

fogalmak mögött, mint pl. felhőkarcoló webhirdetés, felidézett (és számításba vett) csoport, félig magában álló hirdetés, félig strukturált megkérdezés, vagy éppen fertőző marketing, figyelem-érdeklődés-hitelesség-vágy-cselekvés modell, figyelem-érdeklődés-vágy-cselekvés modell, figyelem-érdeklődés-vágy-meggyőzés-cselekvés modell – hogy csak két szomszédos oldalról idézzünk. Aki pedig kevésbé járatos e területeken, az végképp rémülten néz ezekre, amíg meg nem magyarázzák neki a jelentésüket. Íme a magyarázatok, ezekre és sok-sok másra. Az, hogy lehetnek valamelyest eltérő értelmezések is, ne zavarjon – innen már azokat is könnyebb lesz megérteni.

Csúf dolog ott is idegen szavakat használnunk, ahol van az adott fogalmat valóban jól kifejező, általánosan bevett magyar szavunk is. Ezért dicséretet érdemel a szótár alkotóinak az előszavukban összegezett törekvése: „megpróbáltunk magyar megfelelőt találni a legtöbb olyan angol szóhoz, amely eddig fordítás nélkül, egy az egyben került át a magyar nyelvbe. Két olyan szócsoporthoz volt, ahol mindezt nem tehetjük meg (vagy a mi javaslatunk mellett megtartottuk az angolt is): a már-már jövevényszónak tekinthető szavak, és egyes, elsősorban piackutatási és marketingstatisztikai módszerek, definíciók esetén. Nos, említjük meg, hogy a már-már jövevényszóra itt a példa a storyboard. Ki-ki eldöntheti, neki ez mennyire ismerős. Amúgy a könyvcímében szereplő Sales szóval is honpolgáraink többsége inkább csak kiadások hívószavaként találkozott. Jó, hogy itt ezeknek a jelentését is meg lehet nézni.

Osman Péter

Robert S. Kaplan –
Anthony A. Atkinson:

VEZETŐI ÜZLETI GAZDASÁGTAN. HALADÓ VEZETŐI SZÁMVITEL

*Panem-Business Kft,
Budapest, 2003. 710 p.*

Az Oktatási Minisztérium támogatásával a Felsőoktatási Pályázatok Irodája által lebonyolított Felsőoktatási tankönyv-támogatási program keretében megjelent terjedelmes összeállítás a vezetői számvitel szerepében bekövetkezett változásokat foglalja össze. Az utóbbi években ezek a változások egyre gyorsabbá váltak, az információs folyamatok technológiája gyorsan fejlődött; mindezek hozzájárultak a működés további javításához, a stratégia kialakításához és bevezetéséhez. Fontossá vált a teljesítmények nem pénzbeli mérőszámainak figyelése és használata. A könyv ismerteti a világ eredményesen működő vállalatai által alkalmazott új típusú vezetői számviteli módszereket.

A gazdálkodás eredményeit rendszeresen megfigyelő, mérő és nyilvántartó számvitel pénzügyi és vezetői számvitelre tagolódik. Az előbbi beszámolókat készít a „külső” felhasználók (bankok, adóhatóságok, vevők, szállítók) részére, a vállalati menedzsment részére a „belső” információs igényeket a vezetői számvitel biztosítja segítséget adva a pénzügyi és nem pénzügyi információs rendszerek tervezéséhez, kialakításához és működtetéséhez. Lényegében az üzletmenettel foglalkozik

ezért vezetői üzleti gazdaságtannak is tekinthető. Olyan vezetői számviteli eljárásokat kell kifejleszteni, amelyek támogatják a vezetők alapvető feladatait, a szervezést, a tervezést és az ellenőrzést. A vezetői számvitel létfontosságú információkat nyújt a működési és stratégiai döntésekhez, az ösztönzéshez, a teljesítményértékeléshez. Az információk közül a költségadatok a legfontosabbak; példán keresztül ismerjük meg egy vállalkozás költségstruktúráját: a nem befolyásolható és a rugalmasan változó költségeket.

