

POÓR József

A „HITES MENEDZSMENT TANÁCSADÓ“-I CÍM JELLEMZŐI ÉS MAGYARORSZÁGI BEVEZETÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

A menedzsment tanácsadás története, az ICMCI megalakulása, a „hites tanácsadás“ fogalmának kialakulása csak a tanulmány bevezető fejezeteit képezik. A szerző részletesebben az ICMCI küldetésével, terveivel foglalkozik, melyen belül különös hangsúlyt a közös tanácsadó tudásanyag kialakításának és nemzetközi elfogadtatásának ad. Ismerteti a CMC vizsgák általános felépítését, példászerűen pedig az angol, amerikai és kanadai gyakorlatot. A tanulmány befejező része a magyarországi bevezetés témakörét járja körül.

A menedzsment tanácsadás (az egyszerűség kedvéért: tanácsadás) közel hetvenéves múltra tekinthet vissza. Mint önálló vállalkozás az Amerikai Egyesült Államokban született meg a tízes és húszas években. A kezdetekre jellemző volt, hogy a tanácsadók tevékenysége alapvetően az üzem- és munkaszervezésre korlátozódott.

A tanácsadás számos befolyásoló tényező hatására a kezdetekhez képest jelentősen kibővült, fejlődött és vezetett el a címben jelzett szakmai kvalifikáció kialakulásához. A jelzett változások a teljesség igénye nélkül a következőkben foglalhatók össze.

A tanácsadás területeinek kibővülése

Az elmúlt évtizedekben nagy mértékben kiszélesedett a tanácsadói szolgáltatások köre. Ma már nincs a gazdasági életnek olyan területe, mellyel kapcsolatosan ne alakult volna ki valamilyen tanácsadói üzletág. A korábbi évtizedekben művelt hagyományos szervezési és vezetési, valamint engineering típusú tanácsadás mellett a konzultáns cégek fontos bevételi forrásaivá vált a stratégia, a marketing, az információtechnológia területén végzett tanácsadás, a szervezetfejlesztés, a kórházak, továbbá állami intézmények működési rendszereinek fejlesztése, racionalizálása. Igen nagy a kínálat a személyzeti tanácsadás területén is. Ide tartozik többek között a különböző szervezetek igényeinek megfelelő vezetők, szakemberek kiválasztása, a munkavállalók karrierlehetőségeinek, szakmai előrelépésének a segítése.

Kelet-Európában – beleértve hazánkat – az előzőekben leírt bővülési folyamat a második világháborút követő politikai változások miatt megállt. Ebben a térségben a főleg „német tanácsadási iskola“ mintái alapján

létrejött konzultáns szervezeteket állami határozatra megszüntették. Ezt követően közel két évtizedig egyáltalán nem művelték ezt a szakmát hazánkban. A hatvanas években létrejöttek az ágazati szervezőintézetek. A 68-ban bevezetett decentralizált gazdasági mechanizmus, valamint a szervezés állami szintű támogatása nyomán a nyolcvanas évek végére megteremtődtek a kelet-európai régióban – nálunk legelőször – a fejlett menedzsment tanácsadás alapjai. Napjainkra a szakma kiheverte a korábbi évtizedek negatív állami beavatkozásainak következményeit.

A tanácsadás internacionalizálódása, globalizálódása

Az elmúlt évtizedek során a gazdasági élet más területeihez hasonlóan nagymértékben internacionalizálódott a tanácsadói szakma. A nagy amerikai tanácsadó cégek jelentős számban alapítottak irodákat az ötvenes és hatvanas évektől kezdődően Nyugat-Európában és a világ más részein. A nyugati tanácsadói cégek növekedési hajlama nemcsak gazdasági okokkal magyarázható: „azokat a munkatársakat, akik ilyen cégekhez csatlakoznak, hajtja az az igény, hogy minden nap átéljék az intellektuális kielégülés érzését. Ezek az emberek business school-okból jöttek. Hajtószak, készek sokat utazni és stresszállapotban dolgozni. A tanácsadó cégek külföldi expanziója jó lehetőség arra, hogy magukhoz vonzzák az ilyen embereket.“ (Ness, 1986)

