelembe lehet és kell is venni. Így például nem hanyagolható el annak figyelembe vétele, hogy a piacon milyen díj fogadható el, illetve az ügyfél mennyit képes fizetni. Marketing szempontokat követve alkalmazható kedvezményes és szubvencionált díjak érvényesítése is.

Kérdésként merülhet fel ezek után, hogy a szaktanácsadó milyen tételeket számlázzon le az ügyfélnek. A gyakorlatban elterjedt, hogy minden olyan díjtétel érvényesíthető, mely a szerződés értelmében kapcsolatba hozható az elvállalt munkával. Nem számolhatók el azok a tételek, melyeket lehetetlen, vagy rendkívül nehéz megosztani több munka között.

A díjelszámolásban a következő tételek elszámolása általánosan elfogadott:

- a szaktanácsadók óradíja,
- felhasznált anyagok és eszközök költségei,
- a kommunikáció (telefon, fax, levelezés) költségei,
- alvállalkozók költségei,
- utazási költségek,
- szállásköltségek.

A felsorolt tételek képezik a díjelszámolás alapját, melynek végeredményét további, például hosszú távú célok módosíthatnak. A szaktanácsadásban többféle díjmegállapítási eljárást alkalmaznak. A legelterjedtebbek a következők:

Időegységre eső díj

A szaktanácsadásban a leggyakrabban az időegységre eső díjat alkalmazzák

az elszámolásban, mely szerint az ügyfelet az általa kért munkára fordított idő (óra, nap) arányában terhelik meg. A tanácsadók képzettségüktől, gyakorlati tapasztalatuktól és hírnevüktől függően eltérő óradíjakkal számolnak. A díjtételek között akár 400 %-os eltérés is lehet. Ebben az esetben az ügyfél igénye és a munka bonyolultsága dönti el, hogy az ügyfél kit kér fel a munkára.

Az eljárás előnye, hogy egyszerű, a számlázandó díj könnyen kiszámítható. Hátrányként említhető, hogy az ügyfél a ledolgozott idő után fizet, nem pedig a sikeres munkáért. A tanácsadó ilyen értelemben abban érdekelt, hogy minél több időt fordítson a megoldásra. A módszer tehát csak akkor alkalmazható, ha az ügyfél bízik a tanácsadó tisztességében és hozzáértésében.

Megbízási díj alkalmazása

Ebben az esetben a szaktanácsadó egy konkrét feladat elvégzéséért előre megállapított díjat számol el. A szaktanácsadás költségeinek előzetes ismerete fontos az ügyfélnek, továbbá annak utolsó részletét visszatarthatja, ha a tanácsadó a munkát nem vagy nem a szerződésben megállapított minőségben végezte el.

A szaktanácsadónak csak akkor célszerű ilyen díjelszámolást alkalmaznia, ha alaposan ismeri a feladatot és annak elvégzésével járó költségtényezőket. Ellenkező esetben vállalnia kell a kockázatot, mely a nagyarányú veszteséget is magában rejtheti. A tanácsadó nem fogadhat el ilyen fizetési módot, ha a munka sikeréért maga az ügyfél is nagymértékben felelőssé tehető.

A tanácsadás eredményétől függő díj

Elméletileg ez tekinthető a szaktanácsadói díjak ideális elszámolási módszerének. Ebben az esetben az elért eredménytöbbletből részesedik a tanácsadó. Az ügyfél csak akkor fizet, ha mérhető eredmény keletkezik. Ennek kimutatását számos tényező akadályozhatja:

- a szaktanácsadásban előforduló feladatok többségének eredménye nem számszerűsíthető, ezért nehezen kimutatható,
- a szaktanácsadó és az ügyfél eltérően értékelheti az eredményt,
- ha az eredmény hosszú idő után jelentkezik, a tanácsadó későn jut hozzá a megérdemelt díjhoz,
- előfordulhat, hogy a tanácsadó lelkiismeretes és szakszerű munkájának sikere az ügyfél hibájából hiúsul meg.

A tanácsadás eredményéhez kötött díjelszámolást tehát csak akkor javasolható, ha a tanácsadó biztos a sikerben és az előzőekben felsorolt tényezők nem fordulnak elő.

Átalánydíj

Átalánydíj alkalmazása esetén a szaktanácsadó hosszabb időre köt szerződést az ügyféllel, és egyben vállalja, hogy a szerződésben rögzített feladatokat – mely általában havi egyszeri konzultációt és sürgős esetben további konzultációkat tartalmaz - az ügyfél igényeihez alkalmazkodva elvégzi. Az ilyen szerződés rendszeres és biztos bevételt jelent a szaktanácsadónak, és marketingköltségeket takaríthat meg. Az ügyfél előnye ebben az esetben az, hogy kedvezményes áron

jut a szolgáltatáshoz, hátránya, hogy a díjat akkor is ki kell fizetnie, ha nem vagy csak rövid időre veszi igénybe a szaktanácsadót.

21.8.3 A szerződés tartalma

A szaktanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolat felvételét és az ajánlattételt követően sor kerülhet a szerződéskötésre. A szerződéskötésnek három formája terjedt el a szaktanácsadásban, ezek: a szóbeli megállapodás, a nyilatkozat, és az írásbeli szerződés.

Szóbeli megállapodás

Napjainkban – különösen a mezőgazdaságban – sok tanácsadó végzi munkáját szóbeli megállapodások alapján. Ez a szerződéskötési változat a következő feltételek között alkalmazható:

- a két fél feltétel nélkül bízik egymásban,
- a munka nem túl nagy és bonyolult,
- a felek tisztában vannak egymás üzleti hátterével.

Szóbeli megállapodásokat leginkább rutin munkák esetében célszerű kötni. Ez az eljárás nem alkalmazható új ügyfelekkel való szerződéskötéskor.

Nyilatkozat

A nyilatkozat úgy jön létre, hogy a szaktanácsadó írásbeli vagy szóbeli javaslatára az ügyfél írásban megerősíti, hogy elfogadja a tanácsadó munkatervét és feltételeit. Gyakori eljárás még, hogy az ügyfél fogalmazza meg a munka tartalmát és feltételeit, amivel a tanácsadó írásban kifejezi egyetértését. Amennyiben valamelyik fél módosító észrevételeket tesz, meg kell erősíteni azok elfogadását.

Írásbeli szerződés

A kétoldalúan aláírt szabályos írásbeli szerződés szükségességét sok esetben a törvény írja elő, illetve az ügyfél belső előírásai követelik azt meg. Jogi szempontból ez tekinthető a leghatékonyabbnak tekintetben, hogy a felek hasonlóképpen értelmezzék egymás szándékát.

Javasolható, hogy a tanácsadó dolgozzon ki egy szabványos szerződési formát, melyben az alábbi pontokra célszerű kitérni:

- a szerződő felek,
- a munka leírása,
- a munka ütemezése,
- a szaktanácsadó és az ügyfél közötti munkamegosztás,
- a munka várható eredménye,
- a szaktanácsadói díj,
- a fizetés (számlázás) módja,
- a szakmai felelősség,
- a garanciák,
- a szerződés felmondása vagy módosítása,
- a viták eldöntésével kapcsolatos szabályok,
- a szerződéskötés dátuma, aláírások a szerződő felek részéről.

Fontos megjegyezni, hogy a szerződő feleknek közösen kell eldönteni, hogy számukra melyik szerződésforma felel meg a legjobban. Bármelyiket választják is - a későbbi viták elkerülése végett – az előzőekben felsorolt pontokat célszerű érinteni. Ez igaz a szóbeli megállapodásra is.

21.9. A mezőgazdasági szaktanácsadás finanszírozása

Nemzetközi tapasztalatok szerint a szaktanácsadó szervezeteket működtető országokban a mezőgazdasági termelés árbevételének 0,5-6,0 %-át költik szaktanácsadásra. A mezőgazdaság súlya Magyarországon sem teheti kérdésessé az ilyen irányú szellemi beruházás szükségességét.

A fejlett mezőgazdasággal rendelkező országokban a következő potenciális pénzforrásokat veszik igénybe:

1) Az *állami források* felhasználása különböző formákban történhet:

- szaktanácsadási szolgáltatások nyújtása a mezőgazdasági minisztériumokon keresztül,
- közvetlenül, az állami költségvetésből fizetett támogatás (a szaktanácsadás végrehajtójának) a szaktanácsadási szolgáltatásokért,
- a szolgáltatások fedezése az e célra létrehozott pénzalapokból.

2) Az *önfinanszírozást* leginkább az olyan, világosan meghatározott szolgáltatások esetében célszerű alkalmazni, melyek nyilvánvalóan jövedelmezőek az érintettek számára. Ebben az esetben a felhasználó fizet a szolgáltatásért.

3) A *termékcsoportokhoz kapcsolódó finanszírozási rendszerek* a forrásokat egyes árucikkekre kivetett adók vagy díjak útján gyűjtik be, esetleg közös alapon helyezik el. Ennek alkalmazásakor problémák jelentkeznek a befizetések kötelező jellegével és a begyűjtött összeg felhasználásával kapcsolatban.

4) A *privát tanácsadás* – a két fő változatának megfelelően - eltérő forrásokból gazdálkodhat. Az első csoportba sorolhatók azok a gép-, eszköz- és alpanyaggyártó vállalkozások, valamint kereskedelmi egységek, amelyek termékeik értékesítése során adnak szaktanácsokat. (Ennek tipikus példája a növényvédőszer alkalmazásával kapcsolatos tanácsadás.) A tanácsadásnak ez a módja általában ingyenes. A tanácsadással kapcsolatos költségeket azonban bizonyos esetekben a termékek áraiban érvényesítik. A második csoportba azok a privát tanácsadók és konzultáns vállalkozások tartoznak, amelyek a tanácsadást díj ellenében, haszonszerzés érdekében végzik. Ebben az esetben a tanácsadó és a gazda hosszabb távra szóló szerződést köt egymással. Mindkét változat több országban megtalálható.

5) A *gazdaszervezetek által finanszírozott szaktanácsadás* bevételei több területről származhatnak. Az egyik legfontosabb tétel az állami hozzájárulás. Az állami költségvetésből származó bevétel a legtöbb államban hosszú időn keresztül a szaktanácsadás működésének alapfeltételét jelentette. A következő, igen jelentős forrás a tagdíj. A legtöbb esetben a tagdíjat fizető gazda bizonyos alapszolgáltatásban részesül, míg az egyéb - elsősorban nem szóbeli - szolgáltatásokért díjat számolnak fel.

Például Dániában a gazdaszervezetek által működtetett hálózat költségvetésének legnagyobb részét a tagdíjakból fedezik. (Itt a gazda a támogatott mezőgazdasági árakból ezt meg is tudja fizetni.) A hálózat további bevételekhez jut még az egyes szolgáltatások (könyvvezetés, farmtervezés, növénytermesztési, takarmányozási stb. tervek készítése) díjaiból, valamint a szövetkezetek és a feldolgozó ipar támogatásaiból. A mezőgazdasági minisztériumon keresztül a kormány téríti meg a szaktanácsadók és az asszisztensek fizetésének 50 %-át, valamint továbbképzésük költségeinek jelentős részét. A helyi szervezetek fedezik a tanácsadók fizetésének másik felét, a közlekedési kiadásokat, valamint az irodák működési költségeit.

Az államilag támogatott szaktanácsadási hálózatok finanszírozása az előzőeknél sokkal bonyolultabb, és még bonyolultabbá válik napjainkban.

A hálózatok megalakítását követően, egészen a '90-es évekig az országok kormányai, illetve azok megbízott szervezetei irányították és finanszírozták a szaktanácsadást. Jelenleg az állami szaktanácsadási rendszer szinte valamennyi nyugat-európai országban átalakulóban van. Az állam fokozatosan csökkenti támogatását, ezzel áthelyezve a hangsúlyt az önfenntartó szolgálatok és a privatizált rendszerek működtetésének irányába.

Az önffinanszírozás felé mutató trend fő okai a következők:

- az iparilag fejlett országokban a mezőgazdasági népesség aránya, így részben politikai befolyása is folyamatosan csökken,
- a kisebb számú, de jobban képzett gazdák esetében természetes folyamatként fogható fel, hogy a szaktanácsadást, mint szolgáltatást saját kezükbe kívánják venni,
- a legtöbb országban növekvő költségvetési problémákkal néznek szembe, ezért a nemzeti forrásoknak a mezőgazdaságra (ezen belül a szaktanácsadásra) szánt része is folyamatosan csökken, (a legtöbb kormány arra kényszerül, hogy a szaktanácsadás költségeinek viselésében gazdaságossági szempontokat vegyen figyelembe).

Vannak olyan nyugat-európai államok, amelyek esetében csak az egyik tényező indította el az állami hálózatok privatizálását, de vannak olyanok is, amelyekben mindhárom hatás érvényesült. Az önffinanszírozás és a privatizálás irányába tett lépések nem jelentik azonban azt, hogy az állam teljesen lemond a szaktanácsadás támogatásáról. A hálózatok még így is jelentős anyagi támogatásban részesülnek.

A szaktanácsadás privatizálásának három útját lehet megfigyelni.

1. Az állami költségvetésből csak olyan szolgáltatásokat finanszíroznak, amelyek a gazdák nagyobb rétegét érintik. Az egyéb szolgáltatásokért már díjat számolnak fel.
2. Díjat számolnak fel olyan szolgáltatásokért, amelyek a gazdák bevételeit mérhető módon növelik. Ebben az esetben differenciált rátákat alkalmaznak a különböző szituációk és a kedvezőtlen körülmények kö-

zött gazdálkodó célcsoportok esetében.

3. Egyes szolgáltatások díjait a költségvetésből és egyéb (szakmai) szervezetek közös hozzájárulásából fedezik. Ide értendők általában a késleltetett megtérülésű humán ráfordítások (pl. a gazdák és a szaktanácsadók továbbképzése), valamint az alkalmazott kutatással kapcsolatos költségek.

A szaktanácsadás privatizálásának három változatát, három ország; Franciaország, az Egyesült Királyság és Hollandia példáján keresztül szemléljük.

Az állami szaktanácsadás privatizálása Franciaországban

Franciaországban a mezőgazdasági szaktanácsadás privatizálása 1966-ban fejeződött be. Azóta inkább a *mezőgazdasági fejlesztés* megnevezést használják a szaktanácsadás némenklatúrája helyett.

Kezdetben a szolgáltatások egy részét még térítésmentesen ajánlották fel. Ebbe a körbe tartozott a gazdálkodó közösség számára biztosított általános tanácsadás, a bemutatók szervezése, a gazdák szakmai továbbképzése és az alkalmazott kutatások végrehajtása. Később a szaktanácsadás további privatizálásának több változatával is próbálkoztak, azonban egyik sem bizonyult teljesen kielégítőnek. Végül a négy nagy gazdaszervezet vette kezébe a szaktanácsadás irányítását.

A rendszer működtetéséhez felhasznált összes források mintegy 70 %-át a farmgazdaságoktól gyűjtik be közvetlen befizetések vagy a Mezőgazdasági Kamarák által kivetett adók formájában. A fennmaradó 30 %-ot a Nemzeti Mezőgazdaság-fejlesztési Alap biztosítja, amely a kormány és a gazdaszervezetek képviselőinek irányítása alatt áll.

Az állami szaktanácsadás privatizálása az Egyesült Királyságban

Az Egyesült Királyság állami szaktanácsadási rendszerének privatizálása eléggé sajátos módon történt. A Mezőgazdasági Fejlesztési és Tanácsadó Szolgálat (ADAS) Angliában és a Skót Szaktanácsadási Szolgálat továbbra is állami tulajdonban van, de fenntartásuk költségeit mintegy 75 %-ban a felhasználó gazdákkal fizettetik meg. Az állami költségvetésből származó támogatást három év alatt csökkentették le 100 %-ról 25 %-ra.

Az állami szaktanácsadás privatizálása Hollandiában

A holland rendszer - az előző kettővel összehasonlítva - egy viszonylag új megközelítést képvisel. Itt a privatizáció a szaktanácsadási hálózat (DLV) személyzetének felét érinti. A fennmaradó 50 %-uk továbbra is a Mezőgazdasági Minisztérium költségvetéséből és irányítása alatt dolgozik. A privatizáció elsősorban a területen dolgozó szaktanácsadókat érinti. Az áthelyezendő szaktanácsadókat átképzik, és felajánlják nekik azt a lehetőséget, hogy a holland gazdaszervezetek

által alapított és irányított szervezetben dolgozzanak. Az alkalmazott kutatás és a regionális koordináció továbbra is állami irányítás alatt marad, és azok eredményei ingyenesen hozzáférhetőek a szaktanácsadók számára.

Az állami szerepvállalás tudatos csökkentését jelenti a szaktanácsadási rendszer finanszírozásában, hogy 1993-tól 2003-ig évente 5 %-kal kívánják csökkenteni az állami támogatást. Ezek után az állam a források 50 %-át kívánja biztosítani.

A fent említett példák arra utalnak, hogy a privatizáció felé irányuló törekvés széleskörű, de hatásuk eltérő a működő politika függvényében.

Franciaország esetében a változtatásokat nem költségvetési korlátok motiválták, hanem a politikai szemlélet változása. A politika szintjén azt vallják, hogy az önfenntartó mezőgazdaságban a tanácsadó szolgálatok a gazdaságok többségében elsődleges eszközei lehetnek az önmenedzselés térhódításának. Más országokban a költségvetési korlátok játszottak elsődleges szerepet. Különösen igaz ez az Egyesült Királyság esetében. Hollandiában olyan rendszert alakítottak ki, amely a kevesebb számú, de nagyobb és versenyképesebb gazdaságok létrejöttét eredményezte. Itt a gazdák már anyagilag megerősödve képesek a szaktanácsadási szolgáltatások finanszírozására.

Az ismertetett példákból egyértelműen kiderül, hogy az anyagi források biztosítása és az általános politika irányvonala között szoros összefüggés van. A szaktanácsadási szolgálatok finanszírozásával kapcsolatos kérdések, amelyek látszólag technikai-pénzügyi jellegűek, valójában fontos mezőgazdaság-politikai kérdéseket rejtenek magukban.

Ahol a szaktanácsadás forrásainak nagyobb részét még mindig az állami költségvetés biztosítja, a fogyasztók igényei elsőbbséget élveznek a gazdák közvetlen érdekeivel szemben. Ezt bizonyítják pl. a termelés korlátozásával, a minőségellenőrzéssel és a környezetvédelemmel kapcsolatos új rendelkezések. Az állam, hogy megőrizze "beleszólási jogait", a szaktanácsadás privatizálásába korlátokat épített. A hollandok pl. a szaktanácsadás rendszerének 50 %-os privatizálását 10 év alatt hajtják végre. A britek jobban siettek, de ennek negatív hatását a gazdák jelenleg is érzékelik. Ott ugyanis még mindig gondot jelent a különböző (szakképzettségű) szaktanácsadók által végzett szolgáltatások díjainak megállapítása. Elméletileg minden tanácsadó azonos tarifákkal dolgozik, a szolgáltatások minősége azonban eltérő. E konfliktus feloldása sokszor problémát jelent az adminisztratív szabályozás terén.

A legalapvetőbb kérdések a mezőgazdasági szaktanácsadás végső céljával kapcsolatosak, és megválaszolásuk sokszor a célkitűzések átértékeléséhez vezet. Olyan kérdések merülnek fel, mint: Milyen haszonnal járnak a szolgáltatások? A haszon arányban áll-e a felhasznált költségekkel? Nem idéz-e elő a szaktanácsadás egy olyan termelésnövekedést, amelyet a piac már nem tud befogadni?

Az igazi nehézség annak megállapítása, hogy meddig befolyásolhatja a piac a tanácsadói munkát, hol van az a határ, ahol a kis- és viszonylag alacsony bevéte-

lú gazdák már nem tudják igénybe venni a szaktanácsadó elég költséges szolgáltatásait.

A szaktanácsadás költségeinek csökkentése érdekében tett erőfeszítések három területen nyilvánulnak meg és hatnak a források mobilizálására és kezelésére. Először, minden ország igyekszik a ráfordítások hatékonyságának legmagasabb szintjét elérni. Másodsor, a korlátozott pénzügyi és humán erőforrások legjobb idő- és térbeli elosztására törekednek. Végezetül, az elsődleges gazdasági célok a lehető legnagyobb számú gazda céljainak harmonizálását kívánják meg.

A probléma sokszor abból adódik, hogy a beruházások megtérülésének koncepciója teljesen elfogadott az állam és természetesen a gazdák szemében is, de a beavatkozás által (a szaktanácsadással) elérhető hosszú távú megtakarítással már kevesen számolnak. A FAO 1988-ban végzett, 47 államra kiterjedő vizsgálata szerint a szaktanácsadási befektetések 14 %-tól, több mint 500 %-ig terjedő megtérülést mutattak.