A rövid távú tervezés sokoldalú segítséget jelent a szűk keresztmetszetek feltárásához, a tevékenységek folyamatos javításához, a nem pontos költséginformációk miatt elmaradt haszon felméréséhez. A tevékenység alapú költségfelosztási rendszerek pontosabb információkat nyújtanak az üzleti tevékenységekről és folyamatokról, a szolgáltatásokról, mint a hagyományos költségfelosztási rendszerek. A tevékenység költségközpontú kigyűjtve a költségeket azokra a termékekre, szolgáltatásokra terhelik, amelyek az adott tevékenységet igénylik vagy annak hasznát élvezik. A kihasználatlan kapacitások megszüntetésének előnyei akkor jelentkeznek, ha csökkentik a már szükségtelen erőforrásokkal kapcsolatos kiadásokat vagy a szabad kapacitásokat nyereségesebb módon használják. Ezért a tevékenység alapú vezetést a kapacitásmenedzsmenttel kell összekapcsolni.

A költségek legfontosabb szerepe a termékkel összefüggő döntéshozatal információkkal való ellátása. A költséginformációk hozzájárulnak annak eldöntéséhez, hogy termeljék-e továbbra is a terméket, alapot adnak az ármeghatározáshoz és a fejlesztés szükségességének a megállapításához. A cél-

zen-költségszámítás a hatékonyságot növelő tevékenységekre, a termelési rendszer szükség szerinti leállításának költség számítása pedig e folyamat hatékonyabbá tételére irányítja. A decentralizáció azzal az előnnyel is jár, hogy a helyi vezetők speciális információi jól felhasználhatók lesznek és a későbbi felső vezetők képességei is fejlődnek.

Az információs korszakban fontossá vált a vállalatok számára, hogy kihasználják láthatatlan, immateriális eszközeiket is a siker érdekében. Ez a vevőkkel kialakítandó kapcsolatok fejlesztését, az igényelt termékek és szolgáltatások bevezetését, a jó minőségű termékek alacsony költséggel való előállítását, a munkavállalók szakértelmének a fejlesztését és az információs technológiák, adatbázisok és rendszerek alkalmazását jelenti. Az információs korban a sikeres vállalatok a vagyoniukba való befektetéssel és annak menedzselésével érik el eredményeiket. A termékek, a szolgáltatások és a folyamatok innovációját és javulását újraképzett munkavállalók, a magas szintű információs technológia és az átalakított szervezeti rendszerek fogják létrehozni.

A pénzügyi vezetés régi és széles körben alkalmazott vezetői számviteli eszköz. Lényege az, hogy nem megfelelő teljesítmény esetén vizsgálatot indítanak az eltérés okainak megszüntetésére. Alapvető eszközei az eltéréselemzés, az eredményérzékenység-vizsgálat, a transzferázás és a termelékenység mutatószámai. Ezek közül az eltéréselemzés a tényleges eredmények és a tervezett számok közti eltéréseket vizsgálja. A transzferázás lehetőséget ad a közösen elért nyereség felosztására az önálló egységek között, azt is mutatja, hogy az egyes részlegek milyen mértékben járulnak hozzá az

összeredményhez. A teljesítmény-mutatók a működés pénzügyi hatásairól adnak áttekintést a befektetett tőkére jutó hozam, az anyagfelhasználás, a munkaerő és a gyártóeszközök hatékonysági mutatója a szervezet képességeinek felmérését szolgálja.

Szó van a könyvben a befektetési központokról is. Ezek olyan decentralizált egységek, amelyekben a vezetők a termékösszetételre, az árakra és a termelési folyamatokra vonatkozó döntéseken kívül az egységbe fektetett tőke szintjét és formáját is meghatározhatják. A legelterjedtebb mérőszám a számviteli befektetésarányos hozam (ROI), amelynek hiányosságai a gazdasági hozzáadott értékkel (EVA) korrigálhatók. Mindkét mutatószám alkalmazásánál el kell végezni a pénzügyi számviteli eredmények szükséges helyesbítéseit, hogy a vezetők olyan információkhoz jussanak, amelyek megközelítik a gazdasági realitásokat. A vevők, a belső üzleti folyamatok, a tanulás és a fejlődés nézőpontja szerinti teljesítménymérés keretében kialakított mérőszámok jelzik a múltbeli teljesítményekhez viszonyított eltéréseket. Szó van itt a piaci részarány, a vevői magatartás, elégedettség, jövedelmezőség, a minőség és az ár mutatószámairól, a belső üzleti folyamatok idejének, költségének, minőségének, a szállítói kapcsolatoknak, a termékfejlesztésnek a mérőszámairól.