A tanácsadó szakma nemzetközivé válását nagyban elősegítette az is, hogy az üzleti világban az utóbbi években igen erőteljes globalizálódás kezdődött. Az anyaországbeli ipari, banki és egyéb kliensek terjeszkedése ezeket a cégeket is külföldi expanzióra készítette. Külföldi terjeszkedésükhöz jelentősen

hozzájárul a különböző nemzetközi banki (pl. Világbank, Európai Fejlesztési bank, Ázsiai Fejlesztési Bank stb.), a közös piaci (pl. a hazai szakemberek körében is jól ismert Phare) és kormány szintű segélyezési projektum előkészítésében és lebonyolításában való részvétel lehetősége.

A tanácsadó cégek nemzetközivé válását a hosszú távú megfontolások mellett a kapitalista világban időszakonként jelentkező recessziók is ösztönzik. Az otthon feleslegessé váló tanácsadói kapacitásaikat ezek a cégek megpróbálják külföldön értékesíteni. Így többek között a fejlődő országokban és az utóbbi időben egyre nagyobb mértékben Kelet-Európában is.

A külföldi tanácsadó cégek első feckéi már a hetvenes évek elején megjelentek hazánkban. Szélesebb körű foglalkoztatásukra a világbanki szerkezetátalakítási programok beindulásával került sor. Az első tanácsadó vegyesvállalatok már a nyolcvanas évek közepén létrejöttek nálunk, főleg német, osztrák és svájci cégek közreműködésével. A nyolcvanas évek végétől folyamatosan nő az angolszász eredetű tanácsadó cégek magyarországi expanziója.

Igény a tanácsadói tudás egységesítésére, tanácsadók képzése

A fejlett világ már a következő évezred kihívásaira készül. Az informatika egyre jobban átszövi életünket. A piacok egyre jobban globalizálódnak. Megszűnik a belső, a regionális és a világpiacok elhatárolódása. Folyamatosan nő a megrendelők menedzsment tudásanyaga és tapasztalata. Az ügyfelek egyre nagyobb számban tanulják meg, hogy miként kell a konzultánsokat alkalmazni. Az élesedő piaci versenyben csak azok a tanácsadó cégek (beleértve az egyéni tanácsadókat is) tudják megállni a helyüket, amelyek:

- kínálatukat, stratégiafejlesztési koncepciójukat ezekhez a változó körülményekhez tudják igazítani,
- folyamatosan megújítják szervezetüket,
- jól alkalmazkodnak a menedzsment technológia (üzleti informatika) világméretű fejlődéséhez,
- a piaci igényeinek leginkább megfelelő tanácsadókat foglalkoztatnak.

A tanácsadói munkában minden eljárásnál, technikai eszköznél fontosabb a tanácsadó tudása, tapasztalata és személyisége. Ez viszont megfelelő képzés, tapasztalatátadás nélkül nagyon nehezen biztosítható.

Egészen a hatvanas évekig a nemzetközi tanácsadó szakmában az a felfogás uralkodott, hogy igazán jó menedzsment tanácsadó csak az lehet, aki szakmai pályafutásának a delelőjére ért, hosszú éveket dolgozott mérnökként, könyvelőként vagy vállalati menedzserként. Az elmúlt években jelentősen fejlődött a menedzserek tudása és az általuk használt irányítási technológia. Igen nagy mértékben nőtt az igény a speciális módszereket, technikákat ismerő tanácsadók iránt. Ke-

vés gyakorlati tapasztalattal, de magas szakmai felkészültséggel rendelkező szakembereket szívott fel ez a szakterület az utóbbi években. Az MBA (Master of Business Administration) fokozattal rendelkezők igen nagy számban választják ezt a területet élethivatásuknak. Leginkább a nagy tanácsadó vállalatok azok, amelyek előszeretettel alkalmaznak frissen végzett diplomásokat. Megfelelő belső és külső képzési programok, valamint gyakorlati feladatvégzés keretében sajátítják el ezek a fiatal szakemberek a konzultánsi munka fogásait ezeknél a cégeknél.

