

A kilencvenes évek krónikása

**Berács József–Chikán Attila (szerk.): Managing Business in Hungary
An International Perspective
Akadémiai Kiadó, Budapest, 1999, 506 oldal**

Állandó átmenetben vagyunk. A huszadik század végén járva, természetes igény, hogy mérleget vonjunk, és az ilyen próbálkozásoknál elkerülhetetlen, hogy múltunkat a jövő tükrében szemléljük. A magyar közgazdasági kutatások átfogó bemutatására már korábban is több nagy visszhangot és esetenként vihart kiváltó próbálkozás született. Gondoljunk csak olyan szerzők munkáira, mint Berend T. Iván, Csaba László és Szamuely László. De ezek sorában említeni illik azt a számos jelentős kiadványt is, amely egy-egy korszak munkáiból ad válogatást, szemelvényeket, méghozzá a törekvéssel, hogy az meglehetősen átfogó és reprezentatív is legyen egyben. E próbálkozások sorába illik az Akadémiai Kiadó legújabb sorozata, amely a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen folyó munkáról ad képet a huszonegyedik század küszöbén.

Az Akadémiai Kiadó háromkötetesre tervezett új sorozatának címe: *Transition, Competitiveness and Economic Growth*, amelynek első tagja Berács József és Chikán Attila szerkesztésében *Managing Business in Hungary* címmel jelent meg. A következő kötet az átmenet makroökonómiai és gazdaságpolitikai kérdéseivel foglalkozik. A harmadik – záró – kötet pedig a politológiai, szociológiai és nemzetközi összefüggésekbe ad betekintést.

Az első terjedelmes könyv sok szerzőt és sokféle témát érint, amelyben számos olyan közös vonás van, amit egyébként a tudomány szempontjából lényegtelennek ítélnénk. Ilyen válogatási szempont például az, hogy mindegyik írás a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem kutatóműhelyeihez kapcsolódik. A kötetben publikáló 22 magyar szerző mindegyike az egyetem munkatársa, és a társszerzők között szereplő 15 külföldi egyetemen dolgozó kolléga is szoros kapcsolatban van e műhelyekben folyó munkával. Hasonlóképpen másodlagos szempontnak gondolhatnánk azt is, hogy a kötetbe csak korábban (is) angol nyelven publikált írás kerülhetett be, amelyet a *Journal of Economic Literature* által referáltak elismert nemzetközi folyóiratban publikáltak, vagy külföldön szerkesztett tanulmánykötetben jelentettek meg.

A könyv kiegyensúlyozott mozaikkép viszonyainkról, amely egyszerre alkalmas arra, hogy külföldiek számára egyetemi oktatás háttéranyagául szolgáljon, valamint arra, hogy az ország állapotait kutató vagy az országban üzleti lehetőségeket kereső befektetők számára eligazodást adjon. Ebben a törekvésében maradéktalanul sikeres a vállalkozás. Mondandója hiteles egy olyan közegben, ahol az embereknek nagyon is jó orruk van arra, hogy elutasítsanak minden propagandisztikus erőlködést. Persze képtelenség felsorolni mindazt, amiben valójában eligazítanak a kötet írásai, de talán megkockáztathatók egy szubjektív elrugaszkodást. Vegyük sorra a leltárt!

A kötet első részében a társadalmi és gazdasági környezettel foglalkozó tanulmányok kaptak helyet.

Nicolas Papadopoulos, Louise A. Heslop és *Berács József* tanulmánya a magyar fogyasztóknak a termékek származási országával kapcsolatos előítéleteit vizsgálja, és azt, hogy ezek az előítéletek hogyan befolyásolják az eladhatóságot. Az országmegítélés (*image*) üzleti szerepének növekedése nemzetközi tendencia. Ebben közrejátszik, hogy a fogyasztók döntéseik egyszerűsítése érdekében hajlamosak arra, hogy egyes kiragadott jellemzőknek,

így például a termék származási országának nagy súlyt tulajdonítsanak. Ezt a torzítást erősíti, hogy előnyszerzés érdekében a kormányok és a vállalatok egyaránt jelentős propagandát fejtenek ki saját termékeik előnyeinek hangoztatására, és ez gyakran az adott országból származó más termékekre is rávetül. Jellegetes például a finnek saját termékeik iránti kötődése és büszkesége, míg más országokban a „hazai” nem feltétlenül előny. Az amerikai vásárló például a helyben gyártott német autómárkákat messze a Németországból importált típusok mögé sorolja megbízhatóságban. Sok esetben azonban nem is minőségi különbség, hanem pusztán a márkanév egyedisége, szokatlansága és emiatt emlékezetbe vésődése jelent előnyt, például az amerikai termékek számára Japánban. A kutatás nyolc országra (Kanada, Egyesült Államok, Anglia, Franciaország, Németország, Hollandia, Görögország és Magyarország) vonatkozó felmérést ismertet.