Következtetésként elmondható, hogy a szaktanácsadás szerepét nem lehet pusztán a hozamok növelését segítő tevékenységnek tekinteni. E szolgáltatásoknak alapvető szerepet kell játszani a kínálat piaci igényekhez való igazításában és a mezőgazdasági bevételek elfogadható szinten való tartásában. Ez azonban képzés és átfogó tanácsadás nélkül nem hajtható végre. Még akkor is pénzt kell áldozni erre, ha tisztában vagyunk azzal, hogy befektetéseink hatása csak hosszú távon lesz észlelhető. Ennek következtében a szaktanácsadás hivatalos vagy félhivatalos finanszírozása elengedhetetlen.

22. Az ügyfél menedzselése

A mezőgazdasági szaktanácsadás egyik legfontosabb feladata, hogy segítse a gazdákat a kitűzött céljaik eléréséhez szükséges döntések meghozatalában. Annak érdekében, hogy a szaktanácsadó segítséget nyújthasson, tudnia kell, hogy mely területeken, illetve mely esetekben teheti azt meg.

Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a döntéseket leggyakrabban a vállalkozás vezetője (a családfő) hozza meg, míg más esetekben további személyeket (pl. a feleséget, gyermekeket) is be kell vonni a folyamatba. A tanácsadónak tehát tudnia kell, hogy kit készítsen fel, kit győzzön meg támogató munkája során.

A mezőgazdasági vállalkozások céljainak elérését a tanácsadók több oldalról segíthetik. Az ügyfélmenedzsment legfontosabb területei a következők:

1. tudásnövelés,
2. problémamegoldás,
3. motiválás,
4. tervezés,
5. döntés-előkészítés,
6. vállalkozásvezetés.

Általában igaz, hogy a tanácsadók és a vállalkozások tulajdonosainak érdeke egybevág, azaz mindkét "oldal" számára az jelenti a sikert (üzleti és szakmai téren egyaránt), ha az adott vállalkozás eredményesen tölti be küldetését, sikeresen gazdálkodik.

A ténszerű érkakazonosság azonban a gyakorlatban nem mindig eredményez felhőtlen, harmonikus együttműködést. Éppen emiatt szükséges mindkét fél részéről annak pontos ismerete, hogy:

- kinek mi a célja és lehetősége,
- kinek mi a joga és kötelessége,
- ki miben dönt,
- ki miért felel és
- ki milyen mértékű kockázatot vállal az együttműködésben.

A tanácsadás menedzsmentjének az a feladata, hogy a jelzett kérdések egyértelmű választ kapjanak, és a tanácsadó-ügyfél kapcsolat egyértelműen eredményes legyen. Általános tapasztalat szerint, a tanácsadó akkor képes hatékonyan közreműködni a vállalkozások tevékenységének segítésében, ha:

- szakmai felkészültsége alapján képes az adott helyzetet átlátni, a helyes cselekvési lehetőségeket feltárni, a legkedvezőbb változat kiválasztását elősegíteni és annak megvalósítását támogatni,
- rendelkezik a sikeres döntéshozatal képességével még olyan esetekben is, amikor az információk nem teljes körűek, esetleg nem teljesen korrektek, illetve nem megbízható forrásból származnak,
- rendelkezik megfelelő tárgyi tudással, gyakorlattal, és ha kell, kapcsolatokkal a menedzsment alapfeladatok - tervezés, döntés, szervezés,

- nyomon követés, ellenőrzés és fejlesztés – ellátásához,
- megfelelő intuíciós képességekkel és egy kis szerencsével is rendelkeznek.

Annak a tanácsadónak, aki sikeresen akar bekapcsolódni egy mezőgazdasági vállalkozás menedzsment-feladatainak ellátásába, az eddig tárgyaltakon túl tisztában kell lennie a következőkkel:

- családi vállalkozások esetén a menedzsment döntések jelentős hányada nemcsak a gazdaságra, hanem a családra is hatással van, amiből következik, hogy a munkakapcsolatból nem szabad kihagyni a gazdálkodók feleségeit, a gazdaasszonyokat, sőt fontos, hogy a pénzügyi tervezésbe minél előbb ők is bekapcsolódjanak,
- a mezőgazdasági vállalkozók kockázat-vállaló készsége általában alacsony, ezért az együttműködő tanácsadó számára nincs univerzális recept az ügyfelek kezelésére,
- a gazdálkodót általában szubjektív szempontok vezérik, amikor a cselekvési módok közül válogat, gyakran megesik, hogy nem ismer el az övénél jobb megoldást,
- bár a gazdálkodók önálló egyéniségek és szubjektív módon választják ki megoldásaikat, mégis rendelkeznek egy közös nyelvvvel, és ez a pénz.

A tanácsadó ügyeljen arra, hogy ügyfelei tevékenységeihez reális, a piac által elismert értéket (árat vagy költséget) tudjanak rendelni. Így válhat a napi munka során "a fontos" még fontosabbá, a kevésbé fontos pedig elhanyagolhatóvá.

A tanácsadó és ügyfele között gyakran a különféle menedzsment-módszerek és -technikák vernek hidat. Jegyezzük meg, hogy azok az eljárások sikeresek és hatásosak, amelyek:

- egyszerűek,
- kommunikatívak,
- szisztematikusak,
- taníthatók és tanulhatók,
- nyomon követhetők és ellenőrizhetők, valamint
- képesek a vállalkozó igényeinek egzakt megjelenítésére.

22.1 A farmmenedzsment alapkérdései

Piacgazdasági viszonyok között a gazdálkodás egy dinamikus, igen erős versenyt kialakító, bonyolult folyamat. Ennek eredményeként mind a kezdő mind pedig a már tapasztaltabb gazdák számos kemény és egyénre/gazdaságra jellemző problémával találják szemben magukat.

Ez a fejezet a farm jövőjének tervezéséhez nélkülözhetetlen kérdések megválaszolására koncentrál, valamint néhány olyan alapvető megoldást tárgyal, melyek a vállalkozás sikeres menedzsmentjének alapját képezik.

Az első kérdésnek a jelentőségét egy közmondás összegzi a legjobban: "Néha

úgy gondoljuk, hogy megelőztük korunkat, közben az idő egyáltalán nem velünk egy irányba halad." A mezőgazdaság egy gyorsan változó és igen diverzifikált ágazat. Ezért alaposan értékelni kell az ágazat trendjét, ha megalapozott döntést akarunk hozni saját jövőnkre vonatkozóan.

A tőkeigény gyorsan nő

Az elmúlt évek során a mezőgazdaságban sok jelentős változás zajlott le, és még most is gyorsan változik a helyzet. Egy szabad piacgazdaságban a munkaerőt kiváltja a tőke. Ez a változás nagyobb gazdaságok kialakulása és nagyobb föld- és eszközbefektetés irányába hat, ugyanakkor nő a forgótőke igény.

Mind a tapasztalt mind pedig a kezdő gazdák két alapvető kérdésre kell választ adjanak: (1) Mennyi föld kell ahhoz, hogy egy fő részére teljes munkaidőt és hatékony foglalkoztatást tudjunk biztosítani? és (2) Mennyi tőkét kell gépekbe, eszközökbe és egyéb tárgyakba befektetni a hatékony termelés érdekében?

Kétségkívül ennek pontos értéke nagymértékben változik a vállalkozás tevékenységétől. Családonként is kimutatható némi eltérés, mert eltér a család létfenntartására fordított jövedelemhányad.

Nőnek a menedzserrel szembeni elvárások

A birtokok nagyobbá és összetettebbé válásával a gazdaság vezetésével szembeni elvárások is ugrásszerűen növekednek. Ennek eredményeként megváltozik azon ismeretek és készségek súlya, melyekkel a gazdának rendelkeznie kell. A modern gazdálkodási módszerek alkalmazása igen magas fokú szakmai tudást követel. A nagy befektetések és a pénzforgás (cash flow) kezelése, a magas és egyre növekvő költségek, a bizonytalan árviszonyok - melyekhez párosul az időjárásból és a termelés egyéb jellemzőiből fakadó kockázat - szakértői szintű üzleti és pénzügyi ismereteket követelnek meg.

Növekvő változatosság - munkaerő és tőkecsoportok

Egyre világosabbá válik, hogy nincs átlagos gazda vagy gazdaság. A vállalkozások egyre változatosabbá válnak mind a felhasznált erőforrások, mind pedig a ráfordítások megtérülése tekintetében. Egymáshoz viszonyított munkaerő- és tőkefelhasználásuk alapján azok munka- és tőkeorientált csoportokba sorolhatók.

Egyes gazdák idejük nagy részét továbbra is arra fordítják, hogy mint szakképzett munkaerő dolgozzanak saját gazdaságukban. Nem igazán kívánnak munkást felvenni, és ezért kevésbé hajlandóak átváltani a dolgozó menedzser szerepről a munkáltató és finanszírozó szerepre. Bevételeük lehet, hogy magas a felhasznált erőforrások tekintetében, de mivel korlátozottan foglalkoztatnak alkalmazottat és használják fel a tőkét, ezért jövedelmüknek van egy érzékelhető határa. Ők *a szakképzett dolgozó farmerek a munka-orientált csoportban*.

Azonban más, ugyanebbe a csapatba tartozó gazdák nem tudják hatékonyan kombinálni hosszú fizikai munkával eltelt napjaikat a gyakorta korlátozott tőkelehetőségeikkel. Ezek az *alacsony erőforrással rendelkező gazdák*, kiknek jövedelme leginkább csak saját teljesítményükön múlik. Sokan közülük nem tudják tartani a lépést, mert a koruk előrehaladtával csökken teherbírásuk. Sokan abba-

hagyják a gazdálkodást más munka vagy nyugdíj reményében. Ebbe a csoportba tartozó gazdák családjai rendszerint alacsony életszínvonalon élnek, vagy esetleg bevételeik jelentős részét nem mezőgazdasági tevékenységből szerzik.

Egyes gazdák váltottak, és a hangsúlyt saját szakképzett munkaerejük újratermeléséről egy elsődlegesen *farmmenedzseri* funkciókat végző pozícióra helyezték át. Nagy értékű tőkét és sok alkalmazottat irányítanak. Nem csupán egy jó bérezésnek megfelelő menedzseri javadalmazást könyvelhetnek el maguknak, de befektetéseik is jól megtérülnek.

A nagy mennyiségű tőke forгатása azonban nem biztosíték a magas megtérülésre. Ha a farmmenedzser alkalmatlan a nagy tőke kezelésére, akkor valójában a megtérülés csökken, mivel több pénz nagyobb bukási lehetőséget jelent. Ennek eredményeként egyes növekedés-orientált gazdák a hitelezők rémálmaivá válhatnak.

A vállalkozással kapcsolatos döntések

A gazdálkodás eddig tárgyalt dinamikus változásainak eredményeként mind a kezdő, mind pedig a tapasztalt gazdáknak kemény és egyénre szabott vállalkozásbeli döntésekkel kell szembe nézniük. Ez abból fakad, hogy minden család/vállalkozás helyzete egyedi.

Azok a gazdálkodásba fogó földtulajdonosok, akik szüleiktől örökölték gazdaságukat, talán kevesebb problémával találkozhatnak induláskor, míg mások évekig küzdenek és közülük sokan végül fel is adják. Hasonlóképpen, minden családnak vagy gazdaságnak megvannak a saját ellentmondásos konfliktusai, illetve célkitűzései, melyeket meg kell oldani. Minden vállalkozás-orientált gazda a nyereségesség és a biztonság konfliktusával, valamint azzal szembesül, vajon felélje-e mindenkori bevételeit vagy visszaforgassa azt az üzletbe. Ezen konfliktusok megoldása céljából a hazardírozó típusú személy valószínűleg a magas nyereségre és a magas életszínvonalra szavaz, míg a kockázatot kevésbé vállaló gazda a biztonságot és a megtakarítást részesíti előnyben. A kezdő gazda valószínűleg hajtja a nyereséget és minden extra bevételt visszaforgat, míg a nyugdíj felé közeledő gazda inkább a biztonságot kutatja, ugyanakkor fenn akarja tartani nyugodt és kényelmes életét és az elért életszínvonalát. Az a gyakori tény, hogy egy vállalkozásban több generáció dolgozik, tovább komplikálja a cél megvalósítása során felmerülő konfliktusok megoldási folyamatát.

A gazda rendszerint egy sor befektetési és finanszírozási döntéssel szembesül, de a nyitott lehetőségek száma gyakran túl kevés. Például az induló gazdák, az alacsony erőforrással bíró gazdák vagy a "hitelezők rémálma" típusú gazdák mindannyian rájöhetnek arra, hogy túl kevés kivitelezhető változat áll rendelkezésükre ahhoz, hogy a jelenlegi erőforrásaikkal elérjék gazdasági céljaikat. A sikeres, tőke-orientált gazdák az ellenkező problémával találhatják szembe magukat, sokkal több megfontolandó változat közül választhatnak, ami az előzőhöz képest más jellegű problémákat vet fel.

Hogy a gazda hatékonyan versenyezhesse ebben a dinamikus ágazatban, meg kell határozni saját céljait és terveit. Ha nem teszi, akkor a közmondás em-

lítette csapdába esik: "Ha nem tudjuk merre tartunk, minden út oda visz". Tisztázni kell továbbá azokat a menedzsment szerepeket, melyeket a családtagoknak kell "eljátszaniuk" a meghatározott cél megvalósításának érdekében.

A család és a vállalkozás célkitűzéseinek kialakítása

A gazdálkodás jövőjének tervezése során az első lépés a gazda, a család és a vállalkozás számára felállított célok kitűzése, figyelembe véve a tervezés időszaka alatti családi és vállalkozásbeli helyzetet, valamint az ágazat kilátásait.

A célok kitűzéséhez a következő gyakorlatias, éppen ezért igen hatékony módszer javasolható.

- Mind a gazda, mind pedig házastársa írásban készítsenek egy-egy külön listát azokról a dolgokról, melyeket el szeretnének érni a következő öt év során és azt követően. Ha egy másik családdal hoznak létre közös vállalkozást (apa, fiú stb.), akkor mindegyik partnernek részt kell vennie ebben a tevékenységben. Ha nem ismerik fel az eltérő célkitűzéseket, az később gyakran komoly problémákat okozhat.
- Ezek a célkitűzések mind a személyes/családi, mind pedig az üzleti vonatkozásokat érintsék.
- Ha elkészültek a jegyzékek, ezeket össze kell hasonlítani, és azokból konszenzussal ki kell alakítani egy közös listát. Minden felsorolt személyes és családi cél esetében jelezni kell, hogy milyen időbeli ütemezéssel és költségbeli vonzattal lehet számolni. Célszerű rangsorolni az egyes tételeket fontosságuk szerint, azaz mennyire sürgős a jelzett időintervallumon belül a cél megvalósítása.
- A következő lépésben meg kell becsülni, hogy milyen hatása lesz a cél megvalósulásának a család kiadásaira. Két vagy három becslés is készíthető, melyek tükrözik a menet közben kialakuló prioritásokat.
- Ezek után sorrendbe kell állítani a célkitűzéseket, figyelembe véve a termelési, marketing, pénzügyi és személyi menedzsment jellemzőket. A sorrend azt tükrözze, hogy mit szeretnének az adott évben, öt éven belül és öt éven túl elérni?

Ha terv készül személyes, családi, illetve vállalkozási célra, akkor két fontos feladatot kell megoldani: (1) meg kell győzni a gazdát és a család többi tagját a kiválasztott irány helyességéről (milyen cél kombinációt kíséreljenek meg megvalósítani), és (2) meg kell győzni a források biztosítóit, azaz a hitelezőket, hogy velük tartsanak.

A gazda és a többi családtag meggyőzése

A gazda meggyőzése egy adott terv előnyeit illetően attól függ, hogy megfelelő válasz található-e a következő három kérdésre:

- Hol tart a gazda?
- Hová szeretne eljutni?
- Hogyan juthat el legegyszerűbben céljához?

Hol tart a gazda?

Minden kifejlesztendő tervnek összhangban kell állnia a jelenlegi anyagi

helyzettel, a jelenlegi problémákkal és a reális lehetőségekkel. Ezért először is meg kell határozni a gazda jelenlegi helyzetét a „gazdálkodásnak nevezett labda-játékban”. Melyik csapatban játszik és milyen pozíciót foglal el a csapatban. Sikeres játékosoknak mondható a tőke-orientált csapatban, vagy valóban a "hitelezők rémálma" lehet? Bármilyen legyen is az aktuális eset, jó ha a szaktanácsadóval közösen alaposan megvizsgálják a gazda működésének eddigi adatait. A szaktanácsadó sokat segíthet a jelenlegi állapot feltárásában, reális értékelésében.

Hová szeretne eljutni?

A gazda jövőre vonatkozó terveinek azzal is összhangban kell állnia, hogy valójában hová szeretne eljutni. Azaz tökéletesen tükröznie kell gazdálkodási törekvéseit (növekedés vagy lassulás), valamint magatartását az olyan dolgok területén, mint pl. kockázat kontra biztonság vagy munka kontra pihenés.

Ennek megvalósítása végett először reális alternatíváinkat kell meghatározni, majd vizsgálat alá kell venni azok valószínűségét és következményeiket. Négy, széleskörű választási lehetőség áll rendelkezésre: (1) fenntartani jelenlegi pozícióját az úgynevezett gazdálkodó csapatban, (2) javítani pozícióját a csapatban, vagy átigazolni egy másik csapatba, (3) visszafejleszteni tevékenységét, végül (4) javasolni a gazdálkodás befejezését.

A kiindulási helyzettől függ, hogy mely fejlesztési lehetőségek állnak nyitva a vállalkozó előtt. Például, ha a gazdálkodó kevés erőforrással rendelkezik, akkor kevesebb választási lehetősége van, mint egy sikeres gazdálkodónak. Azonban ebben a megvalósítható alternatíva körben a kiválasztott alternatívát befolyásolja a gazda törekvése, illetve magatartása. Például, ha a gazdálkodást mint lehetőséget biztosítani kívánja gyermekei számára valamikor a jövőben, akkor valószínűleg egy növekedésorientáltabb, kockázatosabb alternatívát fog választani, nem pedig amit egyébként választana. A szaktanácsadó - a reális helyzetértékelés alapján – segítséget nyújthat a célok kijelölésében.

Hogyan juthat el legegyszerűbben céljához?

Először is meg kell vizsgálni, hogy a gazda megalapozott anyagi helyzetben van-e, illetve rendelkezik-e elegendő menedzsment-kapacitással ahhoz, hogy a mostani helyzetéből az általa kívánt pozícióba kerüljön. Ennek a kérdésnek a megválaszolása valószínűleg egy háromlépéses folyamatot jelent.

Első lépés - ki kell alakítani egy megvalósítható termelési és pénzügyi tervet, mely összhangban áll a gazda menedzseri ismereteivel, illetve anyagi helyzetével.

Második lépés - ha az előirányzott terv nagyobb változtatást vagy további erőforrásokat igényel, akkor meg kell győzni az erőforrásokat biztosító tényezőket, pl. a hitelezőket, hogy biztosítsák a szükséges erőforrásokat.

Harmadik lépés - az új terv végrehajtására és irányítására ki kell fejleszteni egy módszert.

A hitelező meggyőzése

Ha a gazda elfogadta a változtatás szükségességét, kidolgozott egy megvalósítható tervet a jövőre nézve, akkor meg kell győzni az erőforrásokat biztosító-

kat, hogy támogassák az elképzeléseit.

A hitelezők meggyőzését megelőzően a gazdának a következőket kell megvizsgálni:

- Image-ük megfelel-e majd az elvárásoknak?
- Megbízhatónak tartják-e?
- Rendelkezik-e egy jó adatnyilvántartással?
- Van-e elegendő fedezete a hitelre?
- A vállalkozás nyereségessége, illetve a termelési teljesítmény az idők folyamán a jó menedzseri képességek tükrözője volt-e?
- Van-e elegendő menedzseri képessége az új terv kezeléséhez?
- Tervei összhangban állnak-e a hitelezők preferenciáival?
- A kölcsön célja egy önfinanszírozó jellegű nyereséges befektetés, vagy a vállalkozás többi részének kell-e azt finanszírozni?

Ha a hitelező nem áll a terv mellé, akkor két választási lehetőség adódik: (1) olyan kompromisszumos tervet kell kialakítani, amelyet elfogad a hitelező is, vagy (2) másik hitelező után kell nézni.

A családtagok menedzsment szerepének meghatározása

A jövőbeli gazdálkodásra vonatkozó terv szerves részét alkossa a családtagok menedzsment szerepének tisztázása vagy újradefiniálása. Még normális körülmények között is kívánatos, hogy a családtagok, mint társak dolgozzanak együtt. A korábban említett farmmenedzsment követelmények gyors növekedése követeli ezt meg. Ez jobb kapcsolatot teremt a családon belül, valamint a család és a hitelezők között. A hitelező sokkal jobb véleménnyel van ha érzi, hogy az egész család összetart.