Nehezebb helyzetben vannak a kis cégek, egyéni tanácsadók. Az ő számukra a konzultánsi válás jóval bonyolultabb. Nincs lehetőségük az előbb leírtakra. Nem tudják szervezett formában megszerezni a munkájukhoz szükséges konzultánsi know-how-t. Ebben az esetben a leggyakoribb megoldási forma az önképzés, az autodidakta módszer.

Szakmai szövetségek

Általában minden szakmában előbb-utóbb igénnyé válik, hogy az abban dolgozók az érdekeik, a szakmai munkájuk és etikájuk védelmére szakmai érdekszövetségekbe tömörüljenek. A tanácsadás területe sem kivétel ez alól. A legismertebb szövetségek közül a teljesség igénye nélkül megemlítünk kettőt: az amerikai ACME-t (Association of Consulting Management Engineers – Vállalati Tanácsadó Mérnökök Szövetsége), amely 1929-ben alakult, és az európai FEACO-t (Fédération Européenne des Association de Councail en Organisation – Szervezési Tanácsadók Egyesületeinek Európai Szövetsége), amely 1966-ban jött létre. Mindkét szövetség főleg szervezeteket tömörít. A szervezetek szintjén öröködnék a tanácsadói munka általános szabályainak betartásán és sajátos eszközeikkel megpróbálnak hozzájárulni tagszervezeteik fejlődéséhez.

Az ICMCI megalakulása – hites tanácsadói modell

Az ICMCI-t (International Council of Management Consulting Institutes – Menedzsment Tanácsadó Szervezetek Nemzetközi Tanácsa) 1987-ben alapították meg Párizsban. Azzal a céllal jött létre, hogy szorosabb kapcsolatot teremtsen mindazon nemzeti tanácsadó szervezetek között, amelyek alapvető célja a tanácsadók minősítése és bejegyeztetése. Az első kongresszus alapvető célja az volt, hogy megfelelő kölcsönösséget biztosítsanak a tanácsadók szakma elismeretése számára a szövetségbe belépett tagországokban.

Az alakuló kongresszust követően létrejött a kölcsönös elismerést biztosító munkabizottság (Task Force on International Reciprocity). A bizottság munkája eredményeként a következő országok írták alá a kölcsönösségi szerződést:

- Anglia,
- Ausztrália,
- Dánia,
- Dél-Afrika,
- Kanada,
- USA.

A bizottság munkája nyomán kialakult a korábban idézett CMC (Certified Management Consultants – Hites Vezetési Tanácsadó) nemzetközi modellje, amit az 1991-ben Torontóban tartott konferencia is elfogadott. (1. táblázat)

A CMC (hites menedzsment tanácsadó) cím nemzetközi modellje

Követelmény – Requirement	
Tapasztalat:	Három év szakmai munka a tanácsadás területén
Képzettség:	Elismert felsőfokú szakképesítés, vagy öt éves tanácsadói szakmai múlt
Életkor:	Nincs életkori előírás
Munkaviszony:	Évi 1200 óra aktív tanácsadói tevékenység három éven keresztül – a megelőző öt évben –, és a tanácsadói szakma aktív művelése a minősítés időpontjában
Függetlenség:	Tulajdonosa vagy alkalmazottja egy független tanácsadó szervezetnek, vagy belső tanácsadó, ahol jogosult az ICMCI tagságára
Minősítési folyamat – Qualification Process	
Vizsga:	Vagy írásos vizsga, vagy strukturált interjú keretében annak megállapítása, hogy a jelölt ismeri a szövetség által előírt tudásanyagot
Ajánló:	Két CMC címmel rendelkező ajánló
Referencia:	Írásos beszámoló öt projektumról és öt ügyfél írásos referenciája
Elkötelezettség – Designation	
Elkötelezettség:	Szakmai elkötelezettség biztosítása
Tagsági viszony fenntartása:	A tag fenntarthatja a tagsági viszonyt akkor is, ha kilép (el hagyja a tanácsadó szakmát), amennyiben megfelelő viszonyt fenntartja az ICMCI-vel

