

Közgazdasági Szemle, XLV. évf., 1998. december (1153–1155. o.)

Kozma Ferenc: A körültekintő vállalkozás

A menedzser közgazdasági szemlélet
(Aula Kiadó, Budapest, 1997. 255 oldal)

A kötet a szerző 1992-ben megjelent A menedzser közgazdasági szemlélete című könyvének jelentősen átdolgozott kiadása. Az első kiadásra alcímében is visszautaló könyv a szerző megfogalmazása szerint „Megpróbálja a szakirodalom adósságát leróni a műszaki értelmiséggel szemben: gazdaságelméletileg, metodológiailag tisztázni azokat a kérdéseket, amelyek a vállalkozókat egyéni sorsuk alakulása miatt érdeklik, s azokat a feladatokat meghatározni, amelyekre az általuk megmozgatott társadalmi jövedelem és vagyon sorsa iránti felelősség kötelezi [őket].”

Önmagában már a második kiadás is igazolja, hogy Kozma Ferenc könyve szakirodalmi úrtöltő, időszerűségét pedig az átdolgozás s a részben ahhoz igazított címváltoztatás biztosítja. Ma még arra a kérdésre, hogy tipikus-e (s ha igen, milyen arányban) a „körültekintő vállalkozás” a magyar gazdaságban, ahány elemző, annyiféle válasz van. Valószínűleg mindenki különbözőképpen értékelné azt, hogy tipikus vagy inkább atipikus jelenségről, netán csak egy jövőben teljesülő igényről van szó. Azzal az értékeléssel azonban bizonyára nem maradunk magunkra, hogy a „körültekintés” mind igényként, mind pedig lehetőségként összehasonlíthatatlanul valóságosabb, mint öt évvel ezelőtt volt.

A piacgazdaságra történő áttérés kezdetén a magyar vállalkozók több szempontból kedvezőbb helyzetből startolhattak, mint a többi volt KGST-tagországban induló sorstársaik. A magyar közgazdászképzésben hosszú ideje jelentős arányt képviselő piacgazdasági ismeretek, a nyolcvanas években a különböző formációkban (magánszektor, gebin, melléküzemág, vgmk stb.) már tömegesen megszerezhető gyakorlat sem volt azonban elegendő ahhoz, hogy megkímélje a vállalkozókat (köztük is elsősorban nagy számú *kényszervállalkozót*) a keserű csalódásoktól. A korábbi rutin sem óvta meg az illúziókkal tele, politikai demagógiával megszedített, minden alapot nélkülöző álmokat kergető vállalkozókat a kilencvenes évek következményeitől, a bukáshullámtól, a sikertelenségtől, a „felébredéstől”. Tömegesen kellett szembesülniük azzal, hogy tudásuk hirtelen elégtelennek, szegényesnek s végzetesen alkalmatlannak minősült, miközben mások – az átmenet zavaros vizeiben halászva – minden szakmai tudás nélkül vagyonokhoz jutottak, s a sikeres „vállalkozó” mintájaként jelenhettek meg. Így azon sem csodálkozhatunk, hogy sokan a szakmai értékkel bíró irodalom helyett a Nyugatról importált sikerrecepteket – s azok hazai utánezatait – kezdték lázasan bújni.

Ilyen előzmények és részben még ma is továbbélő „igények” mellett még inkább kiemelendő Kozma Ferenc mértéktartása, szakmai igényessége. A szerző már könyve bevezetőjében hangsúlyozza, hogy „a könyv nem szándékozik receptgyűjteményként szolgálni”, bár nyilván a szerző is tudja, hogy a „receptek” kapósabbak. Kozma Ferenc azonban a pillanatnyi eladási sikerrel szemben előnyben részesíti a vállalkozások, a műszaki értelmiség tényleges és hosszú távú segítségét.

Gondoljanak bennünket akár idealistának vagy naivnak néhányan, mégis egyetértően emeljük ki a könyv következő téziséit: „A vállalkozóval szemben elemi követelmény a realitásérzék és az ezzel kapcsolatos műveltség, valamint önkontroll. Az üzleti tevékeny-

ség technikai és lélektani részleteivel kapcsolatos recepturának csak e realitásérzék, szakműveltség és önkontroll meglétének függvényében van értéke.” Nem tartjuk ugyanis a *vállalkozó* fogalmába tartozónak sem a tudatlansága, sem a „speciális” tudása miatt a törvényektől függetlenedő (jobb helyeken bűnözőnek és nem vállalkozónak nevezett) vagyonszerzőket, sem pedig a kizárólag rövid távon gondolkodó, a hézagok kihasználására építő szerencsevadászokat, ügyeskedőket. Ez a könyv nem nekik íródott, hanem a tényleges vállalkozóknak, vagy az azzá válni akaróknak lehet igen hasznos ismeretforrás.