A munkavállalói képességek mérései az elégedettségre, a magatartásra, a termelékenységre vonatkoznak. A szervezeti képességekbe történő befektetésekből eredő hasznok éppoly jelentősek, mint a költségekben, készletekben stb. elérhető megtakarítások. A hasznok azonban nehezen számszerűsíthetők, ezért gyakran elhanyagolják ezeket a befektetéseket. A problémák akkor jelentkeznek, ha a vállalatve-

zetők a megtérülést rövid időszakon belül várják, nem jól számolnak a kockázattal és az új befektetés minden költségével vagy hasznával. A problémák megvizsgálása után a szerzők kifejtik, hogy szükség van a befektetések értékelésére szolgáló új eljárásokra, s ismertetik az erre alkalmas módszereket.

Az ösztönző javadalmazási rendszerek című (13.) fejezetben arról olvashatunk, hogy a jelenlegi rövid távú pénzügyi teljesítményre irányuló ösztönzőrendszer helyett a vezetőket a hosszú távú célok elérésére kellene motiválni. Megismerjük az ösztönzők fajtáit s a pénzügyi javadalmazási csomagok speciális fajtáit. Az ösztönzőcsomagoknak meghatározott teljesítménymutatókat kell tartalmazniuk; felsorolást találunk a független javadalmazási bizottság ellenőrzési feladatairól a nyereségnövekedés megállapításánál.

Az amerikai szerzők vezetői üzleti gazdaságtannal foglalkozó könyvének utolsó (14.) fejezete az éves operatív tervezés és az ösztönző szerződések formális modelljeit mutatja be.

Szó van itt a jólét, a szabadidő összefüggéseiről, a kockázatvállalási hajlandóságról, a megfelelő vezető kiválasztásánál az információ szerepéről, az ösztönzés és a vállalati eredmény összhangjáról, a standardokhoz és az éves operatív tervhez szükséges információkról. Az ügynökelmélet arra tesz kísérletet, hogy hatékony ösztönző rendszerekkel sarkallja a decentralizált egységek vezetőit a tulajdonosok érdekeinek megfelelő tevékenységre. A tulajdonosok és a vezetők érdekeinek összhangba hozatalát kell kialakítaniuk az ösztönzési szerződéseknek is.

Robert S. Kaplan és Anthony A. Atkinson terjedelmes munkája adatok tömegével bizonyítja, hogy a

vezetői üzleti gazdaságtan az események rögzítésén túlmenően fontos szerephez jut a működési és stratégiai döntések meghozatalában, a szervezeti teljesítmény értékelésében, az ösztönzések kialakításában s így jelentős erőforrássá válik. A könyv valamennyi fejezete végén számos feladatot, kérdést, vállalati esettanulmányt találunk. Ezek az olvasókat gondolkodásra készítetik és számszerűen, a vállalatok mindennapi életéből vett példákkal világítják meg a könyvben leírt elméleti ismeretek gyakorlati alkalmazását.

R. I.

Görög Mihály

A PROJEKTVEZETÉS MESTERSÉGE

Aula Kiadó,
Budapest, 2003. 376 p.