Az agrártermelés átalakulásával foglalkozik *Karen Brooks, J. Luis Guasch, Avishay Braverman* és *Csáki Csaba* tanulmánya, amely a régió országairól oly módon ad áttekintő képet, hogy magát az átmenetet a szélesebb világgpiaci tendenciák és belső körülmények erőviszonyai közé helyezi. Az átalakulás során hozott áldozatok terhet számos külső körülmény növelte. Az agrártermékek piaca világviszonylatban nyomott volt, a kamatok elviselhetetlenül magasak, és az értékesítési kilátások bizonytalansága sohasem látott méretűvé vált. A kollektív gazdálkodás lebontása e kedvezőtlen körülmények miatt nem fokozatos átmenet, hanem összeomlás formájában történt meg, miközben a magánvállalkozás sem tudott eléggé teret nyerni és megerősödni. Mindezek ellenére az, hogy az agrárszféra szabadárassá vált, és a földtulajdon rendszere átalakult, sikernek könyvelhető el. Az átmenet legnagyobb gondja azonban továbbra is az, hogy a külpiacoktól elzárva kell végbemennie a modernizációnak, hiszen a nyugati agrárpiacok továbbra is protekcionista elemekkel terheltek.

Andorka Rudolf írása az intézményi változásokat és a társadalomtudomány szemléletváltását vizsgálja, rámutatva arra, hogy a változásokat megelőző korszak zavarossága, nem egyértelműen fekete-fehér, jó-rossz elemei az átmenet utánra is kivételnek. A győkértelenséggel és a kor kétértelműségeivel terhelt társadalomtudományok számára majdnem lehetetlen feladat, hogy alkotóan hozzájáruljanak a modern demokratikus rendszer kialakításához. Egyedül az tölthet el bennünket optimizmussal, hogy a kutatás teljes szabadsága létrejött, és a gyors társadalmi átalakulás a tudomány számára is számos érdekes kérdést vet fel, új irányokba történő elindulást inspirál.

Ágh Attila az átmenet paradox vonásait veszi sorra írásában. Ilyen paradoxon például, hogy a kelet-európai országok külső tényezőktől és hatalmi erőktől való erős függősége miatt a demokratikus változás nem belső mozgalmak eredménye, hanem a kétpólusú világrend szétesésének következménye. Sőt, a változások igazi vesztesei éppen ezek a belső demokratikus mozgalmak voltak. Egyrészt a szovjet befolyástól való megszabadulás nem az ő érdemük, másrészt az új berendezkedés nem az általuk megkezdett demokratikus rend alapján, hanem kívülről, ez esetben Nyugatról diktált módon valósult meg. Hasonló folyamat zajlott le a háború utáni Japánban, Olaszországban és Németországban. Jelentős különbség azonban, hogy az említett országokban e folyamat a kelet–nyugati feszültség vagy a hidegháború, míg a kelet-európai változás az enyhülés légkörében ment végbe. Ebből persze az is következett, hogy a demokratizálódó országokat magukra hagyták problémáikkal. Marshall-segélyről szó sem volt. Mindez veszélyeket rejt, hiszen a kívülről demokratikusnak látszó intézmények spanyolfala mögött belső intézményesülés nélkül sajátos társadalmi képződmények alakulhatnak ki, mint azt Latin-Amerika példája elszomorítóan mutatja.

Antal-Mokos Zoltán írása az átmenet politikai viszonyait a privatizáción keresztül mutatja be, egy fokozatosan elfogyó tortából való részesedésért folyó harcot ismertetve. A történet egy jelentős gépipari vállalat privatizációs kálváriáját írja le, bemutatva az államigazgatási szervek, a privatizációs ügynökség, a vállalat belső szervezetei és a különböző típusokat képviselő befektetők küzdelmét és stratégiai irányváltásait. A befolyáso-

lásért és az irányító pozíciókért folytatott harc közben a vállalat piacot veszített, adósságot és köztartozásokat halmozott fel. A végén lényegében mindenki vesztesként került ki. A romokat egy olyan külföldi befektető takarítja el, aki már korábban belépett erre a piacra a versenytárs cég felvásárlásával. A befektető így a leépült vállalat maradványainak felvásárlásával a piacon domináló szereplővé lépett elő.