A könyv első fejezete mind a nagyszámú identitás- és szerepvárral küzdő vállalkozónak, mind pedig bizonyos politikai és állami („szakmai”) köröknek hasznos útmutatást, segítséget adhat jövőbeli magatartásuk alakításához. A szerző szakmai mondanivalóját megértve, talán ritkábban fogják összekeverni a kizárólag saját munkaereje értékesítésére vállalkozó sarki suszter vagy a közös megélhetést biztosító családi farm gazdálkodói magatartását azzal, amit a valódi vállalkozói magatartásnak nevezhetünk.

A magyarországi vállalkozások elmúlt hét-nyolc évi történetét elemezve, világosan kimutatható, hogy jelentős részüknél a kudarc már az induláskor eleve „be volt programozva”. Nem egyszerűen arra gondolunk, hogy a kényszerhelyzetben lévő, munkájukat elvesztő alkalmazottak vagy a politika által illúziókban ringatott álomkergetők nagy része törvényszerűen bukásra volt ítélve mint „vállalkozó”. Azokra a vállalkozásokra utalunk, amelyek jó ötlettel, valós piaci igényeket céloztak meg, s rendelkezve a „körültekintő vállalkozás” ismérveivel, sikeresek lehettek volna. Kudarcuk a körültekintés hiányának vagy elmulasztásának következménye volt.

Ahhoz, hogy a vállalkozó sikeres legyen, pontosan ismernie kell az újratermelés makro- és vállalati ciklusait, s azt nemcsak tevékenysége során, hanem már erőforrásai megszerzésekor is meghatározó szempontként kell figyelembe vennie. Az első vállalkozás szükségképpen szembekerül a kezdés buktatóival: „Az a vállalkozójelölt, aki választott szakterületének határtőkeigényét és annak dinamikáját hibásan méri fel, számoljon azzal, hogy az elhullási statisztikát fogja gyarapítani.” A tőkekorlátot kívül a vállalkozónak helyesen kell felmérnie a piaci korlátot és a gazdaságpolitika jellegét is, mégis adott esetben a vállalkozás emberi tényezői, a rátermettség lehet az, ami eldönti a vállalkozás életképességét.

A már működő vállalkozással szemben alapvető követelmény a vállalkozás életgörbéjéhez igazított tevékenység. A szerző az életgörbe hat szakaszát különbözteti meg: a prenatális, a perinatális, a befutási, az érettség, a túlérétség és a hanyatlás szakaszait. Egy-egy szakasz fel nem ismerése éppúgy veszteséghez vezethet, mint a különböző akciók alkalmatlan összeillesztése vagy a mértéktartás hiánya. A vállalkozások immanens tulajdonsága a növekedési kényszer, ami – mint azt több magyar nagyvállalkozás bukása is bizonyít – időben történő menedzseri fékezés nélkül törvényszerűen csődhöz is vezethet. A többi között az említett veszélyek időbeli felismeréséhez, kezeléséhez, a környezethez való pozitív alkalmazkodáshoz található módszertani, eszközkapaszkodókat a könyv olvasói.

Kozma Ferenc számos triviálisnak is gondolható összefüggést is tárgyal, de a még gyerekcipőben járó, túlpolitikált magyar piacgazdaság esetében mégis feltétlenül indokolt utalni e kérdésekre: a vállalkozásban részt vevők eltérő kockázatára, egyenrangúságuk hiányára a döntéshozatalban, a különböző időtávokra vonatkozó döntések közötti feszültségekre vagy a megtermelt jövedelem eltérő felhasználásának következményeire.

Érdekes része a könyvnek a vállalat jellegét formáló erőkkal, a portfólióoptimummal, vállalatnagysággal és a vállalkozási „műfajokkal” foglalkozó ismeretkör, amelyet a szerző a „menedzsmentműfajok” elemzésével zár le. Ebben a körben több „hamis közhely” felvillantása mellett számos buktató is szóba kerül, s vitára is ösztönözhetnek a vállalkozó és menedzser különböző kombinációjával kapcsolatos gondolatok is.