Forrás: ICMCI Annual meeting, 1994. május 31–június 1. Baltimore

Az ICMCI küldetése

Az ICMCI küldetése, hogy a vezetési tanácsadást az egész világon egységes standard szerint végezzék. El kívánja érni, hogy az ügyfeleket ún. hites menedzsment tanácsadók (Certificated Management Consultants) szolgálják. További fontos feladata az ICMCI-nak, hogy segítse a nemzeti hites tanácsadó intézmények kia-

lakulását és megerősödését. A nemzetközi szövetség tervei szerint el kell érni, hogy 2000-ig az ICMCI elfogadott intézménye legyen a tanácsadó szakmának és a CMC minősítés meghatározó nemzetközi mérték legyen az egyéni tanácsadók esetében. (2. táblázat)

Hosszú távú tervek, programok

Nemzetközi elismertség

Az ICMCI alapvető célja, hogy elősegítse a nemzeti intézeteket abban, hogy növeljék attraktivitásukat a meglevő tagok megtartásához és új tagok megnyeréséhez.

1. táblázat

Egyik kiemelkedően fontos feladata az ICMCI-nak, hogy fejlessze és állandóan javítsa a tanácsadó szakma nemzetközi standardjait és elérje, hogy az ICMCI tagintézményei támogassák ezt a folyamatot. Megfelelő kapcsolatokat kell kialakítani az ICMCI-nak a fontos nemzetközi és nemzeti intézményekkel. El kell érni az intézménynek a CMC nemzetközi elismertségét és biztosítani kell, hogy ez a cím megfelelő kvalifikációs mérce legyen a tanácsadó szakmában.

Az elismertetési program keretében az ICMCI megfelelő adatbázist kíván biztosítani a meghatározó kormányzati szervek, multinacionális ügyfelek és tanácsadó szervezetek számára.

A tagság fejlesztése

Ahogy korábban már írtuk, hat, többségében angolszász ország nemzeti tanácsadó szervezetei alapították 1987-ben az ICMCI-t. 1991-ben a torontói kongresszuson kilenc

új tag csatlakozott az ICMCI-hez, a torontói kongresszus óta pedig az ICMCI további négy újabb taggal bővült. (3. táblázat)

Az 1993-as római kongresszuson részletesen tárgyalták a teljes jogú tagság feltételeit. Ezek alapelvei a következőkben foglalhatók össze:

- A jelölt országnak el kell fogadnia az ICMCI elveit.
- Három évenként meg kell újítani a tagságot.

Az ICMCI definíciói

Fogalom	Definíció
Hites menedzsment tanácsadó CMC (Certified Management Consultants = CMC)	Megfelelő tapasztalata, kompetenciája és függetlensége van tanácsadó munka végzésére és betartja a CMC etikai és szakmai standardjait.
ICMCI (International Council of Management Consulting Institutions)	A CMC címet nyújtó és elfogadó nemzeti tanácsadó intézmények nemzetközi szövetsége.
Világszínvonalú Menedzsment Tanácsadás	Ez jelenti a tanácsadói munka olyan szintű művelését fejlett ipari országok profit és non-profit szervezeteinél vagy kormányzati intézményeknél, amely meghaladja az ott megkívánt színvonal átlagát.
Elfogadott teljesítményszínvonal	Az olyan menedzsment tanácsadást jelenti, amely teljesíti az ICMCI szakmai ajánlásában foglalt célokat, határidőket és költségvetést. Olyan javaslatokat eredményez, amelyek az ügyfél érdekét szolgálják.
Tagintézmények (Member Institutions)	Egy adott országot képviselő tagintézmény (egy országot csak egy tagintézmény képviselhet.)
Ideiglenes tagok (Provisional Institutes)	Az jelentkező tag, ahol folyik a CMC kialakulása és kifejezte csatlakozási igényét az ICMCI-hez.
Jövőbeli tagok (Prospective Members)	Olyan országok, ahonnan sem tag, sem pedig ideiglenes tag nem jelezte tagfelvételi kérelmét.
Nem tagintézmények (Non-Member Institutes)	Olyan professzionális egyéni menedzsment tanácsadó intézmények, ahol már létezik ICMCI tag, vagy ideiglenes tagszervezet. Egy országból több „nem tagintézménnyel“ lehet kapcsolat, amelyek elfogadják az ICMCI kvalifikációs programját.
Más tanácsadó szervezetek (Other Consulting Institutes)	Olyan professzionális menedzsment tanácsadó intézmények, ahol már létezik ICMCI tag vagy ideiglenes tagszervezet. Egy országból több „más tanácsadó szervezettel“ lehet kapcsolat, ha elfogadják az ICMCI kvalifikációs programját.
Más professzionális szervezetek (Other Professional Institutes)	Ide sorolhatók a Hites Könyvvizsgálók (Certified Public Accountants = CPA) és hasonló szervezetek, amelyek elfogadják a ICMCI kvalifikációs programját.
Külső szervezetek (External Shareholders)	Multinacionális ügyfelek, kormányzati szervek, oktatási intézmények, támogató szervezetek.