Gedeon Péter az átmenet gazdaságtanáról és a közgazdaságtan átmenetéről értekezik, kimutatva, hogy az összehasonlító gazdaságtan fogalmaival nem lehet hatékonyan elemezni az átalakulás kérdéseit. Hatékonyabb kiindulással szolgál ehhez a politikai gazdaságtan, amelynek megújított alkalmazására Kornai János néhány munkáját említi a szerző.

A kötet második része az üzleti folyamatokkal, a termelési, a logisztikai és a marketingfunkciókkal foglalkozó írásokat tartalmaz.

Chikán Attila tanulmánya a magyar vállalatok termelési és készletezési rendszereit vizsgálta nemzetközi összevetésben a nyolcvanas évek végén. Az e téren megmutatkozó elmaradottságot az általános gazdasági körülmények tükröződéseként értékeli a szerző, egyben jelzi, hogy ezek változása akár rövid időn belül is jelentős eredményeket hozhat a termelési és a készletezési rendszerek megválasztása és alkalmazása terén. A felzárkózáshoz azonban – a vezetési kultúra fejlődése mellett – az információtechnológia terén is jelentősen előre kell lépni. *Chikán Attila* és *Demeter Krisztina* írása már a gyors változásokról számol be a termelési stratégiák átalakulásának elemzése alapján.

A vállalatok marketingstratégiáinak fejlődését *Graham J. Holey*, *Berács József* és *Kolos Krisztina* írása tekinti át. Egy 1992-ben készült kérdőíves felmérésre támaszkodott az írás. A megkérdezett vállalatok többsége számára a marketing célja az elért pozíció megőrzése és védelme volt, miközben maga a piac visszaesett, a verseny élesebbé vált. Egyfajta védekező stratégiát követve, a vállalatok a költségsökkentésre és a termelékenység növelésére koncentráltak, ami befelé forduló magatartásra utal. A piachoz való hozzáállásban már erőteljesebb az egyes szegmensek és azon belül is egyes fogyasztói csoportok célbavétele, ami azért meglepő, mert ekkor még maga a piac kevéssé szegmentált. A stratégia legfőbb meghatározója a magyar vállalatokban dominánsan a túlélésért folyó küzdelem, és a rövid távú profit ehhez képest jelentősen háttérbe szorult. Ebben a helyzetben a vállalatok viselkedési stratégiáinak jellemzői alapján – nagyjából hasonló számú vállalat alkotta – ötféle típust különböztet meg az írás. A védekező jellegű vállalat típusok között vannak, amelyek a védekezést a termelés hatékonyságának javítására építik, mások jellemzően a termékminőség javítására koncentrálnak, míg a harmadik típus inkább az alacsonyabb ártól reméli túlélési stratégiájának sikerét. Vannak persze offenzívabb vállalatok is, amelyek egyik csoportja a piaci részesedés növelésében keresi a jövőt, míg a másik egyféle organikus fejlődés híve.

Gálik Mihály a média átalakulásának történetét így kezdi: „Hol volt, hol nem volt...”. A folytatás is tényleg mesébe illő. A médiapiac ugyanis galaktikus méretű robbanást produkált. A korábbi hiánypiac és tőkeszegénység éveit után a nemzetközi sajtócézarok birodalmai ide is átnyúlva sohasem látott virágzást és profitabilitást produkáltak a korábban elhanyagolt piaci szegmensekben.

Huszár Hedvig és *Nagy Zsuzsanna* az üzleti információ piacáról szólva, már nem ennyire fényes képet tár elénk. Bár itt is tetten érhető a külföldi cégek térnyerése és a hazai szolgáltatók modernizációs törekvése. A felhasználók közül azonban éppen azok, akiknek leginkább hiányoznak ezek az üzleti információk – például a kisvállalkozások, amelyek saját erőből képtelenek e szolgáltatásfajta házon belüli kiépítésére –, jobbra nem is igen tudják, hogy mit kellene keresniük e piacon.

A kötet harmadik részében a szervezeti átalakulás vezetői tanulási folyamatával kapcsolatos írások kaptak helyet. Az átalakulás kétségtelenül a vállalatvezetés elméletében és gyakorlatában hozott a legmarkánsabb változást mind a vezető kiválasztás, mind pedig a vezetőtől megkövetelhető készségek fejlesztése terén.

Jone L. Pierce, Branyiczki Imre és Bakacsi Gyula írása az állami vállalatok egyéni ösztönzési rendszereit elemzi a változások előestéjén. Azt találták, hogy jobbra az érintettek alkudozási erőfeszítéseit és az információ-visszatartást ösztönözték, miközben a szervezeten belül feszültségekhez, irigységhez és általános hatékonyságvesztéshez vezettek. Az egyéni ösztönzésnek ezek a formái inkább a klánokban, mintsem a modern üzleti szervezetekben hatékonyak.

