

tevékenységében. Olvashatunk továbbá a közszolgálat HR-kihívásairól, a humánerőforrás-gazdálkodás paradigmaváltásáról, virtuális projektteamek és csapatok menedzseléséről, tehetségmenedzsmenetről és a felnőttképzés, az andragógusképzés fejlesztésének útjáról a Pécsi Tudományegyetemen.

A könyv hetedik fejezete méltó befejezésként a munkaköri leírásokra és nyugdíjprogramokra összpontosítva az esettanulmányok megnevezést kapta.

A hetedik fejezet utolsó alkotóeleme a HR-kontrolling gyakorlati kérdéseivel foglalkozik, ami részemről kimondottan dicséretes.

A könyv érdekes olvasmány a kutatók és szakemberek számára, használható az oktatásban, forgathatják, méríthetnek és tanulhatnak belőle az olvasók. A stílusa érthető, szakmai megközelítése megfelelő, várjuk folytatását.

*Zoltán Šeben*

## Csath Magdolna Üzletimodell- innováció

Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.  
2012. 273 oldal  
ISBN 978-963-19-7034-0

A dinamikus országfejlesztési folyamatban Csath Magdolna stratégiai aktualitású műve, az Üzletimodell-innováció a figyelmet újra a szervezeti hatékonyságra irányítja. A szervezet tudásgazdaságaiban az üzleti modellnek mint immateriális javakba irányuló beruházásnak értéke jelentős. Összetevői közé tartoznak a vállalatspecifikus emberi tőkébe történő beruházások, a vállalatok hatékonyabb működését célzó szervezeti átalakítások és informatikai fejlesztések, a működés hatékonyabb és olcsóbb finanszírozását szolgáló fejlesztések, a piacképesség javítását, a piacok jobb megismerését, továbbá a vevőkapcsolatok javítását célzó ráfordítások, a vállalatirányítási módszerek fejlesztését célzó ráfordítások stb.

Az immateriális beruházások és a nem technológiai innovációk innovációvezérelt növekedésben játszott szerepével kapcsolatos elméleti felismerések nem csupán statisztikai módszertani fejlesztéseket, a torzítások kiküszöbölését teszik szükségessé, de az intézmény- és ösztönzési rendszer átalakítását – az üzleti tervet is. „Az üzletimodell-innováció nagyobb nyereséget termelhet, mint bármely más innováció” – írja Csath Magdolna. Ma számos üzletiterv-mintával rendelkezünk, sikeres és kevésbé eredményes vállalatok működésével számos értékelés születik. A kis- és középvál-

latok csoportja jelentősen elmarad mind a termelési tényezők hatékony kihasználása által lehetővé tehető maximális termelés, mind pedig az általuk elérhető maximális nyereség szintjétől, ami az üzleti terv tudásalapjainak jobb kihasználására készíti a szervezetet. A növekvő komplexitás intelligens kezelésében, az üzletimodell-innovációban Csath Magdolna új könyve olyan időben jelenik meg, amikor a „célszerű szakosodás” útján járó országoknak szükséges számolniuk azzal, hogy az exogén, transzfervezérelt növekedés és technológiai fejlődés modernizációs képessége fokozatosan erodálódik. A csak új iparágra és kibocsátásnövekedésre visszavezethető szerkezetátalakulások növekedés időszakának nincs távlata. A magas komplementaritást mutató információs technológiák meghatározzák a gazdasági ágazatok kölcsönös függőségét. Egyes gazdasági tömbök többé-kevésbé a technológiai komplementaritáson alapuló szerkezetátalakulások növekedés fázisában tartanak. A tömbökön kívüli országok felzárkózásuk folytatódásához, eddigi eredményeik fenntartásához elengedhetetlen, hogy a technológia pusztá abszorpcióján túlmenően a technológia ágazatközi áramlására, a technológiai komplementaritás kihasználására, az üzleti tervek tényleges innovációjára koncentráljanak.

A hatékonyság egyik feltétele az innováció, az üzleti tervekkel is alakítható szereppel. A szervezet érdekelt a schumpeteri elméletből eredeztethető innovációban, ő mondta ki először, hogy az innovációk alkotják a gazdasági fejlődés fő hajtóerejét. A tudás és a növekedés kapcsolatát Solow formalizálta az ismert összefüggéssel, mely szerint a kibocsátás a tőkeinput (K) és a munkainput (L), valamint a tudás

(A) függvénye. A tudás „célorientált” fejlesztése érdekében folytatott kutatás a gazdasági, ipari problémák megoldására az ipari forradalom időszakában kezdődött és vált általánossá. Előrevitte az emberitőke-elméleteket Schultz közelítése, az innovációvezérelt növekedés fogalmának mai köznyelvi alkalmazása Porter versenyképesség-elmélete nyomán léteznek.