Forrás: ICMCI Annual Meeting, 1994. május 31.–június 1. Baltimore

– Minimum húsz CMC címmel rendelkező tagnak kell lenni az adott országban.

A 3. táblázat adatait nézve az olvasóban könnyen megfogalmazódhat az a következtetés, hogy bizony még nagyon hosszú időnek kell elteltéig addig, amíg a világ tanácsadóinak többsége ilyen címmel fog majd rendelkezni. Ma már viszont úgy tűnik, hogy látszik az alagút vége. A jelentősebb nemzetközi tanácsadó szövetségek (ACME, FEACO) támogatják ezt a programot. Továbbá egyre nagyobb annak a valószínűsége, hogy a nagy tanácsadó szervezetek sem kérdőjelezik meg a CMC program létjogosultságát.

Megfelelő kommunikáció és programok biztosításával jelentősen nőhet az új tagok száma. Az ICMCI keretében önkéntesek (mentorok) segítik az új országok bekapcsolását. A taglétszám bővítésével kapcsolatosan az ICMCI alapvető célja, hogy minél több nemzeti intézményt kapcsoljon be az ICMCI soraiba. Új tagok felvételével kapcsolatosan kulcskérdés, hogy sikerüljön meg-

nyerni e célnak a német és a japán tanácsadókat.

Pénzügyi finanszírozás, szervezet

Az ICMCI működtetéséhez szükséges anyagi alapok az alábbi négy forrásból tevődnek össze:

- a tagok befizetései,
- külső finanszírozás,
- támogatás biztosítása nemzetközi szervezeteknél a tanácsadó szakma nemzetközi standardjainak fejlesztésére,
- az ICMCI saját bevételei.

Az ICMCI igen hatékony, minimális bürokráciával működik. A szervezet élén jelenleg E. Michael Shays elnök áll, akinek két alelnöke, pénztárosa és titkára van. A szervezetet háromtagú igazgatóság irányítja. Az egyes országokat az ún. nemzeti megbízottak (trustee) képviselik. Az ICMCI adminisztratív irodája jelenleg Milwaukee-ban (USA, Wisconsin állam) található.

Az ICMCI tagszervezetei és tagjai

3. táblázat nincs akadály, hogy valaki más országban levő ICMCI tagintézményen keresztül szerezzék meg a minősítést. Ez azért is fontos, mert számos országban nincs helyi nemzeti tagintézmény, és a címbe jelzett lehetőség megadásán keresztül biztosítható az ottani egyéni kezdeményezések felkarolása.