Dobák Miklós és Tari Ernő a szervezeti formák átalakulását elemzik. A szerzők a vállalati struktúrában belül a kisebb szervezetek térnyerését és a nagy állami vállalatok átalakulását vizsgálva bemutatják, hogy a nagyarányban megfigyelhető holdingosodási folyamat csak átmeneti haladékot enged a nagyvállalati szervezetben. A divizionális szervezeti forma felé történő elmozdulás ugyan jelentős előrelépést jelentett, hosszabb távú kilátásait mindazonáltal az határozta meg, hogy a többé-kevésbé önálló kisméretű divíziók milyen mértékben tudtak külső tőkét, technológiát és új piaci kapcsolatokat is vonzani. Ez egyben azt is jelzi, hogy a szétesés ezen a szinten nem állhat meg, újabb szervezeti integráció lehetőségét a piachoz való egyedi alkalmazkodás és végleges önálló működés nyújthat a nagyvállalatokról leváló részlegeknek.

Dov Elizur, Ingver Borg, Raymond Hunt és Magyar-Beck István a munkaerő költségek közötti eltéréseit és jellemzőit elemezve, ezek főbb tényezőit térképezi fel több országra kiterjedő vizsgálatukban. Meglepő módon a munkában a kimagasló eredményre törekvés igen fontos a távol-keleti társadalmakban, de meglehetősen háttérbe szorult a németeknél. A munka érdekessége az amerikaiak, a németek és a hollandok esetében nagyon fontos tényező, míg a magyarok és kínaiak számára meglehetősen hátról van a fontossági listán. A többiekől jelentős eltérést mutat, hogy a magyarok esetében mind a fizetés, mind pedig az, hogy tevékenységük a főnök tetszését elnyerje, előbbre sorolódik a fontossági rangsorban, mint más országokban. Az elismerés iránti igény a németek számára igen hátról van fontosságban, míg a magyaroknál meglehetősen elől.

Magyar-Beck István a kreativitási légkört vizsgálta. A kreativitás ugyanis a társadalmi és kulturális közegtől függően juthat csak érvényre. Azt találta, hogy a hármas skálán – az innovatív, stagnáló és destruktív fokozatokat tekintve – a magyar vállalatokra inkább az utóbbi jellemző, vagyis a kreativitás leginkább destruktív tevékenységekben juthat érvényre. Meglepő módon egy másik magyar sajátosságra is fény derült. A nők esetében egyre vonzóbbak a kreativitást igénylő pályák, és szerepük e téren reményt keltő. Magyarországon számára a nők képviselik a kreativitás aranytartálékát.

Czakó Erzsébet az amerikai üzleti képzés (*business school*) tapasztalatait a magyarországi hasznosítás szempontjából tekinti át. A középiskolai képzés Magyarországon erősebb, az ezt követő szakaszban azonban a magyar szakirányúvá válik, kötött tantárgystruktúrában történik ingyenesen és meglehetősen leszakadó színvonalon. Az amerikai rendszerben a képzés továbbra is általános jellegű, szabad tantárgyválasztással és egyes iskolákban komoly költségvonzattal. Az iskolaválasztás Magyarországon a felsőfokú szakosodás alapján, Amerikában az iskola hírneve alapján történik döntően. Az első főiskolai diploma (B. A.) után az elhelyezkedési lehetőségek az Egyesült Államokban szabadok, bármely irányban elképzelhetők, míg Magyarországon alapvetően szakirányban korlátozottak. A posztgraduális képzés adja meg a végső szakosodást, amely az Egyesült Államokban nappali tagozatos képzést, Magyarországon többnyire részidős képzést jelent.