Az együttes döntés talán még fontosabbá válik abnormális körülmények között. A változás rendszerint stresszrel jár. De ha a gazda a többiekkel együtt végzi az irányítást, akkor a vállalkozás jobban túléli a kritikus időszakot. A család tagjai rugalmasabbá válnak arra, hogy átvegyék a munkát a többiek akadályoztatása esetén. Ebben az esetben az a kulcskérdés, hogy hogyan ossza meg a menedzsment feladatokat vagy szerepeket? Ez a gazda részéről rendszerint két-lépéses döntési folyamatot jelent.

Első lépés - Sorolja fel a farmjával/otthonával kapcsolatos menedzsment feladatokat.

Második lépés – Döntsenek a feladatok célszerű megosztásáról. Ha az előirányzott terv változtatásokat tesz szükségessé a menedzsment szerepek tekintetében, akkor a következőkre lesz szükség:

- (1) lehetőséget kell biztosítani számukra (és saját maga számára), hogy elsajátítsák a szükséges új ismereteket vagy szerepeket,
- (2) adjon felelősségi jogot a feladat végzőjének,
- (3) biztosítson jelentős támogatást számukra - ne legyenek másodlagosak.

22.2 Vállalkozások menedzselése

Az eredeti értelmezés szerint a “vállalkozó” kifejezés a francia “entreprendre” szóból származik. Ennek jelentése: kísérletező, próbálkozó, kockáztató, de használták kapcsolatteremtőként, illetve közvetítőként is.

A különféle megfogalmazások azt sugallják, hogy vállalkozónak lenni egyfajta életfilozófiát, hitvallást, szemléletet jelent. Ezzel is összefügg, hogy nincs két egyforma vállalkozás, miként nincs két egyforma vállalkozó sem.

A mai magyar szakmai szóhasználatban a “vállalkozás” kifejezést legalább két összefüggésben használjuk. Egyfelől a szakmai közvélemény általában elfogadja a Hisrich-féle értelmezést, mely szerint *a vállalkozás valami új és értékes dolog létrehozásának folyamata, melyben a vállalkozó:*

- biztosítja a szükséges időt, erőfeszítést és erőforrásokat,
- vállalja a pénzügyi, pszichikai és egzisztenciális kockázatot,
- élvezi/viseli a siker/kudarc jutalmát pénzben és megelégedettségben.

Másfelől a vállalkozások a nemzetgazdaság alapegységei. Olyan szervezetek, amelyek terméket és/vagy szolgáltatást állítanak elő bizonyos szükségletek kielégítésére. A legtöbb vállalkozás piacra termel, ahol az árujáért cserébe pénzt kap. Az így szerzett árbevétel alapot kell, hogy adjon a vállalkozás költségeinek fedezésére, mert ellenkező esetben a szervezet gazdaságilag életképtelen.

Mindkét megközelítésben kulcsszerepe van a vállalkozónak. Ő az, aki tőkájével és/vagy egyéb erőforrásaival részt vesz a vállalkozásban, tevékenységével élteni, működteti azt és viseli a működés következményeit.

Könyvtárnyi irodalom foglalkozik a vállalkozóktól megkívánt személyiségjegyekkel. *Szonyi és Steinhoff* összeállítása nyomán a vállalkozók kiemelten fontos jellemvonásai a következők:

- belső energia,
- kezdeményezőkézség,
- racionális kockázatvállalási készség,
- szervezőkézség,
- irányítói készség,
- vezetői képességek,
- személyes varázs,
- műszaki érzék,
- jó ítélőképesség,
- önuralom,
- jó beszédkézség,
- türelem,
- előzetes tapasztalat.

A sor még folytatható, hiszen alig vitatható, hogy a tudás, az önismeret, a ráérző-készség, az információk iránti fogékonyság, a hit, mind-mind olyan jellemvonás, amivel jó, ha rendelkezik a sikerre vágyó vállalkozó.

Természetes, hogy a legtöbb vállalkozót gazdasági szempontok is vezérlik.

Többségük elemi törekvése a gazdasági haszonszerzés, azaz nem elégszik meg azzal, hogy csupán költségeit fedezze, hanem nyereségre is szert akar tenni.

A *vállalkozói szervezet* (ebben az összefüggésben: üzleti vállalkozás) olyan mikrogazdasági egység, amely valamilyen termék/szolgáltatás előállításával foglalkozik azért, hogy:

- ezzel tényleges fogyasztói szükségleteket, a fizetőképes kereslet igényeit kielégítse,
- árbevételt szerezzen,
- végső soron minél nagyobb nyereséget érjen el.

A termelő/szolgáltató szervezetek akkor tekinthetők valódi vállalkozásoknak, ha az eddig említett általános jellemzőkön túl, a következő kritériumok is vonatkoztathatók rájuk:

- önállóak, azaz az alapítással, működtetéssel, fejlesztéssel, átalakítással vagy éppen megszüntetéssel kapcsolatos döntéseiket maguk hozzák, működésük céljait maguk határozzák meg,
- hosszú távon nyereségesek,
- vállalják a működés kockázatait,
- tevékenységüket a piac minősíti, vállalják a piaci megmérettetést, a versenyt,
- vállalják a legitimitást, azaz jogilag tiszta, szabályozott keretek között működnek.

22.2.1 Hogyan lesz valakiből vállalkozó ?

Vállalkozásba az ember különböző okok miatt kezd. Az okok között vannak olyanok, amelyek józan megfontolás eredményei, de vannak olyanok is, amelyek valamilyen kényszerrel kapcsolatosak. Az van kedvezőbb helyzetben, aki józan megfontolás alapján kezd vállalkozásba, mert nála nagyobb esély van arra, hogy sorsának alakítója legyen, és ne kényszerítő körülmények hatására kelljen döntenie.

A vállalkozásra serkentő józan megfontolás alapja lehet:

- egy olyan ötlet, melyben a vállalkozó-jelölt bízik, melytől sikert remél,
- olyan személyes tulajdonság(ok), amely(ek) csak egy vállalkozás keretei között kamatoztatható(k),
- ha a leendő vállalkozó életelemének tekinti a függetlenséget, és ezt csak vállalkozásban érzi biztosíthatónak önmaga és családja számára.

Valamiféle kényszert jelent, ha:

- az illető életében váratlan törés következett be (pl. elveszítette azt a stabilnak tűnő munkáját, amely eddig a megélhetést biztosította önmaga, illetve családja számára);
- gazdaságilag, egzisztenciálisan annyira ellehetetlenült, hogy helyzetéből nem lát más kiutat, mint a vállalkozást.

A vállalkozásra ösztönző szempontok között továbbiak is említhetők. Gyakran a család vagy a szűkebb-tágabb rokoni-baráti kör rábeszélése nyomán kezd valaki vállalkozásba. Nem lebecsülendő hazánkban azon vállalkozók száma sem, akik mások sikerén felbuzdulva fogtak vállalkozásba, bízva abban, hogy nekik is sikerülhet. Bármilyen is legyen az indíték, vállalkozóként az számíthat sikerre, aki értelmileg és érzelmileg is alkalmas arra, hogy a különféle kihívásokkal tartósan felvegye a küzdelmet.

22.2.2 A vállalkozás sikerének legfontosabb tényezői

Bármilyen is a döntés motiválója, a siker elérésének alapeleme, hogy a vállalkozó és közvetlen környezete (családja) akarja a sikert, még hozzá minden idegszálával. Ha ugyanis hiányzik a hit, az önbizalom és az akarat, bele sem szabad fogni az egészbe.

Naponta tapasztalható, hogy a vállalkozók közötti versenyben vannak olyanok, akik "simán" talpon maradnak, mások pedig elbuknak. A talpon maradók között is vannak különbségek, és az elbukottak sem azonos szintről veszítenek. Érdeemes tehát azon elgondolkodni, hogy milyen tényezők játszanak szerepet a sikerben, mi határozza meg, hogy egyik vállalkozó sikeresebb, mint a másik.

A vállalkozáselméleti szakirodalom számos olyan tényezőt sorol fel, amelyek a sikeres vállalkozás előfeltételei. Ezek ismertetése helyett a hazai véleményeket összegezzük, melyek jól kiolvashatók a Szonda Ipsos egy erre vonatkozó közvélemény-kutatásából.

Arra a kérdésre, hogy "Ön szerint mi szükséges ahhoz, hogy Magyarországon valaki sikeres vállalkozó lehessen?" a leggyakoribb válaszok %-os aránya a következők szerint alakult:

- | | |
|---------------------------|-------|
| – pénz: | 78 %, |
| – kapcsolatok: | 17 %, |
| – szakértelem, szaktudás: | 12 %, |
| – rátermettség: | 9 %, |
| – nyelvtudás: | 5 %, |
| – üzleti érzék: | 4 %, |
| – kreativitás: | 4 %, |
| – szerencse: | 4 %. |

(Megjegyzendő, hogy egy kérdezett több választ is adhatott.) A megkérdezettek szerint sok pénzt csak sok pénzzel lehet csinálni! Ezt mutatja a pénz szükségét jelző 78 %-os súlyarány, ami az indulótőke nagyságának fontosságát emeli az egyéb tényezők fölé.

22.2.3. A vállalkozás megkezdésének feltételei

Az eddig tárgyaltakon túl, a végső elhatározáshoz érdemes még néhány dolgot megfontolni. Sokan azért vállalkoznak, mert pénzt akarnak keresni, mégpedig minél többet. Ez természetes emberi törekvés. Ehhez azonban nem feltétle-

nül kell egy vállalkozást életre hívni. Vállalkozó az legyen, aki meg akar valósítani valamit!

A cél világos meghatározásán túl több kérdést kell a leendő vállalkozónak, elsősorban önmagában (és önmagával) tisztáznia. Ilyenek:

- Van-e reális, fizetőképes kereslet az előállítani tervezett árura vagy szolgáltatásra?
- Rendelkezik-e ő a szükséges szakmai tudással, tapasztalattal és kapcsolatrendszerrel?
- Megvannak-e a vállalkozás beindításához szükséges tárgyi feltételei?
- Van-e kellő induló tőkéje és tőketartaléka a tervezett vállalkozói tevékenységhez?

A vállalkozás megkezdéséhez tehát mindenekelőtt arra van szükség, hogy az ember önmagával tisztázza: tényleg akarja-e, és tudja-e vállalni mindazt, ami egy vállalkozás megindításával, működtetésével kapcsolatban jelentkezik. Számolni kell a bukás, az anyagi és egzisztenciális ellehetetlenülés esélyével is, mert a vállalkozásban nagyon sok a bizonytalanság, és még a leggondosabb emberi tevékenység esetén is közbeszólhat valamilyen nem várt természeti, piaci vagy egyéb csapás. Ugyanakkor nem ajánlható a vég nélküli aggodalmaskodás, mert a túlzott késedelem az ötlet elveteléséhez vezethet.

Nem könnyű és nem is egyszerű feladat egy vállalkozás elindításáról vagy az ötlet elvetéséről határozni. A döntés előkészítése során kerülni kell a nagyvonalúságot, az önámítást.

22.2.4 A vállalkozások érintettjei

Az tény, hogy nincs két egyforma vállalkozás. A vállalkozások sokszínűsége arra vezethető vissza, hogy:

- minden vállalkozás adott környezetbe ágyazottan fejt ki tevékenységét, azaz a vállalkozást “kívülről” érő hatások eltérőek,
- a vállalkozások belső felépítése, miként a közreműködők köre ugyancsak jelentős eltéréseket takarhat.

A szakirodalom a vállalkozások érintettjeiként említi azokat a személyeket, szervezeteket, akiknek/amiknek valamilyen kapcsolatuk van az adott vállalkozással.

A külső érintettek

Ebbe a csoportba tartoznak mindazok, akiknek “kívülről” van valamilyen kapcsolatuk az adott vállalkozással. Ide sorolhatók a vevők, a beszállítók, a helyi közigazgatás, a különféle hatóságok, a versenytársak, az együttműködő partnerek stb. A külső érintettek közötti valamiféle “rendtevés” céljából meg kell említeni a vállalkozások külső környezetét leginkább jellemző szegmenseket. Ezek a következők:

- a társadalmi – politikai - gazdasági környezet, amely a vállalkozás számára közvetíti a törvényeket, rendeleteket, jogszabályi előírásokat és hasonlókat,

- a piaci környezet, amely beszerzési, illetve értékesítési elemeivel döntő lehet a vállalkozás gazdálkodásának sikerében,
- az innovációs környezet, amely a vállalkozások folyamatos megújulásához szükséges elméleti háttérrel, kutatási-fejlesztési eredményeket kínálja;
- az ökológiai környezet, amely a vállalkozást körülvevő természeti adottságok és viszonyok halmazaként fogható fel.

Egy adott vállalkozás működése szempontjából fontos lehet mindazon személyek és szervezetek ismerete, amelyek a felsorolt szegmensekben helyezkednek el és valamiféle kapcsolatban állnak a vállalkozással.

A külső érintettek között jelentős különbségek tehetők aszerint, hogy azok mennyire hatnak a vállalkozásra, illetve a vállalkozás “visszahatása” milyen erős. Belátható ugyanis, hogy a külső érintettek között lehetnek olyanok, amelyek a vállalkozásra döntő hatásúak úgy, hogy közben a visszahatás elenyésző (és fordítva). A külső érintettek a vállalkozás tevékenységében közvetlenül nem vesznek részt, jelentőségük abban van, hogy a vállalkozás rajtuk keresztül tartja a kapcsolatot a külső környezet elemeivel.

A belső érintettek

A belső érintettek azok a személyek, akik a vállalkozás céljainak eléréséért a vállalkozáson “belül” fáradoznak. Három típusuk különböztethető meg:

- a tulajdonos(ok),
- a menedzser(ek) és
- a munkavállaló(k).

A *tulajdonos*, akit nevezhetünk a korábbiak szerinti vállalkozónak is, rendelkezik a vállalkozás működéséhez nélkülözhetetlen ismeretekkel, illetve anyagi javakkal. Azért fekteti tőkét a vállalkozásba, mert gyarapítani kívánja azt. Legfőbb törekvése az, hogy befektetése, illetve vagyona a lehető legnagyobb hozadékat hozza, elfogadható biztonság mellett. Nem vehető zokon, ha a tulajdonos a vállalkozás egész működését ennek rendeli alá.

A *menedzserek* a tulajdonos alkalmazottai, speciális tudással rendelkező szakemberek, akiknek elsődleges feladatuk a tulajdon célszerű hasznosításának irányítása. Helyzetükből adódóan ők kötődnek leginkább személyesen is a vállalkozáshoz. Döntéseik kihatnak a vállalkozás mindennapjaira éppúgy, mint annak hosszabb távú működésére. Céljaik általában egybeesnek a tulajdonosok céljaival, és természetes törekvésük, hogy előbb-utóbb maguk is tulajdonosokká váljanak.

A *munkavállalók* olyan alkalmazottak, akik a menedzserek irányításával a konkrét termelő/szolgáltató tevékenységet végzik, azaz ők a befektetés, illetve a vagyon hasznosítói. Érdekeltségük centrumában leginkább a megélhetést biztosító, stabil munkahely áll, ahol a legkisebb erőfeszítéssel a lehető legnagyobb pénzt lehet megkeresni.

A belső érintettek közötti “szereposztás” meglehetősen sokszínű. Előfordul, hogy ugyanaz a személy vállalja mindhárom szerepet, de az sem ritka, hogy a

tulajdonos térben is időben is meglehetősen távol van vállalkozásától, és minden érdemi teendőt a menedzserekre bíz.

A vállalkozások célja

A vállalkozások célja általában a vállalkozás küldetéséből, illetve a belső érintettek céljaiból fakad. Normális esetben alapvető cél a nyereség- és/vagy vagyonszerzés, ami a fogyasztói igény, mint fizetőképes kereslet kielégítésén keresztül valósul meg. A vállalkozás céljainak elérése végett mindenek előtt szükséges annak meghatározása, hogy az adott vállalkozás:

- milyen fogyasztói csoport,
- milyen igényét,
- milyen termékkel/szolgáltatással,
- milyen módon és
- mennyiért kíván kielégíteni.

A vállalkozás céljainak megfogalmazásán fáradozva mindezekben el kell gondolkodni. A vállalkozás alapvető céljainak konkrét megfogalmazását, értelmezését gyakran nevezik a vállalkozás küldetésének is. (A kérdéssel a könyv későbbi részében, a stratégiával kapcsolatban, még foglalkozunk.)

A küldetésből fakadó célok és a belső érintettek céljai közötti viszony megértéséhez világosan látni kell, hogy a belső érintettek tevékenységét döntően és elsődlegesen egyéni céljaik motiválják. A legtöbb ember (függetlenül attól, hogy a belső érintettek mely csoportjához tartozik) azért vesz részt a vállalkozásban, mert ettől sorsának jobbrafordulását, egyéni céljainak teljesülését reméli.

Az egyéni célok általában a következő tényezők függvényében alakulnak:

- az értékrend,
- a szellemi és fizikai képesség,
- az egzisztenciális helyzet,
- a tapasztalat,
- a tanulékonyság,
- a mobilitás, és
- minden olyan pszichés, szociális, gazdasági és egyéb tényező, amely befolyással van az egyéni teljesítőképességre és kreativitásra.

A vállalkozás sikeres működéséhez elengedhetetlen, hogy a belső érintettek saját céljaikon túl ismerjék a “cég érdekei”-t is. Legyen elképzelésük arról, hogy a vállalkozás céljainak elérése miként járul hozzá saját céljaik eléréséhez és fordítva: saját tevékenységük miként járul hozzá a szervezet sikeréhez. A vállalkozás sikeressége ugyanis sokszor azon áll vagy bukik, hogy a belső érintettek mennyire értenek egyet a szervezeti célokkal, és mennyire tudják összeegyeztetni azokat a saját céljaikkal.

A belső érintettek céljait már érintettük az előző alfejezetben. Tudni kell, hogy a célok hierarchiájában mindenképpen elsőbbsége van a tulajdonos céljainak, nélküle ugyanis a vállalkozás léte válik bizonytalanná.

Ugyanakkor az “okos” tulajdonos ügyel arra, hogy megnyerje saját céljainak a belső érintettek teljes körét, mert jól tudja, hogy nélkülük, az ő aktív és elköte-

lezett közreműködésük nélkül, a vállalkozás könnyen és gyorsan “fejre állhat”, ami neki sem lehet érdeke.

22.2.5 A mezőgazdasági vállalkozás, mint gazdasági rendszer

A gyakorlatban működő mezőgazdasági vállalkozások igen eltérőek, első pillanatban úgy tűnnek, hogy kevés közös vonásuk van. A sokféleségben való rendtételhez a gazdasági rendszerelmélet hívható segítségül, amelyre alapozva a mezőgazdasági vállalkozások egyrészt környezetüktől jól elhatárolhatók, másrészt belső struktúrájuk, működési mechanizmusuk világosan megmutatható.

Az elméleti alapok részletezése helyett a **44. ábrán** bemutatjuk a mezőgazdasági vállalkozás makrogazdasági környezetbe ágyazott, nagyvonalakban megadott működési modelljét.

A mezőgazdasági vállalkozás a termőföldnek, az anyagi és technikai eszközöknek, a növényi és állati szervezeteknek, továbbá a közreműködő személyeknek olyan szervezett csoportja, amelynek célja piacképes mezőgazdasági termékek és/vagy szolgáltatások előállítása.

A rendszer működésére az állapotváltozások sorozata jellemző, a bemenetek kimenetekké történő átalakítása a gazdasági folyamatokon keresztül történik.

A mezőgazdasági vállalkozás fő folyamatait az anyagi folyamatok jelentik, az irányítási folyamat feladata ezek működésének biztosítása. Minden mezőgazdasági vállalkozás életében tehát elsődlegesek az anyagi (termék-előállítási) folyamatok, hiszen ezek vezetnek a vállalkozási cél eléréséhez.

A folyamatrendszerek horizontális és vertikális tagolásával olyan al- és részrendszerekhez jutunk, amelyek a mezőgazdasági vállalkozások viszonylag állandó paneljeit alkotják. Az ezekben lezajló folyamatokat rendszerezve és csoportosítva feltárhatók azok a tipikus folyamatok, amelyek általában fellelhetők egy termelő/szolgáltató mezőgazdasági vállalkozásban.

A 32. ábrán látható, hogy az anyagi és az irányítási folyamatrendszer három-három alrendszerre különíthető el.

Az *input* alrendszer a termelési tényezők rendszerbevitelét hivatott biztosítani. Ahogy korábban már részleteztük: a mezőgazdasági termelésnek jól körülhatárolható alapfeltételei vannak. Ezek meghatározására, felkutatására, bevitelére, nyilvántartására, tárolására, továbbítására stb. alkalmas részrendszerek alkotják az input alrendszert. Megjegyzendő, hogy a termőföld bevitelével - annak sajátosságai miatt -, általában külön nem foglalkozunk a részrendszerek kialakításakor. (Ez persze semmit nem von(hat) le a termőföld - mezőgazdasági termeléssel összefüggő- jelentőségéből.)