Az innovációs gazdaságtan egyik jellemzője, hogy bizonyos fejlettségi küszöb felett a hagyományos termelési inputok felhalmozása egyre kevésbé, a műszaki fejlődés és az innovációk pedig növekvő mértékben befolyásolják a szervezetek növekedési pályájának a további alakulását. Az egyes országokban az innováció és növekedés összefüggése a technológiai élvonaltól való távolság függvényében eltérően alakul. A technológiai élvonal közelében a növekedés innovációvezéreltsége magát a termelési lehetőségek határgörbét tolja feljebb. Közhely, hogy az élvonal közelében lévő országokban a kutatás-fejlesztési tevékenység szignifikánsan intenzívebb, mint az élvonaltól távolabb. A technológiai élvonaltól távolabbi országokban a növekedés és a felzárkózás elvileg szintén „innovációvezérelt”, mert az élvonaltól való távolság csökkentése és a termelékenység emelése a fejlett technológiába történő beruházással, az új technológia abszorpciójához elengedhetetlen tanulás, eljárási és szervezeti innovációkkal, közte az üzleti modellekkel történik. A széles értelemben vett innováció fogalmába ezért az üzletimodell-innováció is beletartozik.

Az innováció egyrészt tevékenység, másrészt folyamat. Mindkettő feltételei több tényező által is meghatározottak. A tevékenységre jellemző,

hogyan akár saját kútfőből (originális), akár másoktól származó (adaptív) újdonságról van szó, indíttatásában jelentős szerepe van a személy (szervezet) vállalkozókedvének és a külső kényszer befolyásának. Az előbbi nem minden esetben van meg, az utóbbi a turbulens körülmények miatt mindenkire hat. A folyamat többfázisú, lényege az átalakító tevékenység, olyan rugalmas modell megteremtése, melynek célja a szervezet hatékony működtetése, a piaci jelenlét biztossága, a nyereség.

Az üzleti modell fogalma nem új. Az üzlet tervezett és szervezett lebonyolítására évszázados példák vannak, az üzletgazdagság fejlődése az információtechnológiának is köszönhetően a szervezeti működést, a pénzügyi folyamatokat és emberi összefüggéseiket bonyolultságuk ellenére jobban láthatóbbá tette. Változatlanul fontos tényező azonban az ember, a sikeres vállalkozó, a rossz helyzetből kiutat teremtő vezető személyisége, akiknek munkáját sokan, sokféleképp vizsgálták és vizsgálják. Ezt már Sombart is elemezte, amikor a tőkés világ átalakulását (a külső alak és a belső struktúra változása) körvonalazta.

A változásokat már Sombart előtt mások is jellemezték: tőke- és üzemenkoncentrációk, globális trösztök, kartellek, érdekközösségek keletkeznek. Változnak a belső, szellemi jelenségek is, racionális és irracionális faktorok együtthatásai élnek. A piacokon nemcsak a látszólag anarchisztikus rendszertelenség uralkodik, mindig több és több hely jut a szövevényes megállapodásoknak és megegyezéseknek. A szabad versenyt a szabad egyezkedés váltja fel. A gazdasági cselekvéseknek a profitra való törekvés nem egyedüli meghatározója, előtérbe kerülnek itt is a vélt vagy valós racionális elemek, melyeket a szükségletkielégítés előnyösebb módjai vezetnek. A racionalizálódó gazdaságpolitika egyik következménye a fejlődés ugrásszerű haladásának megszűnése – ugyanakkor a fennmaradás érdekében szükséges megújulás/innováció állandó szükségessége is.

A gazdasági válságok tanulságaként ma megkísérlik a jelenségeket „vezetni” és bizonyos program szerint irányí-

tani. A klasszikus közgazdaságtan „piaci mechanizmusa” csak elméletben létezik. A valóságban a béreket, árakat, nyereségeket tarifális megállapodások és állami intézkedések befolyásolják. Ilyen körülmények között túlhaladott csak termék- és technológiai innovációról beszélni. Csath Magdolna stratégiai aktualitásként nyújtja kezünkbe új kötetét, az Üzletimodell-innováció című művet.