Ország	Csatlakozás éve	Tagok	CMC címmel rendelkezők száma	Országot képviselők száma az ICMCI-ban
Állandó tagok listája				
Ausztrália	1987	242	385	1
Ausztria	1987	na.	na.	2
Dánia	1987	0	77	1
Dél-Afrika	1987	120	105	1
Finnország	1990	151	151	1
Franciaország	1989	120	na.	1
Hollandia	1989	284	871	1
India	1989	380	380	1
Kanada	1987	775	2084	4
Malajzia	1992	57	55	1
Olaszország	na.	521	155	1
Svédország	1989	56	0	1
Szingapúr	1991	3	37	1
Új-Zéland	1989	0	92	1
UK	1987	1137	2381	4
USA	1987	2220	1687	3
Ideiglenes tagok listája				
Fülöp-szigetek	1992	0	32	1
Lengyelország	1993	na.	na.	1
Magyarország	1992	6	6	1
Svájc	1992	132	0	1

Forrás: ICMCI Annual Meeting, 1994. május 31–június 1. Baltimore

Megoldandó kérdések

Több olyan kérdés van, amiben megoszlik az ICMCI tagságának véleménye. Ezek a következők:

Nemzetközi modell elfogadása

Két csoportba sorolhatók az ICMCI tagországai abban a tekintetben, hogy hogyan nyilatkoztak a CMC-Nemzetközi Modelljének az elfogadásáról.

– Azok az országok, amelyek eddig elfogadták:

Ausztrália, Dél-Afrika, India, Kanada, Hollandia, Malajzia, Svédország, Szingapúr, UK, USA, Új-Zéland.

– Azok az országok, amelyek várakozó állásponton vannak: Négy állandó tagország Ausztria, Dánia, Finnország és Franciaország még nem nyilatkozott a modell végleges elfogadásáról. Ezek az országok 1995-ig kaptak haladékot a CMC modell elfogadására.

A CMC modelljét egyetlen tagország sem utasította el.

Új tag csatlakozása más országban levő tagszervezeten keresztül

Általában a saját nemzeti tagintézményen keresztül való csatlakozást támogatja az ICMCI. Természetesen annak

Belső tanácsadók tagsága

A tanácsadást nem minden esetben kell külső tanácsadókkal végezni. Egyes esetekben sokkal gyorsabb és hatékonyabb a belső tanácsadók (internal consultant) alkalmazása. (Kelley, 1979).

Ma már számos amerikai és angol nagyvállalatnál működik ilyen belső tanácsadói szolgálat (management advisory service). Ez a szervezeti egység az általános alelnök irányítása alatt működik, és különböző szakmájú specialistákat tömörít magába. Fő feladatuk a vállalatvezetés szakmai segítése különböző vezetési és irányítási problémák megoldása során. Fontos viszont arra utalni, hogy nem azonosak a különböző cégek szervezettefejlesztő munkatársaival.

Számos érv szól amellett, hogy a cégek saját belső tanácsadói részleget tartsanak fenn:

– Egyik legtöbbször hangoztatott indok, hogy egy folyamatosan foglalkoztatott belső tanácsadó felébe, harmadikba kerül, mint egy külső konzultáns.

– A belső tanácsadók széles körű helyismeretük folytán gyorsabban tudnak diagnózist készíteni, mint a külső szakértők. Alkalmazásukkal jelentősen lerövidül a munkaigényes helyzetfelmérés folyamata.

– A belső tanácsadók személyes felelőssége sokkal nagyobb, mint a külsőké. A belső tanácsadó a projektum befejezte után sem megy el, hanem a cégnél marad.

A belső tanácsadók foglalkoztatásával kapcsolatosan nagyon gyakran megfogalmazódó ellenérvek egyike, hogy nem biztosítható munkájuk során a tanácsadásban alapvetőnek tekintett függetlenség.

Az említett probléma fellelhető az ICMCI-on belül. Néhány nemzeti tagszervezet továbbra is ellenzi a belső konzultánsok felvételét az ICMCI-ba. (4. táblázat)

Előreláthatólag a végső szót ebben a kérdésben a Szingapúrban rendezendő 1995. évi kongresszus fogja kimondani.