A rendszerbe jutó erőforrások átalakítása termékké, szolgáltatássá, az *átalakító* (konvertáló) alrendszer feladata. Ennek részrendszerei a fejlesztéssel, illetve a termeléssel kapcsolatosak. Az itt megjelenő fejlesztési részrendszer a műszaki fejlesztés elemeinek azon halmaza, amelyek kifejezetten a termelésfejlesztést szolgálják. Előfordulhat, hogy az itt megjelenő tevékenységek kimerítik a vállalkozás/vállalkozás keretei között folyó műszaki fejlesztés fogalmát. Más ese-

tekben azonban a komplexitásra, az innovációs lánc egészére helyeződik a hangsúly, és könnyű belátni, hogy ez mennyiségileg és minőségileg több és más, mint "csupán" a termelésfejlesztés.

Az *output* alrendszer az előállított termékek (szolgáltatások rendszerből történő kivitelét), a többletérték realizálását szolgálja.

22.3 A vállalkozások formái

Ahogy azt már korábban említettük, a vállalkozások legitimitása megköveteli az érvényes jogi előírások figyelembevételét. A jogrendszer a vállalkozásokat minden országban meghatározott formába kényszeríti. A vállalkozni szándékozóknak adott a lehetőség, hogy különböző megfontolások alapján önállóan döntenek arról, milyen formában kívánják működtetni induló vállalkozásukat.

A vállalkozásoknak - jogi szempontból - két alapformája ismeretes:

- az egyéni vállalkozás és
- a társas vállalkozás.

22.3.1 Az egyéni vállalkozás

Az egyéni vállalkozás létrehozásának, működésének és megszűnésének feltételeit hazánkban az egyéni vállalkozásról szóló 1990. évi V. törvény szabályozza. E törvény értelmében az egyéni vállalkozás a devizajogszabályok szerint belföldinek minősülő természetes személy gazdasági - azaz üzletszerűen, ellenérték fejében nyereség- és vagyonszerzés céljából rendszeresen folytatott - termelő és/vagy szolgáltató tevékenysége. (A devizáról szóló 1995. évi XCV. törvény értelmében *devizabelföldi* az a természetes személy, akinek az illetékes magyar hatóság által kiadott érvényes személyi igazolványa van, illetőleg jogszabály értelmében azzal rendelkezni köteles.)

A belföldi természetes személy egyéni vállalkozást akkor indíthat

- ha cselekvőképes (a Polgári Törvénykönyv értelmében cselekvőképesnek az számít, akinek cselekvőképességét törvény nem korlátozza, vagy nem zárja ki),
- ha állandó lakhelye Magyarországon van,
- ha nincs kizárva az egyéni vállalkozás gyakorlásából (az egyes hivatások gyakorlóival szemben megfogalmazott elvárásokat tartalmazó törvények, törvényerejű rendeletek vagy miniszteri rendeletek tartalmazhatnak foglalkoztatási tilalmat),
- ha nem áll valamely foglalkozástól eltiltás hatálya alatt (míg az előző pontban említett tilalom sohasem személyre szól, addig a büntetőbíróságok által kiszabott eltiltások mindig adott személyre vonatkoznak),
- ha gazdasági tevékenység végzése céljából alapítja vállalkozását (ez azt jelenti, hogy az egyéni vállalkozás keretében olyan tevékenységek gyakorolhatók, amelyek a TEÁOR - Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere - jegyzékben szerepelnek),
- ha vállalkozási tevékenységében személyes közreműködésre képes,

- ha gazdasági, vagyon elleni vagy a közélet tisztaságát sértő bűncselekmény miatt nem ítélték jogerősen szabadságvesztésre, illetve egyéb szándékos bűncselekmény miatt nem ítélték egy évet meghaladó végrehajtandó szabadságvesztésre,
- ha nem korlátlanul felelős tagja valamely gazdasági vállalkozásnak. (tekintettel arra, hogy az egyéni vállalkozó a tevékenységéből eredő kötelezettségeiért teljes vagyonával, korlátlanul felel, a törvény hitelezővédelmi okokból kizárja a korlátlan felelősség egyidejű érvényesülésének lehetőségét),
- ha korábban nem vonták vissza a vállalkozói igazolványát adó- vagy tb-járulék fizetési kötelezettségének elmulasztása miatt.

Amennyiben a felsoroltak egyike sem érvényes az egyéni vállalkozó-jelölt esetében, úgy jó eséllyel pályázhat a vállalkozói igazolvány megszerzésére, ami a legitim egyéni vállalkozás alapidokumentuma.

22.3.2 A társas vállalkozások

A társas vállalkozásoknak két alapvető formáját különböztetjük meg:

- a gazdasági vállalkozásokat (működésüket a vállalkozási törvény szabályozza) és
- a szövetkezeteket (melyek törvényi háttérét a szövetkezeti törvény adja).

A gazdasági vállalkozások

A gazdasági vállalkozások két csoportra oszthatók, aszerint hogy jogi személynek minősülnek-e vagy sem. (A "jogi személyiség" megértéséhez tudni kell, hogy alatta embereknek meghatározott célból alakult olyan szervezetét értjük, amelynek elkülönített vagyona van és az állami szervek jogszabály alapján elismerik, hogy az jogviszonyok alanyaként lépjen fel.)

Jogi személyiségűek közé tartozó vállalkozások:

- a korlátolt felelősségű társaság (kft),
- a részvénytársaság (rt),
- az egyesülés,
- a közös vállalkozás.

Jogi személyiség nélküli vállalkozások:

- a közkereseti társaság (kkt),
- a betéti társaság (bt).

A szövetkezetek

A szövetkezet az állampolgárok által önkéntesen létrehozott, a tagok személyes és vagyoni közreműködésével vállalkozási és társadalmi tevékenységet folytató közösség, amely a szövetkezeti tulajdon és a demokratikus önkormányzat alapján jogi személyként működik.

A szövetkezet viszonylag nagy önállósággal rendelkezik, mert:

- maga dönt működésének és gazdálkodásának minden alapkérdésében,
- választással alapítja meg testületi szerveit,

- maga alkotja meg működési szabályzatait,
- ellenőrzi egységeinek működését, tisztségviselőinek tevékenységét,
- beszámoltatja a tisztségviselőket és a vezetőket.

A szövetség tehát önállóan gazdálkodik, gazdasági döntéseit maga hozza, megilleti a gazdálkodás eredménye, mivel viseli a gazdálkodás minden terhét és kockázatát.

22.4 A vállalkozások stratégiája, a stratégiai tervezés

A modern piacgazdaságban a vállalkozók szükségszerűen versenyben állnak egymással. A gyorsan változó környezeti feltételek a gazdasági élet szereplőitől folyamatos alkalmazkodást kívánnak meg. Ha egy vállalkozás a piacgazdaság körülményei között valóban sikereket kíván elérni, akkor az irányításában a stratégiai gondolkodás és a stratégiai tervezés alapelveinek következetes alkalmazása már elengedhetetlen követelmény.

A stratégia olyan írásban rögzített és kinyilvánított koncepció, amely a vállalkozás hosszú távú célkitűzéseit és szándékait rögzíti, ezekhez a rendelkezésre álló erőforrásokat hozzárendel, és tartalmazza a célok eléréséhez szükséges cselekvési programot. A stratégia a vállalkozó válasza a környezeti kihívásokra, összhangban a szervezet erőforrásaival és képességeivel. Legfőbb feladata a vállalkozás "nyerő helyzetbe" hozása. Ennek alapján a stratégia olyan összefüggő akciók együttese, amely a versenyelőny megszerzésére irányul, javítja a vállalkozás pozícióját, és gondoskodik az erőforrások célszerű elosztásáról.

A vállalkozóknak alapvetően azért van szükségük a stratégiájuk kidolgozására, mert az

- irányt mutat az üzleti életben a választható piaci lehetőségek között,
- összehangolja a külső környezet lehetőségeit a vállalkozás rendelkezésre álló erőforrásaival,
- meghatározza a vállalkozás sokoldalú fejlesztésének hosszú távú elképzelését és programját,
- a veszélyek elhárításának és a kockázat csökkentésének eszköze lehet,
- vezetői útmutatást ad, meghatározva a gazdasági folyamatokba történő beavatkozást.

22.4.1 A stratégiai tervezés folyamata és a stratégia felépítése

Minden vállalkozás egyedi jellegű, más a mérete, az alkalmazott technológiája, más-más piacokon működik, eltérő a stratégiai pozíciója, mások a tulajdonosai, más a ránehezedő integratív és az adaptív nyomás. A stratégiai tervezési rendszer is csak akkor képes hasznot hajtani, ha összhangban van az egyedi tulajdonságokkal.

A továbbiakban bemutatandó modell (45. ábra) képet ad a stratégia-kialakítás folyamatáról.

A helyes hangsúlyok megtalálása és a konkrét tervezési rendszer kialakítása nem könnyű feladat, hiszen a megoldásnak minden esetben egyedinek kell len-

nie. A következőkben azokat a kulcstényezőket határozzuk meg, amelyek a tervezési rendszer kialakítására hatást gyakorolnak, amelyek valóban kifejezik az adott vállalkozás egyedi és minden mástól különböző jellegét. Ezek a tényezők a vállalkozás környezetének és saját helyzetének alapos elemzése után a következők:

- az alapvető *stratégiai irányok* megválasztása,
- a *stratégiai programok* kidolgozását támogató szempontok,
- a stratégiai egység versenyképességének további megerősítését célzó *egyéb feladatok* kijelölése.

A további alfejezetekben a stratégiai tervezéssel összefüggő csomóponti feladatokkal foglalkozunk, megjegyezve, hogy az itt tárgyalandó részek szoros és kölcsönös kapcsolatban állnak a vállalkozás-menedzsment teljes ismeretrendszerével.

22.4.2 A vállalkozás jövőképe, küldetése és célrendszere

A vállalkozás *küldetését* (misszióját) annak jövőképéből (víziójából) vezethetjük le.

A jövőkép felfogható „vezérlő-csillag”-ként a vállalkozás egén, mely a kövendő irányt mutatja, és melynek „fényében” minősíthetők a vállalkozás tagjainak cselekedetei. A jövőkép egy olyan jövőbeli állapot, melynek elérését a vállalkozás mindennél fontosabbnak tartja. A stratégia eszköz, mely összeköti a vállalkozás szereplőit, lehetővé teszi a vállalkozással való azonosulást, és erősíti az elkötelezettséget a kitűzött célok megvalósítása iránt. A jövőkép nem csupán álmok és óhajok gyűjteménye, hanem több annál, ezért azt a vállalkozás vezetőinek egyértelműen jelezniük is kell „kifelé”, és „befelé” egyaránt. Ezt szolgálják a jövőképpel kapcsolatos feladatok is, melyek általában a következők:

- a jövőkép megfogalmazása és széleskörű megismertetése,
- a jövőkép iránti elkötelezettség forszírozása és elérése,
- annak biztosítása, hogy a vállalkozás szereplői a jövőkép teljesüléséért, annak keretei között tegyék a dolgukat.

A jövőkép megfogalmazásakor különös figyelmet kell szentelni a vállalkozás jövőbeni tevékenységeire. Meg kell fogalmazni a vállalkozás létezésének indokát, azt, hogy mely területeken kíván, illetve mely területeken nem kíván tevékenykedni. Általában a jövőképnek ezt a „mag”-ját nevezik a vállalkozás küldetésének, missziójának.

A *misszió megfogalmazásához* választ kell adni a következő kérdésekre:

- Milyen vállalkozás elérése a cél a stratégiai tervidőszak végére?
- Melyek lesznek a vállalkozás elsődleges termékei, szolgáltatásai?
- Kik fogják a vállalkozás termékeit és szolgáltatásait használni?

A jövőkép része lehet a teljesítményekkel kapcsolatos elvárások megfogalmazása is. Világosan meg kell fogalmazni, hogy a tervezők mit tekintenek sikernek. Természetesen a siker egyik legismertebb fokmérője a profit, de a legtöbb vállalkozás a siker elemeit komplexebben értelmezi.

A versenyhelyeztetel kapcsolatban célszerű utalni arra is, hogy milyen módon kíván a vállalkozás tartósan versenyelőnyhöz jutni. Célszerű definiálni azokat az egyediségeket, különlegességeket, kiválóságokat, amelyek megkülönböztetik az adott vállalkozást a versenytársaitól.

A jövőkép megfogalmazása után törekedni kell azok széleskörű megismertetésére. A szóba jöhető kommunikáció minden lehetséges módját igénybe kell venni, hogy a jövőkép beivódjon mindenki tudatába, a szereplők elfogadják, magukénak érezzék azt, és legyenek hajlandók érte és keretei között dolgozni.

A jövőkép alapján fogalmazhatók meg a vállalkozás részletesebb céljai, illetve a célok strukturált halmazaként értelmezett célrendszere. A stratégiai célok az általános jövőképre épülő konkrét mérföldkövek, amelyeket a vállalkozás adott időpontra el kíván érni. A célok meghatározásakor kerülni kell az általánosságokat, és a “csak úgy általában” való megfogalmazásukat.

Jó, ha a kitűzött célok térben, időben, mennyiségileg és minőségileg is értelmezhetők.

Csakis a világos és egyértelmű célokhoz rendelhetők konkrét végrehajtási akciók. A célok eléréséért felelős személyt, részleget vagy munkacsoportot is célszerű megnevezni. A motiváció módszereit úgy kell a vezetésnek megválasztania, hogy azok elősegítsék a célok teljesítését.

A célok szintjük és időhorizontjuk szerint hierarchiát alkotnak.

A *vállalkozás* szintjén a stratégiai céloknak foglalkozniuk kell

- az elérendő piaci pozícióval,
- a technológiai pozícióval és
- az elérendő gazdasági pozícióval.

Az *üzleti egységek* szintjén megfogalmazott célok vonatkozhatnak

- a piaci részesedés nagyságára,
- az adózás utáni nyereség maximálására,
- a különféle hatékonysági mutatók elérendő szintjére,
- új piacok megszerzésére,
- új vevőkör megnyerésére,
- a kapacitás-kihasználás javítására.

A *funkcionális célok* magukban foglalják

- az erőforrások hatékony felhasználásával és megújításával kapcsolatos feladatokat (kiemelten a munkaerőre és a tudásért folytatott versenyre),
- a kutatási-fejlesztési,
- a marketing és
- a pénzügyi célokat, továbbá (esetleg)
- a nemzetközi kapcsolatok terén elérni kívánt célokat is.

Végül a *működési célok* között szerepelhetnek

- a minőséggel,
- a pontos szállítással,
- a kapacitás-kiesések csökkentésével,

- a vevők jobb kiszolgálásával,
- a reklamációk számának csökkentésével kapcsolatos célok, illetve ilyen jellegű feladatok.

A különböző szintekre megfogalmazott célok összhangjának biztosítása fontos menedzsment feladat. A környezetben vagy a vállalkozásban végbemenő változások indokolhatják a jövőkép és a ráépülő célrendszer megváltoztatását. Ez önmagában azonban még nem a stratégia csődje.

22.4.3 A környezetelemzés

A stratégiai tervezést a gyorsan és radikálisan változó környezethez való alkalmazkodás igénye hozta létre. A változások trendje ebben az esetben nem, vagy csak rövidebb időszakra prognosztizálható. A környezet egyszerre lehet barátságos és ellenséges a vállalkozással szemben

- egyrészt lehetőséget kínál a további fejlődéshez, gyarapodáshoz, terjeszkedéshez,
- másrészt olyan fenyegetéseket is tartalmazhat, amelyek a célok megvalósítását akadályozzák, végső soron pedig a vállalkozás létét is veszélyeztethetik.

A környezet vizsgálata során figyelmet kell fordítani a makro- és a mikrokörnyezet jellemzőire.

A *makrokörnyezet* megfigyelését, elemzését igénylő főbb területeket a következőkben foglaljuk össze.

- A nemzeti/nemzetközi gazdasági helyzet;
 - milyen a gazdasági helyzet általános alakulása: fellendülés, recesszió, stagnálás jellemzi-e a hazai és a világgazdaságot, illetve azon belül az egyes országokat,
 - hogyan alakul a nemzetgazdaság kibocsátása (pl. a GDP, GNP),
 - mekkora az infláció,
 - mekkora a foglalkoztatottság, illetve a munkanélküliség szintje,
 - milyen a társadalom különböző szintjein a megtakarítási ráta,
 - milyen az ország, a vállalkozások, illetve az egyének eladósodottsága?
- Innováció, technológiai állapot, szaktudás;
 - milyen kutatások folynak és milyen technológiai áttörések várhatók,
 - milyen a technológia transzfer gyorsasága országok és iparágak között,
 - milyen technológiák megszűnése várható,
 - milyen új tudásfajták iránt nő meg az igény?
- A kormányzati politika;
 - várhatók-e változások a kormány összetételében, fő irányában,
 - milyen pártok megerősödése, és azoktól milyen gazdaságpolitika várható,
 - hogyan alakul a külföldi és a hazai befektetők preferenciája,

- milyen adó-, pénz-, beruházás-politika várható a kormányzattól,
- hogyan alakul - nő vagy csökken - a kormány részvétele a gazdaságban,
- milyen a kormány viszonya a “fekete gazdaság”-hoz és a kapcsolódó jelenségekhez?
- Társadalmi helyzet, struktúrák, demográfia;
 - a demográfiai változások,
 - a várható élettartam alakulása,
 - a népesség alakulása,
 - az életszínvonal általános jellemzőinek helyzete,
 - a lakásviszonyok helyzete,
 - a társadalmi mobilitás alakulása,
 - a korrupció általánossága,
 - a bűncselekmények elterjedtsége.
- Kulturális viszonyok, értékek;
 - a társadalomban elfogadott értékrend milyensége és annak alakulása,
 - a munkakultúra,
 - az egészségkultúra,
 - az emberek egymáshoz való viszonyainak jellemzői.
- A természeti környezet;
 - a természeti környezet állapota és annak várható változásai,
 - a természeti környezet védelmével kapcsolatban várható szabályozások és preferenciák,
 - a rendelkezésre álló természeti erőforrások nagysága,

A makrokörnyezet különböző tényezőivel kapcsolatos kérdéseket még sokáig lehetne folytatni. Minél kisebb azonban egy vállalkozás, annál valószínűbb, hogy egy nagyon részletes környezeti elemzést nem engedhet meg magának. A környezeti információkra azonban szüksége van. A probléma egyik megoldása ha más, hasonló méretű, nem versenytárs vállalkozásokkal együtt végzi el a részletes környezetelemzést. A másik megoldás, hogy megpróbálja a számára legfontosabb környezeti elemeket kiválasztani, és az azokkal kapcsolatos elemzésekre koncentrálni. Ehhez ad segítséget a *környezet-előrelátási mátrix* és a *környezeti hatás mátrix*.

A környezet-előrelátási mátrix segítségével - ahogyan azt a **46. ábra** mutatja - az vizsgálható, hogy mennyire könnyen ismerhetők meg a környezeti változások, illetve azok mennyire fontosak a vállalkozás számára.

A mátrix segítségével, viszonylag kis munkával ki lehet választani azokat a környezeti elemeket, amelyek különösen nagy hatással lesznek a vállalkozásra, majd ezek várható alakulásának előrebecslésére.

A környezet-megismerés fontosságának többféle oka van. Az egyik fő ok a kialakuló lehetőségek és veszélyhelyzetek korai felismerése, a másik a kulcsfontosságú sikertényezők megkeresése.

A lehetőségek korai megismerése előnyt jelent a vállalkozásnak, mivel meg-

nyitja előtte az utat a lehetőségek kihasználására. A veszélyhelyzetek korai észlelése hozzásegít a védekezési reakciók kialakulásához. Rövid távon ez valószínűleg a veszélyhelyzetek elkerülését, hosszabb távon pedig a veszéllyel szembeni megerősödést, vagy kellő befolyásolási lehetőség esetén, a veszélyhelyzet előnyre változtatását jelentheti. Ez utóbbiban segít a környezeti hatás mátrix, amit a **47. ábra** szemléltet.

A környezeti hatás befolyásolásának lehetősége általában függ a vállalkozás nagyságától, gazdasági és politikai erejétől. Ezzel együtt minden vállalkozás, kellő előrettekintéssel, jó stratégiával és megfelelő szövetségeselek keresésével képes lehet környezete befolyásolására, amire főleg akkor lehet nagy szüksége, ha a változások olyan veszélyt hoznak, amely a vállalkozásra nagy hatással lesz.

A környezetelemzés lehetővé teszi a kulcsfontosságú sikertényezők megkeresését is. Ezek ismerete alapján a vállalkozó eldöntheti, hogy rendelkezik-e a sikertényezőknek megfelelő jellemzőkkel, és ha nem, akkor meg tudja-e azokat szerezni. A kulcsfontosságú sikertényezők térképének felrajzolásához természetesen szükség van a mikrokörnyezet elemzésére is. Ezért erre a kérdésre a későbbiekben még visszatérünk.