Ezt az alapozónak is tekinthető első fejezetet két (a fogalom szélesebb értelmében vett) módszertani fejezet követi. Ezekkel kapcsolatban ismét hangsúlyoznunk kell, hogy a könyv nem „receptgyűjtemény”. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a könyv sokkal több, mint egy receptgyűjtemény, annál sokkal tartalmasabb, gondolkodásra készítő, s értelmesen alkotó magatartáshoz ad módszertani iránymutatást, hasznosítható segédletet.

Az új magyar piacgazdaság vállalkozói és menedzserei sokszor szinte töltelékshóként használják nyilatkozataikban, üzleti tárgyalásaik során a stratégia, a taktika, a versenyképesség stb. kifejezéseket – anélkül, hogy azok mögött bármilyen tartalmat lehetne érezni. Éppen ezért nagyon időszerű, hogy ezeket a fogalmakat kellő szakmai tartalommal minél szélesebb körben tudatosítsuk, mielőtt teljesen üres közhelyekké korcsosulnának. A tévedések elkerülése, a naivitás csapdájából való kikerülés érdekében fontosnak tartjuk a szerző azon figyelmeztetését, hogy „a múltbeli folyamatok egyszerű extrapolálása lineáris vagy bármely jövőfüggvény mentén önmagában még nem stratégia, mint ahogyan az sem, ha a menedzsment papírra veti legszebb műszaki és üzleti álmait”. A vállalati stratégia olyan, a vállalati önismeretre (nem a vágyakra, álmokra, hanem az objektív realitásokra figyelemmel) épülő optimum keresése a valós (műszaki, tőke- és piaci) korlátok között, amelynél a legnagyobb ütemben és a legkevesebb kockázattal lehet a vállalat vagyonát és presztízsét növelni. A stratégia kialakításához, a vállalkozási tevékenység formálásához, az egyes részkérdések felméréséhez, a rendszer felépítéséhez a szigorú szakmai igényességgel ajánlott módszerek mellett ebben a részben is szellemes hasonlatok teszik élvezetessé, „életszerűvé” a szerző mondanivalóját. „A menedzsment hajlamos a súlyos tüdőgyulladást enyhe lefolyású náthaként kezelni.” Ezt az igazságot nyilván mindenki esetek, példák sorával tudná igazolni. A jövőben felhozható példák sora viszont rövidebb lehet, ha – a könyv elolvasása után – a vállalkozók egyrészt felismerik a vállalkozóképességgel együtt járó optimizmus és magabiztosság határait, másrészt az optimizmus tudással, valóságismerettel és a realitások figyelembevételével egyszül ki.

A magyar vállalkozások egy részétől nem idegen a stratégia és a taktika összekeverése vagy felcserélése sem. Számukra hasznos lehet a taktika hármas funkciójának, szerepének megismerése és ezen ismeret hasznosítása. A taktika ugyanis *egyrészt* a stratégiák megvalósításának gyakorlati szakaszolása, *másrészt* a racionális gazdálkodás feltételeinek biztosítása a változó körülmények között, *harmadrészt* pedig a stratégia folyamatos ellenőrzése és korrekciója.

A vállalati játéktér pontos feltérképezése, a szelektivitás, a rugalmasság lehet a hosszú távú siker kulcsa. A játéktér eredményes kihasználásának, a stratégia sikeres megvalósításának feltétele a változó konjunkturális körülményekhez igazodó taktika is.

A szerző – rögzítve, hogy a vállalat helyzete az adott konjunktúrában nagyon sokféle lehet – könyvében nyolc alaphelyzettel foglalkozik. A csődhelyzet, a szerkezeti (idült) válsághelyzet, a konjunkturális válsághelyzet, a gyengélkedés, a lábadozás, a dinamikus szinten tartás, az expanzió és a viharos expanzió jellemzése után megismerteti az olvasót a két alaptaktika (az árral úszó és az ár ellen úszó) sajátosságaival, alkalmazási lehetőségeivel. Végül, de nem utolsósorban kiemelhetjük a könyv mondanivalójából azokat a lehetőségeket, amelyek alapvető fontosságúak a „rossz üzletmenetből való kilábaláshoz” és a „kedvező üzletmenet menedzseléséhez.”

Németh György–Papp Ilona

Németh György kandidátus, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem címzetes docense, a Gazdasági Versenyhivatal főosztályvezetője.

Papp Ilona kandidátus, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem docense.