4. táblázat A tanácsadó és az ügyfél kapcsolata
(The consultant/client relationship)

Belső tanácsadók tagsága elfogadásának megoszlása
a tagszervezetek között

Belső tanácsadók csatlakozásának megítélése	Országok
Elfogadták, vagy hamarosan el fogják fogadni:	<ul style="list-style-type: none"> - Ausztrália - Anglia - Kanada - Írország - India - Malajzia - Hollandia - Szingapúr
Nem fogadják el belső tanácsadók felvételét az ICMCI-be:	<ul style="list-style-type: none"> - Finnország - Dél-Afrika - Svédország - Svájc
Még várakozó állásponton vannak:	<ul style="list-style-type: none"> - Franciaország - Magyarországnak - USA
Nem válaszoltak az ICMCI megkeresésére:	<ul style="list-style-type: none"> - Ausztria - Fülöp-szigetek - Dánia - Olaszország - Új-Zéland

Forrás: ICMCI Annual meeting, 1994. május 31–június 1. Baltimore

Közös tanácsadói tudásanyag (KTT)

1991-ben fogadta el a torontói kongresszuson az ICMCI az alcímben is jelzett „Közös Tanácsadói Tudásanyag”-ra (Unifying Body of Knowledge) vonatkozó határozatát. A KTT 71 olyan témakört (topic) sorol fel, amit a CMC tanácsadói tudásanyag részének tekint. A közös tudásanyag témakör definícióit és az azokhoz tartozó javasolt irodalomjegyzéket az ICMCI egy terjedelmes, közel harmincoldalas kiadványa tartalmazza.

**Tanácsadási szakma
(The profession of management consulting)**

Ezen rész keretében a jelöltnek ismereteinek, illetve tájékozottnak kell lennie az alábbi fő kérdésekről:

- a tanácsadás története,
- célja,
- szervezetei,
- szakmai kódexe (Code of Professional Conduct),
- szakmai etikája.

A tanácsadói munkafolyamat magában foglal egy sor jól felismerhető és betartandó szakmai lépést, amelyeket a munkájuk során a tanácsadónak feltétlenül be kell tartaniuk. Számos nagyobb témakör közül a legfontosabbak a következők:

- az ügyfél igényének megértése és felismerése,
- a lehetséges beavatkozási (intervenciós) módok,
- az ügyfél vezetőivel való kapcsolattartás módjai,
- az ügyfélszervezet belső kultúrájának a kezelése,
- konfliktuskezelés,
- az ügyfelekkel való kapcsolattartás.

**Tanácsadási folyamat
(The consulting assignment process)**

Az első kapcsolatfelvétel megtörténetétől a tanácsadási feladat realizálásáig egy sor szakmailag jól definiálható projektlépésnek kell megtörténetnie. Ennek főbb lépései az általános projektmenedzselés keretei közé beágyazódva válnak meg. Így többek között ide tartozik:

- a projektum előkészítése,
- szerződésalkötés és a megállapodás lebonyolítása,
- projektmenedzsmet,
- a problémamegoldás különböző tevékenységei,
- az eredmények közlése az ügyfelekkel.

A CMC követelményei szerint a független tanácsadónak megfelelő ismeretekkel kell rendelkeznie arról a gazdasági, jogi, politikai és társadalmi környezetről, amelyben a megbízói működnek.

**Menedzsmet funkciók
(Management Activities)**

A sikeres menedzsmet tanácsadás szükséges, de nem elégséges feltétele az előbbi négy alponban leírtak ismerete. A CMC vizsgakövetelményei szerint ismernie kell a tanácsadónak a menedzsmet különböző tevékenységeivel kapcsolatos különféle funkciókat. Így többek között:

- az üzleti tervezés,
 - a szervezés,
 - a vezetés,
 - a controlling,
 - az irányítás
- különböző kérdéskörreit.

Menedzsment folyamatok (Management Processes)

A program előírásai szerint a menedzsment tanácsadóknak ismernie kell a különböző menedzsment folyamatokkal kapcsolatos tevékenységeket. Így többek között:

- a célkijelölés,
- a szervezetelemzés és -fejlesztés,
- a budget-készítés és pénzügyi kontrolling,
- a motiváció és személyzetfejlesztés,
- a vezetési információs rendszer (MIS),
- a teljesítménymérés és -értékelés,
- az üzletfejlesztés

fontosabb módszereit és eljárásait.