A *makrokörnyezet elemzésének* módszerei közül a legismertebbek:

- információgyűjtés statisztikákból, jelentésekből, publikációkból, kérdőíves felmérésekből és interjúkból,
- tudományos konferenciákon való részvétel,
- szakkönyvek, szakfolyóiratok rendszeres olvasása,
- a nemzetközi szervezetek elemzéseinek figyelemmel kísérése,
- pártok nyilatkozatainak, programbeszédeinek olvasása,
- szociológiai vizsgálatok megismerése.

A várható tendenciák becsléséhez különböző szakértői módszerek alkalmazása a legelterjedtebb.

A mikrokörnyezet elemzésével azért is foglalkozunk, mert ez az a környezet, amellyel a vállalkozók nap, mint nap találkoznak, és amelyben folyamatosan meg kell állniuk a helyüket.

A versenykörnyezet elemzésére alkalmas egyik átfogó, tágabb összefüggéseket is figyelembe vevő módszer az ún. *Porter modell*.

A modell a mikrokörnyezetet ötféle befolyásoló erővel jellemzi:

- a beszállítókéval,
- a vevőkével,
- a helyettesítő termékekével,
- a piacra lépő új versenytársakéval és a
- meglévő versenytársakéval.

Porter modellje szerint a versenynek *3 horizontális* és *2 vertikális* eleme van.

A horizontális elemek a:

- a helyettesítő termékek kínálata,
- a piacra belépő új versenytársak és
- a piacon lévő versenytársak.

A vertikális versenyelemek pedig:

- a szállítók és
- a vevők.

A modell alkalmazásával az a célunk, hogy a vállalkozás *versenyerejét* megbecsüljük. Ehhez először azokat az összetevőket kell felsorolnunk, amelyek a versenyerőt meghatározzák.

A helyettesítő termékek

A nyereség nagyságát nagymértékben befolyásolja az a legnagyobb ár, amelyet a vevők hajlandók megfizetni. Ez pedig elsősorban attól függ, hogy rendelkezésre állnak-e helyettesítő termékek. Pl. a benzin esetén nincs helyettesítő termék, ezért a vevő vagy megfizeti a magasabb árat, vagy lemond a gépkocsi használatáról. Azaz a benzin kereslete az árváltozással szemben - legalábbis adott fogyasztói rétegek esetén - rugalmatlan.

Ha viszont létezik helyettesítő termék, akkor egy adott határon túl a vevők már nem hajlandók megfizetni a magasabb árat, hanem inkább átpártolnak a helyettesítő termékhez. A helyettesítés mértéke két fő tényezőtől függ:

- attól, hogy a vevők mennyire hajlandók áttérni a helyettesítő termékre (mennyire hűek a megszokott termékhez) és
- attól, hogy milyen a helyettesítő termék ára annak teljesítményéhez, minőségéhez illetve a megszokott termék teljesítményéhez/minőségéhez és árához viszonyítva.

A piacra belépő új versenytársak

Olyan területek, amelyeken átlagon felüli nyereség érhető el, mágnesként vonzzák az új befektetőket. A belépésnek azonban korlátai lehetnek. Lehet például olyan állami szabályozás az adott mezőgazdasági ágban vagy azon belül is, amely meghatározza a versenyben lévők számát. Erre példa a taxik számának különböző módszerekkel való szabályozása, vagy a rádió és televízió adások piacára való belépés korlátozása.

Ha ilyen korlát nincs, a már piacon lévőknek előnyük lehet az újonnan belépőkkel szemben. Például olcsóbban juthatott hozzá földhöz, épületekhez, nyersanyagokhoz vagy jó minőségű termékek alacsonyabb áron kínáló beszállítókhöz. Közvetlenül nem számszerűsíthető mértékben bár, de jelentős költségelőnyt jelent a piac, a helyi viszonyok ismerete, az a tanulási folyamat, amelyen a vállalkozás már keresztülment mióta az adott piacra belépett.

A piacon lévő versenytársak

A piacon lévő versenytársak száma és stratégiája a nyereség legfontosabb befolyásolója. A verseny különböző eszközökkel folyhat. A legismertebbek:

- az árverseny,
- a verseny az innováció területén,
- a verseny a reklámozás és hirdetés területén.

Ezek kombinációja is elképzelhető. A verseny intenzitását meghatározza a versenyzők nagysága és száma.

A szállítók

A szállítók relatív erejét a versenyben a következő tényezők határozzák meg:

- a beszállítók relatív nagysága a gyártóhoz képest,
- az általuk kínált nyersanyag, félkész termék, alkatrész különlegessége, egyedisége,
- a beszállítók száma,
- a beszállítók lehetősége az előre történő integrációra.

Ha a beszállítók túl kicsik, erejük növelésére szövetkezhetnek egymással.

A differenciálatlan termékeket beszállítók ereje a gyártókkal szemben általában kicsi, mivel könnyű olyan beszállítót találni, aki képes ugyanazt vagy hasonló termékeket kínálni. A különleges minőségű, egyedi termékeket gyártani képes beszállítók viszont sokkal inkább az erő pozíciójából tárgyalhatnak vevőkkel.

A beszállítók sajátos csoportját képezik a dolgozók, akik munkájukat kínálják. Egyedileg kevés esélyük van a “munkájukat megvevőkkel” szemben, főleg ha az “differenciálatlan termék”, átlag vagy átlagon aluli tudás. Általában ezért fontos számukra a “szövetkezés”, vagyis a szakszervezetek létrehozása.

A vevők

A vevők leginkább az árakra érzékenyek. Az árak “megfizetése” vagy “nem fizetése” között azonban csak akkor van választási lehetőségük, ha a piacon van árverseny, illetve ha vannak helyettesítő termékek. Minél különlegesebb az áru és minél kisebb a kínálat, annál kisebb a vevő alkuereje a gyártóval szemben. A vevők alkupozícióját növeli, ha különböző érdekszövetségeket hoznak létre, illetve, ha minél több információt szereznek be az eladókról és azok termékeiről. Az eladók szempontjából fontos a vevők száma is, hiszen ha kisszámú vevőből veszítenek el egyet, az jelentős nyereségkiesést okoz.

A vevők lehetnek *fogyasztók*, vagyis végső felhasználók és *ipari vevők*, vagyis tovább feldolgozók. A felsorolt jellemzők azonban a vevők mindkét csoportjára igazak.

A Porter modell lényege tehát annak az összefüggésrendszernek a felvázolása, amely megmutatja, hogy mitől függ a verseny szereplőinek az egymással való alku folyamatában elnyert pozíciója. A pozíció milyensége ár-, illetve költségmeghatározó tényező, ezért nagyon fontos.

Minél több gond van a makro-környezettel, pl. a gazdasági növekedés lassulása, az életszínvonal csökkenése miatt, annál kiélezettebbé válik a helyzet a mikro/versenykörnyezetben. Egyre tipikusabbá válnak a nem piac-konform magatartási formák, a versenytársak kizárása elvtelen megállapodásokkal, korrupcióval, megvesztegetéssel. Ez is mutatja, hogy milyen óriási hatással van a makrokörnyezet a mikrokörnyezetre, a piac funkcionálására, és hogy milyen fontos a makrokörnyezet változásainak lehető legjobb előrejelzése.

Ma már egyre több szakember állítja, hogy a kooperáció, a tisztességes szövetségek létrejötte a beszállítók és termelők, a termelők és értékesítők, a termelők és vevők, illetve az értékesítők és vevők között nagyobb eséllyel vezet olyan helyzethez, amelyben minden szereplő nyer.

A gyilkos versenyben, legyen az tisztességes vagy kevésbé tisztességes, könnyen alakul ki olyan helyzet, hogy végül mindenki veszít.

A környezeti lehetőségekhez és fenyegetésekhez való alkalmazkodást *adaptivitásnak* nevezzük. Megnyilvánulási formái változatosak lehetnek:

- meglévő vállalkozáson belüli pozíciójavítás, új termék kifejlesztése, új piac meghódítása,
- új vállalkozás indítása,
- defenzív reagálás, üzletágak megszüntetése stb.

A környezetben felismerhető lehetőségek és fenyegetések alapján a vállalkozásnak valamilyen fejlődési irányt kell választania. A választásnál összhangot kell teremtenie a környezeti lehetőségek és fenyegetések, valamint a vállalkozás erős és gyenge pontjai között.

22.4.4 A vállalkozás helyzetének elemzése

A stratégiai tervezés részét képező elemzés során tehát fel kell mérni a vállalkozás erősségeit, gyenge pontjait, továbbá a környezet kínálta lehetőségeket, veszélyeket. Az ilyen típusú elemzésben a vállalkozás vezetőin túl célszerű, ha részt vesznek tanácsadók is, akik az elemzői szaktudást és az objektív szemléletmódot adják, nehogy a vállalkozó önmaga „bűvöletében”, saját propagandájának csapdájába essen.

Az elemzés alkalmas segédeszköze a "SWOT-mátrix" (a hazai szóhasználatban: "GYELV-mátrix").

A SWOT betűszó a következő kifejezések angol megfelelőjének kezdőbetűiből tevődik össze:

Strengths = Erősségek
Weaknesses = Gyenge pontok
Opportunities = Lehetőségek
Threats = Veszélyek

A SWOT-mátrix jellegzetes formáját a **48. ábra** mutatja be.

A SWOT-elemzés alapján a vállalkozás számára a következő stratégiai-jellegű cselekvési lehetőségek kínálkoznak:

1. *mező*: a kereslet-növekedés által indukált lehetőségek maximális kihasználása, a gyenge pontok mérséklése (pl. technológiafejlesztést biztosító beruházással);
2. *mező*: támadó stratégia a lehetőségek maximális kihasználására (pl. export-offenzíva);
3. *mező*: túlélési stratégia vagy visszavonulás (pl. a veszteséges termelés azonnali leállítása, a termékszerkezet szelektív átalakítása, új piacok felkutatása);
4. *mező*: az erősségekben rejlő potenciál maximális kihasználása, a veszélyek óvatos kikerülése (pl. a termékválaszték bővítése, árpolitika felülvizsgálata, értékesítési- és ösztönző akciók, a versenytársak szándékainak kifürkészése stb.).

A követendő stratégiát a *domináns mező* fogja meghatározni. Szerencsés esetben a mi vállalkozásunk a 2. mezőbe tartozik, ilyenkor offenzívan ki kell használni a kínálkozó lehetőségeket. A 3. mező a legkedvezőtlenebb, ilyen esetben szükség lehet a vállalkozás tevékenységeinek, termékcsoportjainak külön-külön vizsgálatára. Ehhez az ún. portfólió-elemzés (= üzletág-elemzés) használható. A szakirodalom több elemzést ismertet, könyvünkben a Boston Consulting Group által kifejlesztett *BCG-mátrixot* tárgyaljuk.

A BCG-mátrix az elért piaci részesedés és az értékesítés növekedési üteme szerint elemzi a vállalkozások pozícióját. Alkalmas az erőforrás-áramlás követésére, a termék életútjának bemutatására. A mátrixban elfoglalt pozíció alapján végzett elemzések segítik a vállalkozás stratégiájának kidolgozását. A piaci vonzó-versenyképesség mátrix árnyaltabb megközelítést tesz lehetővé. A stratégiai pozíció értékeléséhez számba vett tényezők száma tetszés szerint növelhető, súlyozással finomítható.

A BCG által kidolgozott megközelítés lényegét és gondolkodásmódját az eredeti modellen ismertetjük, amelyet a **49. ábra** mutat be.

Az ábra vízszintes tengelye a *relatív piaci részesedés* mértékét ábrázolja. Itt az adott termék értékesítési volumenét viszonyítjuk az adott piacon jelenlévő legnagyobb versenytárs értékesítéséhez. Ha a versenytárs jobb pozícióban van, ez a mutató 1-nél kisebb, ha a vállalkozásunk a vezető tényező a piacon, akkor értéke 1-nél nagyobb.

A függőleges tengelyen annak a *piacnak a növekedési üteme* jelenik meg, amelyiken a vizsgált üzleti egység jelen van. Dinamikusan fejlődő piacok esetében az előző évek trendje ad támpontot. Más esetben a makrogazdasági környezet mozgása a meghatározó a piac növekedésére nézve.

A mátrix négy mezőre bontható, amelyek mindegyike más természetű, kézenfekvő stratégiát sugall. A mezők elnevezésénél a szemléletes angol kifejezések megfelelőjét vettük át. Megjegyezzük, hogy a mezők eredeti elnevezésének használata a stratégiai (és marketing) szakirodalomban elfogadott terminológia. Az alapstratégiákat a következőkben határozzuk meg: növekedés, pozíciók megtartása, aratás, visszavonulás.

A csillagok (sztárok) mezeje: a vállalkozás büszkeségei, a legjobb stratégiai pozíciójú termékek, amelyek egy vonzó piacon nagy relatív piaci részesedéssel vannak jelen, a versenytársaikkal szemben kompetitív előnyökkel rendelkeznek. A bővülő piachoz való alkalmazkodás kapacitásbővítést indokol, ami jelentősebb beruházási igényt jelent és alapfelhasználással jár. A szóba jöhető stratégiák:

- minden beruházási, fejlesztési és marketing támogatást megadni a stratégiai pozíció további erősítésére,
- az adott pozíció megtartására irányuló stratégia, ha már elegendő beruházás történt.

A 50. ábra a BCG mátrix stratégiai ajánlásait szemlélteti.

A kiöregedett sztárok mezeje (fejőstehén állapot): a piac, amelyen hajdan ve-

zető szerepük volt és azon nagy részesedést értek el, már elvesztette vonzerejét. Egy hanyatló, de még működő vállalkozásról (vagy termékről) van szó, itt már nem érdemes beruházni, a kapacitások így is előbb-utóbb kihasználatlanná válnak. Eredmény (profit) még jelentkezik, az innen kinyert többlettel finanszírozhatók más, felfutó vállalkozások. Kézenfekvő, követendő stratégiák:

- az adott pozíció megtartására irányuló stratégia,
- aratási stratégia: az elérhető előnyök maximális kihasználása a piaci pozíció várható gyengülése árán is.

Kérdőjelek mezeje: ide kerülnek azok az ötletek, azok a teljesen új, a felfutás előtt álló termékek, amelyek piaca ígéretes, de jelentős piaci részesedést még nem mondhatnak magukénak. Mind a piacuk megteremtése, mind a termelési kapacitások kiépítése nagy ráfordítást igényel, ezért csak néhányuknak adatik meg a felemelkedés lehetősége. A döntés kockázatos és tipikusan stratégiai természetű, a vállalkozás jövőjét érinti. A választható stratégiák:

- erőfeszítés a piaci részarány növelésére, jelentős beruházás a sztárrá válás érdekében,
- további támogatások megszüntetése, a jobb alsó sarokba való súlyosítás,
- felfedező stratégia: újabb ötletek felkutatása, majd kidolgozásuk megkezdése.

A döglött kutyák jellemzői: sikertelen termékek, alacsony piaci részesedés vonzerő nélkül, stagnáló, visszafejlődő piacon. Ezekről a bukott kérdőjelektől, profitot nem termelő, kiöregedett fejőstehenektől jobb fokozatosan megszabadulni. Ajánlható stratégia:

- visszavonulás: ha már csak jelentéktelen eredményre van kilátás vagy már semmilyen stratégiai előny sem várható.

A sikeres termék élete során végigjárja az egyes mezőket. Kérdőjelként elnyerve a maximális támogatást a csillagok sorába emelkedik, ahonnan a piac ki-
fulladása után a fejőstehenek közé kerül, majd a lecsúszási folyamat végén a "döglött kutyák" között köt ki. A sikertelenek már az első fázisban elbuknak, nem képesek végigjárni az előbbi (természetesnek tekintett) fejlődési utat. A bukás a csúcson is bekövetkezhet, ha hibás volt a döntés és a támogatott stratégia.

Az eddigi fejtegetések lényege a **51. ábrán** követhető nyomon.

A bemutatott elemzési módszer hiányosságai minden pozitívum mellett hamar jelentkeztek. A versenyképességnek a piaci részesedéssel való mérése önmagában nem elégséges a megbízható értékeléshez, a gyakorlatban más tényezők figyelembevételére is szükség van. Hasonló módon kritikus megközelítést igényel a piaci vonzerő mérésére szolgáló növekedési index. Szerepe azonban egyedüli mérőszámként szintén vitatható. Jelentős vonzerőt gyakorolhat ugyanis egy lassan változó piac is, ahol kisebb a termék elavulásának veszélye.

22.4.5 A stratégiai irányok, programok és akciók

Az üzleti egységek céljainak megfogalmazása után az *alapvető stratégiai*

irány kiválasztása lesz a következő feladat. Ez a művelet a "hová megyünk?" kérdéssel jellemezhető. A következő lehetőségek jöhetnek szóba:

- *belépés*: új vállalkozás létrehozása,
- *építés*: stratégiai pozíció kiépítése a versenyképesség fokozásával és a piaci részesedés növelésével,
- *megtartás*: a stratégiai pozíció, a versenyképesség megerősítése nagyobb elmozdulások nélkül,
- *aratás*: az érett pozíció előnyeinek kihasználása, az eredmények lefölözése a pozíció feladása árán,
- *megszüntetés*: visszavonulás a vállalkozástól, annak feladásával vagy értékesítésével.

A választható *stratégiai programok* arra adnak választ, hogy "hogyan jutunk el" a célok és az irányok által megjelölt helyre. A stratégiai programok hét alap-típusát különböztethetjük meg:

- *megjelenés*: új vállalkozás indítása, új piacon való megjelenés, új termék kifejlesztése,
- *behatolás*: meglévő vállalkozás keretében meglévő termékkel új piacon, új termékkel meglévő piacon, vagy új termékkel új piacon való megjelenés,
- *fenntartás*: a stratégiai programok a piacok és a termékek meglévő pozícióinak fenntartására irányulnak,
- *vertikális integráció*: integráció elősegítése mind az adott fázist követő irányba, mind a megelőző fázisok irányába,
- *racionalizálás*: a termelés, az értékesítés, az elosztási csatornák folyamatainak ésszerűsítése,
- *hatásfok-javítás*: a technológiai folyamatok hatásfokának javítása, a funkciók működésének jobbítása, hagyományos költségmegtakarító eljárások,
- *befejezés*: a vállalkozás fokozatos leépítése vagy értékesítése.

A stratégiai irányok és a stratégiai programok valamint a termékpozíciók összefüggéseit a **52. ábra** vázolja fel.

A stratégiai tervezési egység megfelelő versenypozíciójának eléréséhez még további tényezők figyelembevételére van szükségünk. Ezek lehetnek:

- *image*: a stratégiai irány megerősítéshez a termék image-nak tudatos kifejlesztése szükséges,
- *minőség*: szerepe hasonló, mint az előző tényezőé, különösen az "építés" és "megtartás" változatok esetében,
- *szerviz (szolgáltatás)*: a versenyképesség javításának eszköze lehet a "megtartás" stratégiai irány választásában,
- *az ár*: a kívánt piaci részesedés elérésének egyik legfontosabb eszköze, de fontos szerephez jut a "megtartás" és az "aratás" stratégiai irányok esetében is.

A stratégiai akciók kidolgozásánál a környezetelemzés és a vállalkozás diag-

nosztika eredményeire támaszkodhatunk. Az akcióprogramok átfogó értékelése a döntés-előkészítés egyik legfontosabb szakasza. Az akcióprogramok készítésénél a lehetséges stratégiák széles skálájú változatait állíthatjuk elő, példaképpen bemutatunk néhány jellemző alapelehetőséget.

A termék-piaci és a termszervezet-változási akciók:

- a versenytársakhoz képest a legkedvezőbb áron kínálni a terméket az adott piacon,
- termékdifferenciálás, a másoktól való különbözőség hangsúlyozása,
- termék-vevő orientált kutatás-fejlesztés, a cél: többet tudó, szebb, több változatban rendelkezésre álló termék előállítása,
- nyersanyagokon alapuló differenciálás, célja: a minőségjavítás sikeres lehet a vertikális integrációban,
- a versenytársaknál jobb szolgáltatások, speciális többletértékek felkínálása a vevőknek (pl.: oktatás, tanácsadás),
- speciális piaci szegmensek kiszolgálása, melynek alapja a vevők különböző csoportjainak eltérő igénye.

Kutatás-fejlesztési, innovációs akciók:

- offenzív, kezdeményező jellegű akciók: aktív környezetalkotás, a vállalkozás első akar lenni a piacon,
- követő jellegű akciók: a vállalkozás kivárja és figyeli az elsőket, óvatosan, nem túl messziről követi az élenjárókat; kevésbé költséges, kevésbé kockázatos stratégia,
- próbáljunk az élbolyban lenni, de ne a saját erőnkre támaszkodva, igyekezzünk kész eredményekhez jutni (pl.: licencek megvásárlása, közös vállalkozások),
- vállalkozásorientált jellegű stratégiai akciók, innovációs stratégiák elindítása: állandó, folyamatos megújulás, újabb és újabb ötletek kidolgozása és kipróbálása, hagyományos jellegű akciók: a változásról nem vesz tudomást, a korábbi gyakorlatot folytatja; nem ajánlott stratégia, mert ez az ideológia a csődhöz vezet.