A szervezet számára komplex feladatot jelentő projektek meghatározott eredmények létrehozására irányulnak. Az elmúlt évszázad utolsó negyedében bekövetkezett nagyarányú változások a szervezeteknél a megindított projektek számának a növekedésével jártak; alaposan megnőtt a projektvezetés eszköztára is. Felismerték, hogy a projektvezetési folyamatot lényegesen befolyásolják a környezeti sajátosságok, és ezek hatással vannak az eszközök alkalmazására is. Kialakult a projektek vezetéséhez szükséges szemléletmód, valamint a projektvezetési eszköztár ismeretének, alkalmazásának és döntéshozatalának a tudománya is: a projektvezetési mesterség. A szerző ebben a tárgykörben korábban megjelent könyveiben (Bevezetés a projektmenedzsment-

be, Általános projektmenedzsment) a projektvezetési eszközök megismertetésével és a stratégiaorientált projektmenedzsment kialakításával foglalkozott. Most megjelent munkája ezekhez kapcsolódva a projektvezetési mesterség tudományos megalapozottságának a javítási lehetőségeit, a stratégiával kialakítandó összhang megteremtését és az eszköztár alkalmazásának elméleti-módszertani alapjait mutatja be a különböző és változó szervezeti környezetben.

A projektek – mint a szervezeti stratégia megvalósításának építőelemei – céljuk szerint beruházási, kutatási, szervezetfejlesztési projektek lehetnek. A projektekért felelős vezetők felkészültsége fontos szerepet játszik a siker elérésében. A projektvezetési képességek technikai, humán és projektspecifikus vezetési képességekből állnak. Az utóbbi a folyamat irányításának, az eszközök ismeretének a tudását – a projektvezetés mesterségét – jelenti. Az eszközök: a projektvezetési technikák, módszerek és eljárások. Az ismereteken és alkalmazási készségeken túlmenően projektvezetési szemléletmódra is szükség van, amely a stratégiák és a projektek összefüggésének stratégiaorientált szemlélete. Az ezzel foglalkozó 4. fejezet a projektfolyamat szereplőit, alapvető sajátosságait, a szervezetekhez illeszkedő alkalmazását mutatja be. Szó van itt még a bizonytalansági tényezőkről és a projektfolyamatra jellemző, az egyes projekttevékenységek közötti kölcsönös függésről (interdependencia) is.

A következőkben a projektvezetési eszközöket és alkalmazásukat, a projekteredmény megfelelő behatárolása során a megvalósíthatósági tanulmányok szerepét ismerjük meg. A szerző áttekinti az idő-, erőforrás- és költségtervezés kér-

déseit, az alkalmazási lehetőségeket, a kiválasztást meghatározó körülményeket. A bizonytalanság miatt számolni kell a kockázatokkal is, olvashatunk értékelésükről és kezelésükről. A kockázatkezelés segít abban, hogy hatások számszerűsíthető és alakítható legyen. A projektszervezeti formák bemutatása után azok kiválasztásának szempontjai, a szervezeti megoldások kialakítása, alkalmazásuk kerülnek tárgyalásra. Áttekintést kapunk a projektkontroll folyamatáról, eszközrendszeréről, amelyet a sikeresség, az eredménykontrollt pedig a szervezeti környezet sajátosságai határozzák meg.

A projektteljesítési stratégia eszköztáráról és döntésmódszertanáról szóló (10.) fejezetben az erre szolgáló eszközöket – szerződéstípusokat, pénzügyi elszámolási módokat – ismerjük meg, majd esetpéldát találunk a projektteljesítési stratégia kialakítására. Ezután a versenyztetés típusainak, az előzetes minősítésnek, értékelésnek a bemutatása, valamint az ajánlati felhívástól a szerződés életbe lépéséig elvégzendő feladatok leírása következik.

A projektmarketing egyrészt abból áll, hogy a projekttulajdonos igyekszik a projektet elfogadhatóvá tenni az érintett érdekcsoportok számára; tehát mint piaci tevékenység, az érintetteknek a megelégedettségére törekszik. Másrészt a közreműködői marketingtevékenység középpontjában az eredmény létrehozásának a képessége – a projektfeladat teljesítése – áll; az eredmény létrehozásában a vevő maga is aktívan részt vesz. A projektvezetési eljárások keretében alkalmazásuk előnyeiről és hátrányairól olvashatunk, amelyekre a szervezeti környezet és a siker követelménye egyaránt hatással van. A szerző részletesen bemutatja a PRINCE projektvezetési eljárást.