A Kelet-Európában folytatott üzleti képzés átalakulásáról ad áttekintést *Andrew Gross, Robert Hartley, Berács József és Gáspár Pál Péter* írása. A vezetők viselkedési jellemzői jelentős mértékben kulturális meghatározottságúak, ennek megfelelően a képzésüket is célszerű ehhez igazítani. Háromszáz magyar és hétszáz amerikai vezető kérdőíves felmérése alapján a magyar vezető kevésbé extrovertált, gyorsabban ítél, de véleményét nem hangoztatja szabadon, kevesebb önbizalma van, és inkább alkalmazkodik a körülményekhez, mint

amerikai társaik. Az amerikai vezető ezzel szemben hajlamosabb a dolgok megítélését későbbre halasztani, de szabadabban beszél, és a szóbeli rendelkezés nem kevésbé fontos számára, mint az írott utasítás, a nyílt vitához szokott, nagy önbizalma van, gyakrabban hagyatkozik az intuícióira. A magyar beosztottak kerülnek az olyan helyzeteket, ahol irányítaniuk kell, míg az amerikai kedveli ezt. A magyar dolgozó a profitról nem sokat gondolkodik, de a problémákat összefüggéseiben nézi, és a vezetőre is úgy tekint, mint akit felülről tettek oda. A szó elszáll, az írás megmarad alapon csak az írásos utasításokat tiszteli. Az amerikai dolgozót a problémák összefüggései nem zavarják, határozott véleményét a profitra egyszerűsítve alakítja ki, és a vezetőt is valamilyen érdem szerint kiválasztottnak gondolja, akinek a szavára éppúgy ad, mint az írásra.

A kötet negyedik része az ökológiával, a társadalmi felelősséggel, a környezet és az etika kérdéseivel foglalkozó írásokat gyűjti egybe.

Kerekes Sándor és *Richard Welford* írása a magyarországi gazdasági fejlettség és a környezet állapota közötti kapcsolatokat vizsgálja. Bemutatják, hogy az átalakulás történelmi lehetőséget nyit arra, hogy a modern szabályokat és szigorú környezetvédelmi előírásokat alkalmazva jelentősen előbbre lehessen lépni a fejlettségben, azonban ehhez komoly társadalmi és anyagi korlátokat kellene leküzdeni.

Vastag Gyula, *Kerekes Sándor* és *Dennis A. Rondinelli* kérdőíves felmérésre alapozott írása elméleti keretet dolgoz ki a vállalatok környezetgazdálkodási viselkedésének elemzésére, bevonva a vállalat tevékenységével kapcsolatos környezeti hatásokat, valamint a vállalaton kívüli közegből eredő kockázatokat. A külső tényezők között kiemelik a hely földrajzi sajátosságaiból, népsűrűségéből adódó tényezők szerepét. Egységes keretbe illesztve négyféle vezetői magatartást határoznak meg: reaktív, proaktív, stratégiai és válságmegelőző viselkedést. A vállalatok kétféle súlyos hibát követhetnek el: 1. ha a népesség növekvő érzékenységéből adódó új piaci lehetőségeket tévesen mérik fel, azt alulbecsülik vagy túlértékelik; 2. ha a környezetvédelmi intézkedések tevékenységüket korlátozó hatásait vagy költségkihatásait nem mérik fel megfelelően. Mindkettő alááshatja versenyképességüket az érzékenyebben reagáló versenytársak előnyét növelve. Az írás a külső és belső kockázatok összemérése alapján eltérő optimális stratégiákat határoz meg. A szerzők egy másik itt szereplő írásban felmérték azt is, hogy a gyakorlatban hogyan érvényesülnek megfontolásaik. Az eredmény meglepően jó. Az átalakulással megjelenő külföldiek nem az elnézőbb környezetvédelmi megközelítésekben akarnak profitálni, nem a környezetterhelő technológiákat hozzák ide, hanem messze előrelátóbbak. Környezettudatosságuk itt éppúgy döntéshatározó, mint az anyavállalatnál, ahol a törvényi kötelezettségek egyébként szigorúbbak.

Zsolnai László két elméleti írása a morális felelősség és az üzleti etika gazdasági döntéshatározó szerepével foglalkozik. A morális felelősség lényegében a döntés két elemében ölthet testet. Az egyik a racionalitás korlátozatlan érvényesítése, a másik elem a mások jogainak tiszteletben tartása. A racionalitás korlátozatlan érvényesítésének számos feltétele van. Ilyen például az, hogy a döntést érzelmi vagy más kényszer nem befolyásolja, de ilyen az is, hogy az alternatívákat és következményeiket a legteljesebb mértékben feltárjuk, hogy a saját céljainkat, törekvéseinket világosan tisztázzunk, továbbá az is, hogy a döntés végrehajtását figyelemmel kísérjük. A felelős döntésnek is lehetnek azonban csapdái, kellemetlen következményei, hiszen minden esetben felléphetnek távoli, esetleg beláthatatlan változások is. Még ha nem maximalizáláson alapul is a döntés, akkor lehet optimális, ha a külső és belső értékek alapján a legkevésbé rossz alternatíva választásán alapul.

A kötettel való közelebbi megismerkedés ilyen értelemben is optimális döntés!

Ábel István