22.5 A reklamáló ügyfelek kezelése

A tanácsadó szervezetek működése és szakmai tekintélye szempontjából a reklamáló ügyfeleknek különös jelentősége van, ugyanis a tanácsadó cég szempontjából többnyire előnytelen *“negatív reklám”* lehetősége leginkább itt jelentkezik. Magától érthető, hogy a negatív reklám a tanácsadó szervezet tekintélyét rombolja, ezért mindent el kell követni annak elkerülésére.

Ahogy korábban is jeleztük: a tanácsadónak szakmai felkészültsége mellett egy kicsit *pszichológus*nak is kell lennie. Tevékenységük, megszólalásaik során ugyanis bele kell képzelni magukat a kliens helyébe. Működésük csakis akkor lehet sikeres, ha a segítőkészség és az udvariasság motiválja minden cselekedetüket.

A tanácsadó szervezet akkor előrelátó, ha stratégiai marketing tervébe eredeti-

leg is beépíti a reklamációk lehetőségét, azaz igyekszik “rákészülni” erre a kellemetlen jelenségre. A rendesen orvosolt reklamáció ugyanis erősíti a kapcsolatot a kliens és a tanácsadó szervezet között, míg ellenkező esetben a kliens bosszúsága hatványozódik, és majdnem biztos, hogy eltávolodik a tanácsadótól.

A sikeres tanácsadói magatartásban felismerhető néhány olyan általános elem, ami különösen megszívlelendő a reklamációk fogadása esetén. Közülük a tanácsadó részéről figyelmet érdemelnek a következők.

- Mutasson azonnal megértést és válasszon olyan semleges bocsánatkérő formulákat, amelyek közvetlenül senkit nem terhelnek és önmagát sem teszik Janus-arcúvá. (Pl: “Sajnálom, hogy gondot okoztunk Önnek...”, “Megértem a bosszúságát!”) Az ilyen típusú formulák, túl a kezdeti feszültség levezetésén, növelik a kliens bizalmát a tanácsadó iránt.
- Ne szakítsa félbe az ügyfelét! (Még akkor sem, ha valamit rosszul mond, vagy információi tévesek).
- Ne a kollégái vagy a külső kapcsolatai vádolásával igazolja önmagát! Ha ugyanis a gyengébb tanácsadó saját munkatársait hibáztatja, a kliens ebből arra következtet, hogy a jövőben is számíthat hasonló kellemetlenségekre. A “nem tudja a jobb kéz, mit csinál a bal” belső minősítés “kifelé” rendkívül ártalmas.
- Döböntse meg az ügyfelet azzal, hogy megköszöni a reklamációt! És azzal is, hogy lehetőleg még ottlétekor kézbe veszi az ügyét, és az ügyfél szeme láttára kezdi el megoldani problémáját. Ne adja tovább az ügyet, maradjon az “Ő embere”! Ha másokat is be kell vonnia, határozzon meg kötelező határidőt a részintézkedések megtételére.
- Írásos reklamációra haladéktalanul válaszoljon (mégpedig telefonon, telexen, e-mailen vagy távirati úton)! Köszönje meg ügyfele jelentkezését, sorolja fel neki, hogy eddig mit tettek a kár okának elhárítása érdekében! Kínáljon fel neki átmeneti megoldásokat! Nevezze meg a helyet (esetleg munkatársakat), ahol (akik) az ügy megoldásán dolgoznak! Adjon határidőket és ajánlja magát további partnerként a probléma megoldásához (“...ellenkező esetben kérem, forduljon ismét hozzám”)!
- Ne hagyja, hogy a kliens ingerült hangon kioktassa! Kérjen újabb és újabb szakszerű információkat – hivatkozva arra, hogy az okokat csak így tudja pontosan kideríteni! “Hogyan zajlott le a problematikus folyamat? Milyenek voltak a működési paraméterek? Miben nyilvánult meg a hiba? Kik vették észre?” Az ilyen egyszerű, mégis szakmai tartalommal is bíró kérdések a nem szakmabeli beszélgetőpartnert is szakszerű válaszadásra kényszerítik, és a szükséges mértékig el is bizonytalaníthatják. Ugyanakkor az ügyfélnek azt kell éreznie, hogy a szaktanácsadó fontos ember, sőt a kérdéses ügy legkompetensebb szakértője.

- Ne adja jelét szemrehányásnak vagy gyanúsításoknak! A tanácsadó ne forduljon például a következő vagy hasonló mondatokkal az ügyfélhez: “Jól elolvasta a használati utasítást? Biztosan nem az előírásoknak, illetve a megbeszélteknek megfelelően járt el.” Az ilyen formulák helyett fogalmazzon személytelenebbül: “A használati utasításban a ...pont alatt utaltunk arra, hogy..., ha...” Lehetséges, hogy valaki..., valamit..., valamikor...”.
- Ne próbálja mindenáron azonnal tisztázni a probléma valamennyi okát! Nyerjen időt olyan javaslattal, hogy jön majd egy specialista, aki a helyszínen ad felvilágosítást.
- Ne tegyen elhamarkodott ígéreteket! A nem teljesített ígérek ugyanis többet ártnak, mint használnak; vannak helyzetek, amikor a “kevesebb” végül “többet” ér.
- Ne vegye tragikusan a túlzásokat! Az ügyfél haragja fokozódik, ha reklamációját dramatizálják (vagy éppenséggel bagatellizálják). A kérdéstechnika és a tényszerűség az egyetlen olyan eszköz, amely az ügyintézés során sikeresen alkalmazható.
- Ne diadalmaskodjon! Még ha az ügyfelet meg is győzte arról, hogy a hibát ő követte el és nincs igaza, akkor is tiszteletben kell tartani a személyiségét. Az ügyfelek szemében általában szimpatikusak az ilyen jellegű megnyilatkozások: “Örülök, hogy most már tudjuk, mi vezetett ehhez a balszerencséhez...”. “Ez a tévedés bárkivel előfordulhat...”.
- Kerülje feltétlenül a közömbösséget, de kioktató se legyen!
- Ne vágjon vissza ellenvéleménnyel! (Már csak azért sem, mert gyakran feltételezésekbe kell bocsátkoznia, és ezek magukban hordozzák a tévedés veszélyeit). Alkalmazzon levezető formulákat! Például “Tökéletesen megértem az álláspontját, másrésről azonban...” “Nagyon köszönöm észrevételeit, számomra még nem teljesen világos, hogyan...” “Ahogy Ön válaszolja, az kétségkívül hátrányosnak tűnik, mégis éppen az Ön esetében kívánatos annak feltárása, hogy...”.
- Amilyen gyorsan lehet, váltson át pozitív megfogalmazásra! Az eset részbeni vagy teljes tisztázása és az esetleges elnézésekérés után az alábbi megfogalmazások kínálkoznak: “Valóban örülök, hogy az ügyet ily módon tisztázhattuk, és ismételen köszönöm a segítőkész információkat”. “Különös öröm számomra, hogy felvetéseit ezen a módon rendezhettük, mert Önben régi és korrekt ügyfelünket tiszteljük”. “Számunkra nagyon fontos, hogy partnereink hosszútávon is elégedettek legyenek és számíthassanak ránk”.

Meggyőződéssel állítható, hogy a jelzett és a tartalmukban, felfogásukban a felsoroltakhoz hasonló magatartásmódok előnyére válhatnak a vállalkozói-szolgáltatói szervezeteknek – rövidebb és hosszabb távon egyaránt. A kölcsönös bizalom kivívása, majd fenntartása nem egyszerűen emberi érzés, hanem nagyon

fontos üzleti szempont is. Erre a jövő szolgáltatóinak egyénileg és szervezetileg is célszerű nagyon komoly figyelmet fordítani!

23. Válság-előrejelzés, a vállalkozások reorganizációja

Az elmúlt években jelent meg a hazai gazdálkodási gyakorlatban a reorganizáció elnevezés, és kapott sokféle tartalmat, magyarázatot, értelmezést. Nem is csoda, hiszen a fogalom mögött többféle közelítés és tartalom állhat, és az igen bonyolult, összetett folyamatot jelent. A témakör hazai irodalma is szűk, az egyetemi oktatásban is csak a közelmúltban jelentek meg az első próbálkozások a tevékenység bemutatására, rendszerezésére. A szakembereket elsősorban a szaktanácsadó képzés keretében célszerű megismertetni a reorganizációs folyamattal, hiszen a bajba jutott vállalkozások a tanácsadótól várják a segítséget azon gazdasági problémáik megoldására, melyeken nem tudnak úrrá lenni.

A reorganizáció céljától függően, többféle reorganizációról beszélhetünk. A legelterjedtebb a *válságban lévő vállalkozások felzárkózási reorganizációja*. Ez azt jelenti, hogy egy alkalmassági vizsgálatot követően, az arra kapott pozitív válasz esetén átmeneti pénzügyi "védőernyőt" kell a vállalkozás fölé képezni, hogy a tartós pénzügyi átalakítást el lehessen végezni, nemegyszer az értékesítési rendszer piacorientált átszervezésével egyidejűleg. Ezzel egyidejűleg a gazdálkodó szervezet felzárkózhat a versenytársak mellé.

A reorganizációnak egy másik értelmezése az lehet, amikor a *stabil pénzügyi helyzetű vállalkozások* tartós piaci jelenlétét, illetve ennek a pozíciónak az elérését célozzuk meg.

További reorganizációs folyamat lehet a *korlátozott finanszírozású reorganizáció*, amikor a szükséges pénzügyi fedezet nem áll rendelkezésre, vagy valamilyen oknál fogva éppen nem érdemes befektetni (pl. átmeneti külső vagyonkezelés esetén).

Nyilvánvaló ugyan, hogy még a jól működő cégek sem nélkülözhetik az időnkénti reorganizációt, mégis - külföldön is, de különösen nálunk - a meghatározó reorganizációs igényt a bajba jutott, a piactól lényegesen elmaradt vállalkozások felzárkóztatása jelenti.

A hazai elnevezések között a *változásmenedzselés és a válságmenedzselés* kifejezésekkel is találkozunk. Mindkettőnek létjogosultsága van, hiszen a változó gazdasági környezetben a folyamatosan alkalmazkodó vállalkozások vezetése a körülményekhez, az új kihívásokhoz igazítja a vállalkozás szervezetét, működését. Ez a tevékenység a változásmenedzselés. A vállalkozás, amely súlyos gondokkal küzd vagy többdimenziós válságban van, az válságmenedzselés mellett

lesz képes kilábalni a nehézségekből.

A fejlett piacgazdaságokban több koncepciót és módszert alakítottak ki a vállalkozások válságmenedzselésére. A hazai vállalkozások válsághelyzete azonban több szempontból is eltérhet attól, amellyel a nyugati piacgazdaságok válságmenedzserei találják szemben magukat. Mások ugyanis a nemzetgazdasági feltételek, a technikai, a pénzügyi és az emberi erőforrások jellemzői, a külgazdasági lehetőségek stb. Ezért Magyarországon új válságmenedzselési koncepcióra van szükség.

23.1 Válság-előrejelzés

Mielőtt a reorganizáció fogalmával, lépéseivel részletesebben foglalkoznánk, célszerű áttekintenünk a válságok kialakulásának jeleit, okait. Csak úgy lehet a megfelelő "terápiát", a kivezető utat megmutatni a bajba jutott cégnek, ha a szakértők pontosan tudják a "betegség" okát, és felismerik azokat a jelenségeket, melyek a bajt egyértelműen előidézték.

A fejlett piacgazdaságokban a vállalkozási válságnak két fő típusát különböztetik meg. A *részleges válság* a vállalkozás egyik területi egységében (, üzeme-egységében, ágazatában) vagy egyik funkciójában (termelési, likviditási, marketing stb. problémaként) alakul ki. Ilyenkor a fő feladatok: a válság elszigetelése, megoldása, majd a rendbe hozott egység, funkció beillesztése a vállalkozás működésbe. Ennek a feladatnak a megoldására általában válságmenedzselő "stábot" hoznak létre.

A másik válságtípus a *teljes vállalkozási válság*. Ebben az esetben az egész vállalkozás olyan krízishelyzetbe jutott, amely a cég fennmaradását veszélyezteti. Ilyenkor nincs mit elszigetelni, többnyire súlyos áldozatokkal - drasztikus leépítésekkel, piacokról történő kivonulással, esetleg vállalkozásrészek eladásával stb. - a megmaradó vállalkozás egészét kell talpra állítani. A teljes válságban lévő vállalkozás esetében általában új vezetés vagy válságmenedzselésre szakosodott munkacsoport veszi át a cég irányítását.

A fenti két válságtípus többé-kevésbé stabil gazdasági környezetben (a gazdasági növekedés, olykor-olykor a stagnálás vagy az enyhe recesszió feltételei között) érte a fejlett piacgazdaságok vállalkozásait. A magyar vállalkozások válsághelyzete egy új, a harmadik típusba sorolható. Ennek a harmadik típusú krízishelyzetnek fő sajátossága az, hogy a válság nemcsak a vállalkozásban, esetleg az ágazatban jelenik meg, hanem a felső szinten a nemzetgazdaság egészében, adott esetben a piacok jelentős részét képviselő régióban jelentkezik. A válság az alsó szinten is mutatkozik, ugyanis jelentős hatással van az emberi erőforrásra, a vezetőkre és a beosztottakra egyaránt. Ez tehát a vállalkozások *többdimenziós válsága*.

23.1.1 A válság kialakulása, jelei, okai

A gazdálkodó szervezetek egészét átfogó válság általában nem egyszerre következik be, a krízis többnyire egy folyamat következménye, amely elkülönítethe-

tő szakaszokra osztható.

A vállalkozási válság kiteljesedése öt szakaszra bontható.

Első szakasz

A vállalkozási krízisnek nemcsak a kiteljesedés utolsó fázisaiban vannak sajátos ismertető jegyei, hanem már azt megelőzően felismerhetők olyan jelek, amelyekből az átfogó válság kezdetére lehet következtetni. Az első szakasz több jelzésének egyidejű megjelenése valószínűsíti az átfogó vállalkozási krízis kialakulását.

Az első szakasz tipikus válságjelei a következők:

Téves kutatási és fejlesztési program

Akkor téves a kutatási vagy fejlesztési program, ha azok hozama jóval elmarad a tervezettől. Minél nagyobb részt kötött le a téves kutatás/fejlesztés a vállalkozás összes erőforrásaiból, annál valószínűbb, hogy a kudarc hatása nem szigetelhető el, hanem átfogó válsággá terebélyesedik.

Lassú vagy rossz vállalkozásfejlesztések

Ezek egyre táguló rést hoznak létre a vállalkozás és a piaci igény, valamint a vállalkozás és a versenytársak piaci pozíciója között. Ilyen táguló rés alakulhat ki akkor, ha a vállalkozás nem tudja idejében követni a műszaki fejlődés ütemét, helytelenül ítéli meg annak fejlődési irányát, rosszul prognosztizálja a piaci igény változásait és az ezeket befolyásoló nemzet- és világgazdasági folyamatokat. A helytelen fejlesztés kirívó esete a téves profil- és piaci szerkezet bővítés. Visszajára fordulhat a folyamat, ha a fejlesztés az erőforrások viszonylag nagy részét leköti, melynek következtében a vállalkozás átfogó krízisbe torkollhat.

A megmerevedett termelési struktúra

Ha a vállalkozás nem tudja idejében megújítani technológiáját, akkor lépéshátrányba kerül a versenytársaival szemben, hozzájuk képest számottevően csökken az árbevétele. A megmerevedett gyártás azzal a következménnyel jár, hogy rugalmatlanná válik a piac kiszolgálása, készletek gyűlnek fel és befagy a vállalkozás pénzeszközeinek jelentős része, megkezdődik a raktáron lévő gyártmányok műszaki avulása.

Rossz piacpolitika, alacsony hatékonyságú marketing

Oka lehet téves piaci prognózis, helytelen marketingdöntés, az össze nem hangolt piacszervezés, a rosszul vezetett piaci akció. A rossz piacpolitika legfőbb jele a piaci pozíció romlása, a piaci részesedés csökkenése.

Túlzott hitelfelvétel

A hosszú lejáratú hitelek felvétele az átfogó válság első jele lehet. Ez akkor bizonyosodik be, ha a vállalkozás nem tudja visszafizetni hitelét a tervezett időpontban. Oka: a vállalkozás rossz célra vette fel a hitelt, vagy vagyonát túlzottan megterhelte, illetve rosszul mérte fel az új befektetés megtérülésének időtartamát.

A vállalkozás bürokratikus szervezete és irányítása

Nem egyszer ez lehet a vállalkozási krízis fő oka. Az esetek többségében a bürokratikus szervezet és irányítás a szakmailag gyenge középszintű vezetői kör

működésének egyenes következménye. A túlzott centralizálás és a döntések erős központosítása legtöbbször együtt jár a mindenre kiterjedő központi ellenőrzéssel.

Túlzott kockázatvállalás

A túlzott kockázatvállalás sajátossága, hogy hatása csak később válik kézzel foghatóvá. Ez bekövetkezhet a hosszú távú stratégia kérdéseiben, például az üzletpolitika, a fejlesztés, a piacvesztés területén, valamint a rövidtávú kérdésekben, például a forgóeszközhitel felvétele során. Ezen tényezők vizsgálatához támpontot adhat a vállalkozási vagyonnak és a kockázatba bevont vállalati vagyონrésznek az aránya.

Alacsony hatásfokú ösztönzés/érdekeltség

Ez az egyik legsúlyosabb vezetési hiba. Hatására érdektelenné, sőt elégedetlenné válnak mind a vezetők, mind a beosztottak. Csökken a vállalkozással szembeni lojalitásuk, nem azonosulnak a vállalkozás céljaival, nő az ellenállásuk a bevezetésre kerülő újdonságokkal szemben, lassan elapad a kreativitásuk és innovációs készségük.

Második szakasz

A válságkiterjedés második szakaszának főbb jeleit és okait a következőkben mutatjuk be:

Árbevétel csökkenés

Az árbevétel csökkenésnek alapvetően két oka lehet:

- csökkenthet maga a piac, vagyis a kereslet összessége és emiatt a vállalkozás árbevétele,
- egy bővülő piacon növekvő kereslet mellett is csökkenhet a vállalkozás árbevétele, ami a vezetés nyilvánvaló hibáira vezethető vissza.

A készletek számottevő megnövekedése

A készletek számottevő megnövekedésének fő oka lehet a piacvesztés, valamint az értékesítés elmaradása a tervezettől. A folyamat általában gyorsabban bekövetkezik, mint ahogyan a vezetés beszerzéseivel és termelésének visszafogásával követni tudja az eseményeket. Az immobil készletekben a vállalkozás készpénze befagyhat, ami súlyos likviditási gondokhoz vezethet.

A termelékenység visszaesése vagy stagnálása

A piacvesztés hatására a vállalkozásnak többnyire csökkentenie kell a termelést, hogy elkerülje a késztermék készleteinek felduzzadását. A gyártási folyamat lassítása több káros mellékhatással is együtt jár. Az állásidőkkel megindul a munkafegyelem rombolása, a minőségi fegyelem fellazulása, csökken a munka termelékenysége.

Sok új veszteségforrás keletkezése

A termelés visszafogása óhatatlanul együtt jár a technikai, a pénzügyi és az emberi erőforrások területén lévő veszteség források hatásainak fokozódásával. Ebben a szakaszban már azok sem törődnek a veszteségforrások felszámolásával, akik a megélhetésük miatt érdekeltnek lennének a vállalkozás fennmaradásában.

Harmadik szakasz

Az átfogó vállalkozási válság kiterjedésének harmadik szakaszában a krízis legjellemzőbb tünete a fizetőképesség vészes csökkenése, amit a második szakasz tényezői váltanak ki.

E szakasz tipikus válságjelenségei a következők.

A műszaki fejlesztés lelassulása

Oka: csökken az előállított termékek versenyképessége, így az árbevétel is kevesebb. A kevesebb árbevételhez a változatlan, állandó költségeket rendelik hozzá, így viszonylagosan nőnek a vállalkozási költségek. A cég a műszaki fejlesztés, gyártás és gyártmányfejlesztés lelassításával kezd takarékoskodni. A vállalkozás ezért később nagy árat fizet, mert a versenytársak olyan fejlesztési előnyhöz jutnak, amit nehéz lesz behozni.

A beruházási források elvonása rövidtávú feladatokra

A likviditási hiány miatt új forrásokra van szükség, az általános költségek fedezéséhez, a bérek és bérjárulékok kifizetéséhez, a folyó tartozások kielégítéséhez és a hitelkamatok törlesztéséhez. A forrás-előállítás érdekében a menedzsment meggondolatlanul átcsoportosítja a beruházásokat, lefékezi ütemüket, későbbre halasztja azokat. Következésképpen nő a gépek, berendezések életkora, ami további előnyökhöz juttatja a versenytársakat.