Az üzleti modell a szervezet azon folyamatainak, eljárásainak összessége, amelyek alkalmassá teszik a szervezetet stratégiai – elsődlegesen üzleti – céljainak megvalósítására. Az üzleti modell kapcsolatot teremt az üzleti célok és a célok megvalósítását biztosító szervezeti erőforrások, adottságok, struktúrák között. Minden szervezet, amely megfogalmazza stratégiai céljait, és azok elérése érdekében szervezi tevékenységét, feltehetően rendelkezik valamilyen üzleti modellel. Akkor is, ha a rá jellemző modellt nem önállóan vagy tudatosan alakítja. A modell-megközelítés az 50-es években tűnt fel, tudatos és elterjedt használatát a 80-as évektől számítják.

Az elmúlt évtizedekben sok minden történt az üzleti modellek mélyebb elméleti megalapozására, a vállalkozási elméletekbe (pl. tranzakciós teóriába) való beillesztésre. Az ezredfordulóra az információtechnológia látszólagos eluralkodásának birtokában sokan vélekedtek úgy, hogy elég egy sematikus üzleti modell, és többé stratégia-ára, szakértelemre nincs is szükség. Ez a felfogás számos kiforrott modell fogalmát is lejáratta, háttérbe szorítva a tényleges üzleti modellezést. A hiba nem az üzleti modellben rejtőzött, hanem a modellek szakszerűtlen kezelésében, a stratégiahoz való viszony értelmezésében.

Bis dat, qui cito dat – Csath Magdolna ismét ezt követi művében. Didaktikusan felépített munkája előismeretekre épül, de bevezetése mintegy összefoglaló; közvetlenül a modell-rendszerre és típusaira koncentrál, megteremtve a kapcsolatot a szükségletként kezelendő változtatásokhoz. Fejezetei is ehhez a szükséglethez rendeződnek – feladatként és megoldásként. A mű fejezetei akár modulokként

is kezelhetőek – az ismeretköröket az üzletimodell-kezelők szükség szerint áthelyezhetik –, feladataiknak megfelelően.

A fejezetekben elméleti sűrítménnyel és alkalmazásorientáltan taglalja a témákat. Az egyes fejezetek: Az üzleti világban zajló változások (2), Az üzleti modell és az üzletimodell-innováció a nemzetközi irodalom tükrében (3), A „kék óceán”-tól a Delta-modellig (4), Innováció, nyitott innováció (5), Hazai üzleti modellek (6), Az agilis vállalat (7), A kiművelt emberfő fontossága (8), A tanulás kultúrája, a tanulást támogató kultúra (9), Innovatív szervezetek és üzletimodell-innováció és az agilitás (10) és a Társadalmi innováció (11) fejezetekben a szerző magas színvonalon, de az alkalmazás érdekében igényes, olvasmányos és motiváló módon kezeli az üzletimodell-innováció kérdését. A választott szakirodalom továbbgondolkodásra készítette egyben eszközt nyújt a megoldásokhoz. Az irodalom aktuális – 2011-es cikkekéből is közvetít szerzőnk.

2012. június 30-án Magyarországon 1 millió 794 ezer gazdasági szervezetet regisztráltak, köztük 62,9%-a társas, 37,1%-a egyéni vállalkozás volt. Országosan az egyéni vállalkozások képviseltek nagyobb súlyt, ezek száma azonban csökkent. Feltehetően mindegyik rendelkezik üzleti tervvel, érdekük, hogy ezeket mások ne, vagy csak kevésbé ismerjék, de érdekük azok használhatósága is. Teljes felmérésük szinte lehetetlen, örvendetes ezért, hogy a kötetben a vállalatok egy töredékének terveire rápillanthatunk. A kötetben helyt kapott kutatásban 11 magyar és négy külföldi vállalat üzleti tervei tárulnak fel. Az összehasonlítások eredménye, a tervek bizonytalanságai (160. és következő oldalak) tanulságosak – hasonlóan a szerzőnek a szervezetek versenyelőnyéről és vevővesztéséről adott véleményéhez –, ami bizony igazolja az üzleti modellek alapos átgondolását, innovációs szükségességét. Ehhez nyújt elméleti és gyakorlati útmutatást Csath Magdolna Üzletimodell-innováció műve, tankönyvként és tudományos alkotásként egyaránt

*Dr. Krisztián Béla*