A készletek áron aluli kiárusítása

A likviditás fenntartásának ez az egyik jellemző módszere. A módszer helyesíthető a ténylegesen elfekvő készletek esetében, a többi készlet áron aluli értékesítésével viszont már vagyonszűkítéssel teremthető meg a fizetőképesség.

Kisebb osztalékok fizetése

A csökkenő árbevétel, a viszonylag növekvő költségterhek és a fizetőképesség fenntartásához vagy visszaszerzésére tett vezetői lépések hatására nyilvánvaló lesz, hogy csökken a vállalkozás piaci értéke, amely elsősorban a részvények értékvesztésében ölt testet. A részvények növelésére viszont nyilván a fejlesztések és beruházások gyorsítását javasolja a menedzsment. Ehhez a részvényeseknek áldozatot kell hozniuk a kisebb osztalék elfogadásával. Figyelembe kell venni azonban, hogy a kisebb osztalék rontja a vállalkozás képét, tovább csökkenti a vállalkozás piaci értékét.

A menedzsment tekintélyének csökkenése

Az üzleti partnerek érzékelik a vállalkozás átmenetinek mondott fizetési nehézségeit és piaci értékének csökkenését, ezért számukra kedvezőbb feltételek megkötésére kényszerítik a vállalkozásokat. A vezetés iránti bizalom csökkenése a vállalkozáson belül is megindul.

Negyedik szakasz

A vállalkozási válság negyedik szakaszának eseményei sem váratlanul jelennek meg a vállalkozás működésében. Előzményei a harmadik szakaszra vezethetők vissza.

A negyedik szakasz tipikus válságjelei a következők:

A gyártmányszerkezet fokozott elavulása

Ha az igényekhez képest a gyártmányszerkezet elavult, és ennek ellenére a vállalkozás meg kívánja őrizni nyereségességét, akkor piacváltásra kényszerül, legtöbbször igénytelenebb piacokat kell kiszolgálnia. Piacváltásra még az egyes piacok összeomlása, illetve a fizetőképes kereslet csökkenése miatt is sor kerülhet. A piac fokozódó instabilitása különösen fontos jelzője az általános vállalkozási krízis kialakulásának. Az élvonalbeli gyártmányok és a saját, elavult termékek között jelentkező különbségek növekedése (minőségben, teljesítményben, korszerűségben) szintén válságjelként értékelhető.

A gyártástechnológia lemaradása

A gyártástechnológia válságát jelzi a gépek, berendezések magas életkora és a legfejlettebb technológiától való lemaradás növekvő mértéke. Ilyen hatással járhat, ha megszakad a technológia homogén lánc a termelés vertikumában (például a beszállítók és a végtermék előállítók között, és a lánc homogenitása más beszállítókkal nem vagy csak jelentős költségtöbblet vállalásával állítható helyre).

Túlzott hitelfelvétel

A vállalkozás túlzott hitelfelvétele a bekövetkező válság egyik legmarkánsabb jelzője. A hitelfelvétel három szempontból vizsgálandó:

- Milyen arányok alakultak ki a hitel összege és az árbevétel, a nyereség, a korábbi tartozások és követelések, valamint a teljes vagyon között?
- Milyen a hitelfelvétel dinamikája, időbeli változása?
- Milyen a hitel szerkezete, a rövid- és hosszúlejáratú hitelek megoszlása?

Ezek a mutatószámok természetesen nem függetlenek a gazdasági és piaci környezettől, gyártási ágaktól, egyes vállalkozási jellemzőktől.

A fluktuáció felgyorsulása

Az alkalmazottak megérik a fenyegető krízist, a gyártmányszerkezet és technológia avulását, a piacvesztést, a megnövekedett hitelterheket. Ennek hatására a krízisre leginkább mobil, tehát általában a szakmailag legjobb, legaktívabb munkatársak hagyják el a vállalkozásokat. Ezzel számottevően csökken a vállalkozás esélye a talpra állásra.

Ötödik szakasz

A válságot ebben a szakaszban a következőkkel jellemezhetjük:

Nagyarányú, sorsdöntő piacvesztés

A vállalkozás a csökkenő versenyképessége miatt kiszorul a már meglévő piacairól, és képtelen arra a minimális jövedelmezőséget biztosító piacváltásra, vagy piaci reagálásra, amellyel ellensúlyozni tudná a korábbi piacának elvesztését.

Termelési leállások nagyarányú növekedése

A piacvesztés szembevető következményei újabb romboló hatásokat fejtenek ki. A termelésleállítás termeléseszközzel jár, melynek gazdasági következménye, hogy csökken a termelékenység, növekednek az általános költségek okozta

terhek, végül a csökkenő kibocsátás miatt lelassul a befektetések megtérülése is. Ezeket tovább súlyosbítják a vállalkozás humán erőforrásaiban bekövetkező hatások.

Alapvető likviditási hiány

A likviditás tartós hiánya a vállalkozási válság legszembetűnőbb jele. A likviditás hiányának elsődleges oka a csökkenő árbevétel, ami a piacvesztés következménye. További ok lehet még, ha:

- a "körbetartozás" miatt a vállalkozások sora fizetéseképtelenné válik,
- nőnek az elvonások (pl. adóterhek),
- az infláció miatt megnövekednek a kamatterhek,
- sújtja a vállalkozásokat a recesszióval együtt járó keresletcsökkenés (mivel a befagyott anyag, alkatrész és késztermék készletek lekötik a vállalkozás készpénzállományát).

Elvesztett hitelképesség, fizetéseképtelenség

A hitelt nyújtó pénzügyi intézetek érzékenyen reagálnak az eddig felsorolt jellemzők mindegyikére: a termeléseszközök csökkenésére, árbevétel csökkenésre, piacvesztésre, likviditáshiányra stb., amit újabb és újabb hitelekkel igyekeznek áthidalni a vállalatvezetés. Egyre inkább megnő annak a kockázata, hogy a vállalkozás nem tudja visszafizetni az újabb hiteleket. A hitelképesség elvesztésének döntő oka azonban a vállalkozás vagyonszeresztése, vagyis az, hogy a kért újabb hiteleknek már nincs vagyoni fedezete, ugyanis a vállalkozás vezetése a cég életben tartása érdekében értékesítette a vagyonszeresztés részét. Ebben a szakaszban az átfogó válságot már óhatatlanul követi a csőd, nem ritkán a felszámolás. Ezért fontos a válság felismerése már az ötödik szakaszt megelőző fázisokban.

* * *

Összefoglalva, jövő nélküli a vállalkozás akkor, ha az általa végzett tevékenység nem jövedelmező és olyan pénzügyi helyzetbe került, amely lehetetlenné teszi, hogy fizetési kötelezettségeinek határidőn belül eleget tegyen.

A reorganizáció két alapvető kérdése ebben a felfogásban az, hogy:

- Átalakítható-e (és ha igen hogyan) a vállalkozás úgy, hogy megfelelő nyereséget termeljen a jövőben?
- Meg lehet-e változtatni a pénzügyi kötelezettségeket úgy, hogy azoknak a vállalkozás eleget tudjon tenni?

23.1.2 Pénzügyi mutatószámokon alapuló csődelőrejelző modellek

A tanácsadói munka során azokat a többváltozós matematikai-statisztikai módszereket célszerű alkalmazni, melyeket a csődelőrejelzések érdekében dolgoztak ki. A szakértők közül elsőként W. H. Beaver 1966-ban használta a *viszonyszám-analízist* a csődelőrejelzés keretei között. Munkájában vizsgálta a kudarcot vallott cégek pénzügyi mutatóit. Azt tapasztalta, hogy a később csődbe ment cégek és a túlélők pénzügyi mutatóinak értékei különböztek egymástól. Már 5 évvel a fizetéseképtelenné válást megelőzően kimutatott bizonyos jeleket, bizonyítva azt, hogy a viszonyszám-analízis hasznos lehet a csőd előrejelzésé-

ben.

Az első modellek a vállalalkozási csőd bejelentését megelőző időszakok pénzügyi kimutatásainak elemzésével foglalkoztak. Az egyváltozós megközelítésből eredően azonban nem voltak pontosak.

Terjedelmi okok miatt a csődelőrejelző modelleket nem tudjuk kialakulásuk sorrendjében bemutatni és részletesen elemezni, de lényegüket a fontosabb mutatók és képletek leírásával szemléltetjük.

A csődelőrejelzés szempontjából leggyakrabban alkalmazott mutatók a következők:

1. Cash-flow / Összes kötelezettség,
2. Cash-flow / Hosszú lejáratú kötelezettségek,
3. Adózott eredmény / Összes eszköz,
4. Összes kötelezettség / Összes eszköz,
5. Nettó forgótőke / Összes eszköz,
6. Likviditási mutató,
7. Pénzeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek,
8. Nettó forgótőke / Árbevétel.

A modellek kidolgozói a fenti mérlegadatokból mutatószámokat képeztek, melyeket - megközelítési stratégiájuknak megfelelően - különböző képletekben foglaltak össze. A csődállapot korai előrejelzésére szolgáló rendszerek közül három számítási eljárást ismertetünk.

Comerford képlete a Z tényező kiszámítására (ahol a Z tényező a vállalat működését minősítő érték):

$$Z = 1,44x_1 - 1,78x_2 + 6,06x_3 + 0,62x_4 - 2,56x_5 + 0,37x_6$$

ahol:

Az egyes független változók tartalma	Az adat helye a mérlegben
x_1 = mérleg szerinti eredmény / mérleg főösszeg	53.sor/43.sor
x_2 = összes kötelezettség / mérleg főösszeg	58.sor/43.sor
x_3 = másodfokú likvid eszközök* / mérleg főösszeg	24+29+31+39.sorok/ 43.sor
x_4 = forgóeszköz / rövidlejáratú kötelezettség	22.sor/66.sor
x_5 = másodfokú likvid eszközök* / rövidlejáratú kötelezettség	24+29+31+39.sorok/ 66.sor
x_6 = mérleg szerinti eredmény / jegyzett tőke	53.sor/45.sor

(* másodfokú likvid eszközök = pénzeszközök + anyagok + késztermékek + követelés áruszállításból.)

A pénzügyi jellemzőkből súlyozottan képzett mutató a vállalkozás működésének minősítésére szolgál. Comerfordnál minél nagyobb negatív szám a mutató értéke, annál kritikusabb a működés, nagyobb a bukás valószínűsége.

Egy valós példán szemléltetve nyomon követhető a Z érték alakulása. A **22. táblázat** adatai szerint a vállalat 1994-től fokozatosan csúszott a csődhelyzet felé. Az 1997-re számított Z tényező már arra utal, hogy a vállalat valódi csőd-

helyzetbe került.

A Z tényező időbeli alakulásának grafikus ábrázolását a **24. ábra** mutatja be.

Altman a vállalkozások működésének kockázati mutatóit az alábbiakban foglalja össze:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1,0x_5$$

Altmannál a független változók tartalma a következő:

x_1 = működő tőke / eszközök

x_2 = mérleg szerinti eredmény / eszközök

x_3 = adózás előtti eredmény / eszközök

x_4 = az eszközállomány piaci értéke / adósság állomány könyvszerinti értéke

x_5 = értékesítés árbevétele / eszközök

Altman szerint, ha a Z mutató 2,7 vagy afeletti értéket ér el, akkor nem fenyegeti veszély a vállalkozás működését. Ha a mutató 1,8 vagy annál kisebb értéket mutat a vállalkozást teljes összeomlás fenyegeti.

A hazai viszonyokra értelmezett csődelőrejelző modell kialakítására is történtek eredményes lépések Virág Miklós és Hajdú Ottó munkájának eredményeként. Az általuk kifejlesztett modellt 9 nemzetgazdasági ágra és 27 ágazatra dolgozták ki.

A modell felhasználásával lehetőség nyílik annak megvizsgálására, hogy a vizsgált vállalkozás mérlegéből és eredmény kimutatásából visszatükröződő arculat milyen mértékben mutat hasonlóságot az ágazatban már csődbe jutott, vagy az ilyen szempontból problémásnak tekinthető vállalati csoporthoz.

Annak érdekében, hogy a bemutatott eljárások felhasználásával eredményt érjünk el, a következőket kell figyelembe venni:

- az egymást követő időszakokban (hónap, év) mindig azonos típusú mutatókkal kell a számításokat végezni,
- a mutatók kiszámításával kapott eredményeket az adott időszakra vonatkozó költségekkel össze kell hasonlítani,
- mindenképpen érdemes az adott ágazatban tevékenykedő versenytársakkal összehasonlítani a vállalkozás működését.

23.2 A vállalkozások reorganizációja

Köznapi értelemben a reorganizáció az a vállalkozásfeljavító tevékenység, amelynek során a vállalkozás megújul és értékesebbé válik, nő a jövedelmezősége, javul működő és alkalmazkodó képessége. Ez a definíció a reorganizáció jellemzőit leegyszerűsíti és eltekint a reorganizációra való alkalmasság, a közép-távú megtérülhetőség és a finanszírozhatóság általi behatároltságtól.

Más meghatározás szerint a reorganizáció olyan folyamat, amelynek következményeként, egy jövő nélküli vállalkozás (amelyik lehetetlen pénzügyi helyzetben van és nem rentábilis) átalakul és így életképes lesz a jövőben. A folyamatot a **25. ábra** szemlélteti.

Mint látható, az első szakaszban a vállalat piaci részesedése csökken és gaz-

dálkodási pozíciója romlik. A reorganizációs szakaszban a visszaesés megáll és a cég piaci helyzete stabilizálódik. Ezt követően a szervezeti, pénzügyi átstrukturálás, valamint a költségek csökkentésének eredményeként a vállalat ismét gazdaságosan működő szakaszba jut.

A reorganizáció legkomplexebb megfogalmazása az, amely a legtöbb szempontot figyelembe veszi és a leginkább differenciáló megközelítést követi. Ezek szerint a reorganizáció az adott vállalkozás

- struktúrájának egészére kiterjedő,
- viszonylag rövid időperiódus alatt,
- radikális változásokat megvalósító,
- pozitív szinergiahatást elérni kívánó,
- tulajdonosi döntési hatáskörű, olyan
- programozott akciósorozat, amely
- a középtávon valószínűsített reorganizációs potenciál jelentős kockázatok mellett is megtérülő és finanszírozható kihasználását eredményezi.

A reorganizáció egyfelől a környezethez való alkalmazkodásban középtávon minőségi előrelépést, illetve fokozatosan felerősödő piaci pozíciójavulást biztosít, másfelől - döntően az előbbire alapozva - a vállalkozás számára jelentős kockázat mellett középtávon finanszírozható, kiteljesedő jövedelmezőség növeledést, vagyoneérték felértékelődést, illetve pénzügyi stabilizációt eredményez.

A definíció egyes fogalmi elemeinek megértéséhez az alábbiakat kell egységesen értelmezni:

- a vállalkozás *struktúrájának egészére való utalás* azt jelenti, hogy a változtatások a teljes vezetési és szervezeti struktúrára, a humán struktúrára, az üzletvitelre, a piaci orientációra, a termék és technológia struktúrára, a pénzügyi forrásokra egyaránt kiterjednek,
- a *reorganizációs potenciál* fogalma a vállalkozás eddigi ki nem használt tartalékainak és felmerült új lehetőségeinek az elérhető kihasználhatósági mértékét jelenti. A reorganizáció tartama középtávú (a megvalósítási program eleve 1-3 évig tart, az eredmények pedig többnyire az ezt követő 2-3 évben teljeshetnek ki). Nincs reorganizációs potenciálja az olyan vállalkozásnak, melynél nem jöhet létre a pénzügyi stabilizálódás,
- a *viszonylag rövid időperiódus* a reorganizációs periódusnak általában 1-3 év körüli megvalósítását jelenti,
- a *radikális változások* azt fejezik ki, hogy a reorganizáció a struktúrának nemcsak "módosítgató", hanem az elérhetőnek tartott piaci pozíció javulásához szükséges újralakító, stratégiai rekonstrukcióját, adott esetben a cég teljes, piachoz igazodó "átszabását" célozza meg,
- a *pozitív szinergia hatás* elérése annak függvénye, hogy az akciókat mennyire sikerül a fő áttörési pontokra irányítani és összehangoltan, a teljes struktúrára integráltan megvalósítani, ezek együttes hatása meg-

felelő integráltságnál új minőségi szintet, revolúciós eredményt képviselhet,

- a *tulajdonosi döntési hatáskörűség* mindenekelőtt azt jelenti, hogy a reorganizáció olyan átalakítás, melyhez a tulajdonosi állásfoglalás nélkülözhetetlen, gyakran a reorganizáció a tulajdonos kezdeményezésére indul be,
- a *programozott akciósorozat* nemcsak azt jelenti, hogy nem egyedi, és nem egymástól időben független akciókról van szó, hanem olyan céltudatosan programozott akciók sorozatát kell megvalósítani, melyek szükségesek, de elégségesek is a reorganizációs potenciál finanszírozható kihasználásához.

Nem magától értetődik az, hogy minden cég - adott időpontban - a reorganizációra üzletileg érdemes, pénzügyi eredményességben megtérül és finanszírozható. Különösen a leromlott, piacot veszített, avagy a nagy adósságállománnyal küszködő cégek esetében merül fel, hogy a reorganizációs ráfordítások nem térülnek meg, vagyis nincs üzletileg értékelhető reorganizációs potenciáljuk.

A reorganizáció alapkérdése a finanszírozhatóság. A *nehezen finanszírozható* vállalkozások esetében csökkenthető a kockázat a reorganizációs potenciál reális felméréseivel. A teljes siker még ekkor sem garantált, mivel még nagyon sok további feltételnek kell teljesülnie. A *középtávon valószínűsíthető minőségi előrelépés* végső soron a piaci versenypozíció várt javításában (pl. a versenyhátrány megszüntetésében, a versenyelőny elérésében, tartós piaci stabilizálódásban) mutatható ki.

23.2.1 A reorganizációs potenciál feltárása

Egy gazdálkodó szervezet reorganizációs potenciálja *tágabb és szűkebb* értelmezésben is meghatározható. A tágabb értelmezés arra ad választ, hogy az adott vállalkozásnak milyen mértékű javulást hozhatnak a középtávon kihasználható tartalékai és új innovációs lehetőségei. Ez a következők számszerűsítését jelenti:

- a tartalékok és az új lehetőségek számbavétele, és ennek alapján a reorganizációval elérhető piaci pozíció javulás becsült értéke,
- az árbevétel növekedés vagy stabilizálás és a veszteség csökkenés abszolút és relatív értékben,
- a valószínűsített üzleti eredmények és az adózott eredmény várható növekedése abszolút és relatív értékben,
- a reorganizáció becsült befektetési (ráfordítási) igénye abszolút értékben,
- a befektetés megtérülési ideje az adózott eredmény figyelembevételével.

A szűkebb értelmezés szerint a reorganizációs potenciál a pénzügyi kötelezettségek teljesítésére való képességet jelenti. Ezzel összefüggésben az alábbi tételek vizsgálhatók: az adósságállomány nagysága, valamint a megtérülésnek a

nyereségágon túlmenő, a vagyoniérték és az árfolyamérték gyarapodásában mérhető kifejezése és az inflációs kihatások pontosítása.

A pénzügyileg stabilan működő vállalkozások reorganizációs potenciáljának tágabb és szűkebb értelmezése között nincs lényegi különbség, hiszen a pénzügyi kötelezettségek teljesítésére való képesség fenntartása a reorganizációs ráfordítások megtérülésével csak fokozódik. A jelentős adósságokkal terhelt vállalkozások reorganizációjánál viszont éles tartalmi különbség van a reorganizációs potenciál tágabb és szűkebb értelmezése között. A súlyos induló adósságállomány miatt, gyakran még a nagy, tágabb értelmezésű reorganizációs potenciál sem nyújt elegendő fedezetet a pénzügyi kötelezettségek teljesítéséhez. Ilyenkor a segítséget valamilyen tehermentesítő konstrukció alkalmazása jelenti.

23.2.2 A reorganizációra való alkalmasság feltárása

A reorganizáció előfeltétele a reálisan kihasználható üzleti tartalékok vagy új innovációs lehetőségek megléte. Ezek meglétét és mértékét fejezi ki az, hogy az adott vállalkozásnak van-e, és ha van milyen a tágabban értelmezhető reorganizációs potenciálja. A válasz megadásához ki kell munkálni a vállalkozások reorganizációval elérhető teljesítőképességét, az előzetes középtávú jövőképét. Ebben a folyamatban a külső szakértők vagy tanácsadók jelentős szerepet játszhatnak.

A kimunkálás során felmerülő legfontosabb témakörök:

- a profilvizsgálat, a felvevő piac méreteihez igazítás, esetleg az "átszabás" mérlegelése,
- a termék- vagy szolgáltatási struktúrának a ma is piacképes (vagy fejlesztéssel, minőségjavítással, marketinggel jövedelmezővé tehető) részeinek és annak a feltárása, hogy azok összességükben milyen eredményt hozhatnak és milyen mértékű és jellegű ráfordítást igényelnek,
- milyen megtakarítási lehetőségek vannak, és mitől függ azok kihasználása,
- melyek a tendenciózusan, fajlagos költségnövekedést okozó költség-elemek (energia, alapanyag, munkaerő, szállítás stb.), és ezek visszaszorítására milyen lehetőségek kínálkoznak,
- az esedékes felújítások elvégzése, illetve ráfordításuk fedezete mennyire kapcsolható be a kívánt korszerűsítések megvalósításába,
- a szervezeti struktúra átalakítástól milyen eredményességi és hatékonysági javulás várható,
- a fajlagos műszaki - gazdasági mutatók, illetve a minőségi mutatók, hogyan viszonyulnak az azonos profilú versenytársakéhoz és a szakágazati átlaghoz.

Ha vannak ugyan lehetőségek, de azok ráfordítási igénye várhatóan olyan nagy lesz, ami nem térül meg, akkor a reorganizáció még nem aktuális. Ez nem jelenti azt, hogy ne végezzenek átszervezéseket, javítgatásokat, de a komplex alkalmazkodáshoz szükséges üzleti feltételek még nem értek be.

A tágabban vett reorganizációs potenciál mellett, azzal egy időben el kell végezni a szűkebben vett - a pénzügyi kötelezettségek teljesítőképességén alapuló - reorganizációs potenciál vizsgálatát is. Ennek során vizsgálandó főbb területek a következők:

- a kellően ki nem használt vagyontárgyak eladásából származó bevételek,
- a kamat költségek alakulása,
- a hosszúlejáratú adósságállomány és a törlesztési kötelezettségek alakulása, ezek saját tőkéhez és az összes eszközhöz viszonyított aránya,
- a rövidlejáratú vagy lejárt adósságállomány alakulása,
- a likviditási mutatók alakulása,
- a vevői és szállítói követelés- és tartozásállomány mértékének és egyenlegének alakulása,
- a készlet állományának és összetételének alakulása,
- az esedékes felújítási igények,
- az árbevétel alakulása reorganizációval és anélkül,
- fedezeti hányad, az üzemi eredmény és az adózás előtti eredmény alakulása,
- a reorganizációs befektetés ütemezése és forrásai, valamint annak törlesztési és kamatterhei,
- a reorganizációval várt eredmény és ütemezése,
- a fontosabb pénzügyi mutatók viszonya a szakágazati átlaghoz.

Ha a vállalkozást olyan mérvű adósságállomány terheli, amely a pénzügyi kötelezettségek teljesítéséhez nem nyújt fedezetet, akkor az alkalmassá tétel a más módon való terheléscsökkentés vagy forrás bővítés segítségével oldható meg.

A terhelés csökkenthető:

- az adósság átütemezésével,
- az adósság elengedésével vagy tőkejuttatással,
- a vételnél, a vételárnak az adósságállomány figyelembevételével történő alakításával,
- csőd megállapodással,
- a felszámolási eljárás keretében történő adósságrendezéssel.

Összefoglalva: A reorganizációs potenciál vizsgálata során kialakul egy jövőkép, amelyre a reorganizációs felkészülés irányul. A reorganizációra való alkalmasság vizsgálata a reorganizációs potenciál előzetes megállapításával kezdődik, majd a stratégiai akció terv során történik a végleges szembesítés. Ekkor kiderül, hogy mennyire biztosítja az akcióterv az előzetesen megállapított reorganizációs potenciál kihasználását, illetve mennyire igazolódtak a potenciálokra vonatkozó előzetes feltételezések.

23.2.3 A reorganizáció folyamatának szakaszai

A reorganizációs folyamat négy fő szakaszra bontható, ami egy előminősítési szakasszal és a reorganizációt követően egy kiértékelési szakasszal egészíthető

ki. A következőkben meghatározott szakaszoknál minden esetben a szakmai témák kialakításával, a programok megfogalmazásával és a megbízások kiadásával kezdődik a munka.

A szakaszokat és azok időigényét a **26. ábra** mutatja be.

Az előminősítési szakasz

Az előminősítési szakaszban a reorganizációra való alkalmasság megállapítása történik. Ebben a szakaszban az a cél, hogy megállapításra kerüljön a vállalkozás reorganizációs potenciálja, vagyis az, hogy a vállalkozás alkalmas-e a reorganizációra vagy nem. Ebben a szakaszban történik:

- a reorganizációs potenciál gyors vizsgálata (veszteségforrások feltárása, kitörési pontok keresése, a megvalósításhoz szükséges befektetési igény és annak megtérülésének előrejelzése),
- az adósságállomány csökkentésének és átalakíthatóságának elemzése,
- a bevonható külső és belső forrásigény meghatározása és a megtérülési kockázat elemzése.

A reorganizáció első fő szakasza: a komplex diagnózis és a pénzügyi “védőernyő” kialakítása

Amikor egy tanácsadónak a válságban lévő vállalkozás reorganizációs folyamatában kell közreműködnie, akkor a menedzsmenttel közösen és egyidejűleg két igen fontos feladatot kell elvégeznie. Az egyik feladat a pénzügyi “védőernyő” létrehozása, vagyis a vállalkozás stabilizálása, a másik egy komplex diagnózis elkészítése, melynek során az előrelépés tényezőinek és lehetőségeinek feltárása, valamint az ezt akadályozó körülmények számbavétele történik meg.

A stabilizációs feladatok általában az alábbiakat tartalmazzák:

- Számba kell venni és be kell “fagyasztani” az adósságállományt, hogy az tovább ne növekedjen. Ennek érdekében a hitelezőkkel bizalomerősítő tárgyalásokat kell folytatni és tulajdonosi garanciavállalást kell nyújtani.
- Bizalomerősítésre van szükség a meggyengült vevői és szállítói kapcsolatokban.
- Meg kell nyugtatni a belső személyi állományt, az alkalmatlan vezetést el kell távolítani.

A komplex diagnózis elkészítésekor az alábbi feladatokat kell elvégezni:

- Meg kell határozni a vállalkozás erősségeit és gyenge pontjait.
- Elemezni kell a kialakult helyzetet előidéző és fenntartó okokat és azok megváltoztatásának feltételeit.
- Vizsgálni kell a versenytársak helyzetét és jellemzőit.
- Meg kell vizsgálni a vállalkozás termékeinek, szolgáltatásainak fejlődési tendenciáit. A piaci lehetőségeket a versenytársakkal összevetve

kell feltárni, valamint el kell végezni a marketing költségigényének vizsgálatát.

- Meg kell határozni a szervezet esetleges méretcsökkentéssel járó feladatait, lehetőségeit és feltételeit.
- Javaslatot kell kidolgozni a szervezeti felépítés rugalmasabbá tételére. (Ide tartozik például az integrációs és diverzifikációs lehetőségek, a működésre és az átfutási idő lerövidítésére vonatkozó elképzelések és azok hatásaik elemzése.)

A tanácsadó a fenti feladatokat csak a helyi vezetés bevonásával és aktív közreműködésével, valamint szakmai team-ek felállításával tudja megoldani. A megalapozott diagnózis elkészítéséhez 1,5-2 hónap szükséges.

A reorganizáció második fő szakasza: a tervezés

Ebben a szakaszban a menedzsment a tanácsadó közreműködésével az üzleti tervet és az akciótervet készíti el. Ennek célja az elérhető reorganizációs potenciál kihasználásának kimunkálása és a megvalósítási program kulcsfeladatainak és feltételeinek meghatározása. A szakasz fő feladatai a következők:

- Fel kell tárni a helyzetfelmérésből adódó stratégiai kitörési pontokat, mint a stratégia célpontjait, és a célok elérése érdekében további cselekvési lehetőségeket kell meghatározni. Az egyes célok elérésére akcióterveket, tervváltozatokat kell kimunkálni.
- Vizsgálni és értékelni kell az egyes akcióterveket fontosságuk, időbeli lefutásuk, várható eredményeik, kivitelezhetőségük, bekerülési költségeik, és megtérülésük szempontjából.
- Az akciók értékelése után számszerűsíteni kell a kiválasztott stratégiai feladatokat, a célhoz vezető középtávú jövőképet.
- Ki kell dolgozni a tartós pénzügyi stabilizációhoz szükséges pénzügyi szerkezet átalakítására vonatkozó tervet.
- A várható pénzügyi teljesítőképesség figyelembevételével ütemezni kell az egyes akciókat.

A felvázolt szempontok alapján kidolgozható az akcióterv, amit a középtávú üzleti tervvel és üzleti politikával is össze kell hangolni. A reorganizáció reálfolyamatait ezt követően lehet beindítani. A tervezési szakasz időigénye átlagosan 3 hónap.

A reorganizáció harmadik fő szakasza: a megvalósítási programok

projektjeinek kialakítása

A szakasz célja a reorganizációs szervezet hatékony, egymást erősítő folya-

matainak részletekbe menő konkrét előkészítése. Ezen belül kell elkészíteni a reorganizáció megvalósítási programját és projektjeit.

A szakaszban az alábbi részfeladatokat célszerű kidolgozni:

- Át kell alakítani a termékstruktúrát.
- Át kell szervezni az értékesítési rendszert.
- Racionalizálni kell a logisztikai rendszert.
- Nagy gondot kell fordítani a minőségbiztosításra (minőség fejlesztésre), a beruházásokra, az energiafelhasználásra, a szervezeti és információs struktúra átalakítására, a létszám racionalizálásra, a teljesítmény- és minőségorientált bérezési rendszer bevezetésére, az át- és továbbképzésre.

Ebben a szakaszban el kell végezni továbbá az operatív vezetéssel egyeztetett program kidolgozását, a megvalósítási projektek pénzügyi következményeinek az üzleti tervhez való igazítását. Az így összeállt projektterveket a vezetés hagyja jóvá. A szakasz időigénye 1-2 hónap.

A reorganizáció negyedik fő szakasza: a megvalósítási folyamat

Ennek a szakasznak az a célja, hogy a reorganizációs potenciál kihasználásához szükséges projekteket végrehajtsák. A munka során a célokat a folyamat egyes szakaszaival össze kell vetni, és ha szükséges, a korrekciókat újabb akciók közbeiktatásával el kell végezni.

A szakaszban elvégzendő főbb feladatok a következők:

- Át kell alakítani a szervezeti struktúrát. Ezen belül a teljes menedzsmentet úgy kell átalakítani (a legalkalmasabb személyek kiválasztásával), hogy az képes legyen a reorganizáció folyamatának megvalósítására. A projekt menedzsmentet be kell integrálni a vállalkozás vezetésébe.
- A dolgozókat fel kell készíteni a reorganizációs változásokra. Ezen belül ki kell térni a dolgozók munkáját segítő kommunikációs és információs rendszer módosulására és a motiválásra is.
- Az operatív és a projekt menedzsment eltérő szempontjait - a programot szem előtt tartva – céltudatosan egyensúlyban kell tartani. Amennyiben konfliktusok alakulnak ki közöttük, azokat a cég érdekeit mérlegelve kell feloldani.
- A reorganizációs megvalósítási programokat (projekt programokat) időszakosan aktualizálni és korrigálni kell.
- A pótlólagos erőforrások bevonására és a hatékony költséggazdálkodás biztosítására pénzügyi kontrollrendszert kell kialakítani és működtetni.
- A párhuzamosan futó reorganizációs alprojekteket (új struktúrák, kapcsolati rendszerek, termék- és szolgáltatás fejlesztések, technológia korszerűsítések stb.) össze kell hangolni.

A szakasz végrehajtásának időigénye 1-3 év.

A reorganizációt követően el kell végezni annak kiértékelését.

A reorganizáció kiértékelése

A kiegészítő szakasz célja annak megválaszolása, hogy a reorganizáció mennyire volt eredményes, elérte-e a kitűzött célt, milyen további változtatásokat kell eszközölni az eredményesség érdekében, az elmaradásokért kit terhel felelősség, illetve az elért eredmények hogyan stabilizálhatók.

Ebben a szakaszban a következő főbb feladatokat célszerű elvégezni:

- A reorganizációs eredmények előzetes, illetve a végleges kiértékelése során érvényesíteni kell a személyi és a vagyoni konzekvenciákat.
- Az eredmény-stabilizálásának érdekében vagy a kellő eredmény hiányában meg kell határozni a további teendőket.
- Dönteni kell a reorganizált szervezet további sorsáról.

A válságos pénzügyi helyzetben lévő cégek reorganizációs folyamatát részletesen a **27. ábrán** mutatjuk be.

23.2.4 A reorganizáció résztvevőinek azonosulása a feladatokkal

A reorganizációs folyamat megvalósításában kiemelt szerepet kap a személyi állomány. A személyi állomány kellő fogadó készsége és a feladatokra történő felkészítése nélkül nem lehet a reorganizáció eredményes. Ezért ez a reorganizáció egyik kulcskérdésének tekinthető.

A reorganizációs folyamat lépéseit általában a menedzsment és a tulajdonosok, valamint a független tanácsadók dolgozzák ki. A reorganizációs tervet a sikeres végrehajtás érdekében valamennyi, a reorganizációban érintett szereplővel el kell fogadtatni. (Lásd a **28. ábrát**, mely a reorganizációs folyamatra hatást gyakorló szereplőket tünteti fel.)

A reorganizációval való azonosulás megteremtése és a hatékony megvalósításra való "mozgósítás" a reorganizáció értelmének, célkitűzéseinek és várható eredményének ismertetésével történhet. Ezen túl az aktivizálás lényegét a következő három feladatcsoportnak egymással kölcsönhatásban lévő megoldása adja.

1. A változtatásokat az érintettek (azaz az érintett osztályok, csoportok, személyek) bevonásával konkretizálni kell. A változások bemutatásából kiindulva az egyén érdekeltségén keresztül az érintettek aktív közreműködésére kell támaszkodni.
2. Fel kell készülni a változásokkal szembeni ellenállás leküzdésére és a feladatok céltudatos végrehajtására. Hátráltathatja a reorganizáció sikerét és végrehajtását az alkalmazottak vélt vagy valós ellenérdekeltsége, a pozícióvesztéstől való félelmük, a megnövekedő teljesítmény elvárások, a magasabb felkészültség igénye, de a bürokratikus beidegződések és a változásoktól való félelem is. Az ellenállás teljes feloldása hosszú időt igényel, de a megfelelő időben elvégzett személy-

cserék és elbocsátások rövidíthetik azt. A személyes meggyőzések, a feladatok végrehajtása során nyújtott teljesítmény elismerése segítheti a folyamatot.

3. A tervezett változtatásokat nemcsak a vállalaton belül kell ismertetni, hanem tájékoztatni kell a külső partnereket is. Ez a feladat nem egy alkalmas, hanem egy többlépcsős információcserét jelent, melynek főbb szakaszai a következők:

- Kezdő lépésként a cég küldetésének, a reorganizáció értelmének és szükségességének megértését (lehetőleg személyes találkozó, párbeszéd keretében) kell elérni.
- Az érintetteket be kell vonni a reorganizációs célok és projektek kidolgozásába.
- Az érintettek bevonásával konkretizálni kell a rájuk vonatkozó döntési és felelősségi köröket.
- A résztvevőket folyamatosan tájékoztatni kell a változásokról és az elért eredményekről.

A felsorolt feladatok teljesítése biztosíthatja a vezetők és az alkalmazottak azonosulását a reorganizáció céljaival.

Felhasznált irodalom

- Agricultural Knowledge Systems and the Role of Extension. Proceedings. Hohenheim, 1981.
- Agriculture in Denmark 1991. Danish Farmers' Union. Aarhus, 1992.
- Axinn, G.: Guide on alternative extension approaches. FAO. Rome, 1988.
- Bahal, R.- Farner, B.- Swanson, B.: International Directory of Agricultural Extension Organizations. FAO. Rome, 1990.
- Baxter, M.-Benor, D.: Training and Visit Extension. The World Bank. Washington, 1984.
- Blackburn, D.: Extension Handbook. University of Guelph. 1984.
- Blauckenburg, P.: Agricultural extension systems in some African and Asian countries. FAO. Rome, 1990.
- Chater, S.- Sayce, K.: Linking Farmers, Technology Transfer Agents, and Agricultural research. Roman Press, United Kingdom, 1989.
- Cherry, G.- Harney, N.: Effective Writing in Advisory Work. England. ADAS, 1989.
- Clarc, C.- Raab, T.- Swanson, B.- Wentling, T.: A Trainer's Guide to Evaluation. FAO. Rome, 1991.
- Eck K.- Hajós L.: Tájtermelés, mint a termelés gazdaságosságát növelő tényező. Gazdálkodás. XXXVI. évf. 9. sz. 42-47. p.
- Effectiveness of Agricultural Extension Service in Reaching Rural Women in Afrika. FAO. Rome, 1988.
- Elliot, S.: Distance education Systems. FAO. Rome, 1990.
- Evans, D.: People and Communication. Pitman, 1991.
- Fialka G.- Hajós L.: A biztonságos és környezetbarát farmgazdaságok kialakításának gyakorlati tudnivalói. Munkavédelmi tájékoztató. X. évf. 4. sz. 59-72. p.
- Forestry Extension Organization. FAO. Rome, 1986.
- Garforth, C.- Oakley, P.: Guide to extension Training. FAO. Rome, 1985.
- Global Consultation and Agricultural Extension. FAO. Rome, 1989.
- Gunst P.- Lőkös L.: A mezőgazdaság története. Mezőgazdasági Kiadó. Budapest, 1982.
- Hajós L.- Magyar J.- Magyariné Kiss Á.: A szaktanácsadói tevékenység hatékonyságának támogatási lehetőségei informatikai módszerekkel. In: Regionális poli-

- tiák és fejlesztési stratégiák az Alpok-Adria térségében. XXXIV. Georgikon Napok. PATE Keszthely, 210-217. p.
- Hajós L.- Magyar J.: Kis- és nagyüzemek munkáinak szervezése a munkafolyamatok ütemezésével. Gazdálkodás. XXXIV. évf. 9. sz. 39-42. p.
- Handy, C.: Understanding Organizations. England..Middlesex, 1986.
- Hawkins, H.- Van Den Ban, A.: Agricultural Extension. Avon, 1988.
- Horváth J.-Kozári J.- Máté A.: A vállalkozó mezôgazdaság szaktanácsadó szolgálata. Economix, (p.75-104), Budapest, 1991.
- Improving Training Quality. FAO. Rome, 1991.
- Information Technology in Agriculture, Food and Rural Development. Preliminary Proceedings. Dublin,1988.
- International Course on Rural Extension. Course materials. IAC. Wageningen,1990.
- Jones, G.- Rolls, M.- Tranter, R.: Information in Agriculture. University of Reading, 1987.
- Kozári J.- McCormack, N.- Phelan, J.: Training for Trainers. Szaktanácsadó képzô tanfolyam anyagai. Gödöllô, 1991.
- Kozári J.: A szaktanácsadás oktatását segítô mintarégió kialakítása. Regionális politikák és fejlesztési stratégiák az Alpok-Adria térségben. XXXIV. Georgikon Napok Keszthely. (p.245-254), Keszthely,1992.
- Kozári J.: A szaktanácsadás stratégiájának kialakítása Magyarországon. Lippay János Tudományos Ülésszak. (p.581-585), KÉE.Budapest, 1992.
- Kozári J.: Alkalmazható szaktanácsadási stratégiák Magyarországon. III. Agrárökonómiai Tudományos Napok. (p.41-47), Gyöngyös, 1992.
- Kozári J.: Extension Strategies in Hungary. CIOSTA-CIGR V. Seminar, Seminar Proceedings, (p.158-164), Gyöngyös, 1992.
- Kozári J.: Lassan, de formálódik a mezôgazdasági szaktanácsadási hálózat. Számadás II. (XIV.) évf. 2. szám, 1991.
- Kozári J.: Szaktanácsadás az Európai Közösség országaiban. Gazdálkodás. XXXV. évf. 7-8 szám, (p.79-85). Budapest, 1991.
- Make Learning Easier. FAO. Rome, 1990.
- Nitsch, U.: Farmers' Perceptions of and Preferences Concerning Agricultural Extension Programs. Uppsala, 1982.
- Papphegyi G.(szerk.): A korszerû szaktanácsadás. Zrínyi Nyomda, Budapest, 1983.
- Plant, R.: Managing change and making it stick. Fontana. London, 1987.

Poór J.: Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár. Budapest, 1989.

Ravnkilde, K.: From Fettered to Free. Denmark. Odense, 1989.

Scott, B.- Söderberg, S.: Menedzselés mesterfokon. Novotrade, 1987.

Swanson, B.: Agricultural Extension. FAO. Rome, 1984.

Swanson, B.: Global consultation on agricultural extension. FAO. Rome, 1990.

Szônyi I.- Varró J.(szerk.): Szaktanácsadás a gyakorlatban. MÉM. Információs Központ. Budapest, 1969.

Takiff Smith, D.: Farm management. US. Department of Agriculture, 1989.

Thomas, J.: Making Changes. AN, ETC Publication, USA, 1981.

Zijp, W.: From extension to agricultural information management. Volume 1, Number 2. FAO. Rome, 1991.