A CMC cím megszerzésének feltételei

Végzettség

A CMC tanácsadói címet többféle képzettséggel is meg lehet szerezni. A kidolgozott pontrendszer (5. táblázat) eltérő pontszámokkal súlyozza a különböző diplomákat és szakmai továbbképzéseket. A táblázatból jól kitűnik, hogy a CMC nem favorizál egyetlen képzési formát sem. A CMC által javasolt képzési program csak egyike a lehetséges kvalifikációs módoknak. A rendszer elismeri az ismert tanácsadó szervezetek belső továbbképzési programja keretében megszerzett szakmai és tanácsadói ismereteket.

Szakmai tapasztalat

A CMC cím megszerzésének alapfeltétele, hogy a jelölt rendelkezzen megfelelő szakmai tapasztalattal (6. táblázat). Minimum három éven keresztül kell aktívan dol-

5. táblázat

A CMC cím iskolai végzettségi feltételei és azok súlyozása

Iskolai végzettség	Gyakoriság	Maximális pontszám	Minimális pontszám
Egyetemi diploma:			6
Posztgraduális diploma:		6	
Doktori fokozat (Ph.D.):		2	
CMC standard tanfolyami program:		2	
Tanácsadói tanfolyam nemzetközileg ismert cégeknél:		2	
Más szakmai szervezet elfogadott minősítési programja:	2	2	

Forrás: ICMCI Annual Meeting, 1994. május 31-június 1. Baltimore

goznia – évente legalább 1200 órát – tulajdonosként vagy alkalmazottként egy tanácsadó szervezetben. A tanácsadói szakmai tapasztalatának az igazolására meg kell választania az ICMCI adott nemzeti tagszervezete által kibocsátott kérdőívet, le kell írnia röviden több (szövetségtől függően: 3–5) korábban befejezett projek-

tumát és be kell szereznie ügyfelei írásos ajánlását (tagszervezettől függően 3–5).

Szakmai aktivitás

A CMC cím viselőinek aktívan részt kell venniük szakmai konferenciákon (7. táblázat). A vizsgára bocsátásnál többlet pontot jelenthet, ha a jelölt különböző szak-

6. táblázat

A CMC cím szakmai tapasztalati feltételei és azok súlyozása

Szakmai tapasztalati jellemzők	Gyakoriság	Maximális pontszám	Minimális pontszám
Üzleti életben eltöltött évek (évenként)	1	12	
Belső tanácsadóként eltöltött évek (évenként)	2	16	
Független tanácsadóként eltöltött évek (1200 óra/év)	4	20	12
Minősítési kérdőív és megfelelő számú tanácsadói projektum rövid összefoglalójának elkészítése	2	10	6
Ügyfélértékelés, ajánlás	2	12	10

Forrás: ICMCI Annual Meeting, 1994. május 31-június 1. Baltimore

mai szervezetekben oktat és rendszeresen publikál szakmai folyóiratokban.

Vizsgáztatás

Az előzőleg ismertetett pontrendszer szerint minimum negyven pontot kell-e elérnie a jelöltnek, hogy részt vehessen a CMC záróvizsgán. Ezzel kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy ez a pontozási határ még nem végleges, csak előzetes megvitatás tárgyát képezi. A különféle súlyok és szempontok még módosulhatnak. A CMC-t aktívan használó nemzeti szövetségek számos eltérő megoldást alkalmaznak. A vizsgáztatásnak többféle for-

7. táblázat

A CMC cím szakmai aktivitási feltételei és azok súlyozása

Szakmai aktivitási jellemzők	Gyakoriság	Maximális pontszám	Minimális pontszám
Részvétel éves szövetségi konferenciákon (naponként súlyozva)	1	3	
Részvétel a szövetség regionális vagy ún. házi konferenciáin (naponként súlyozva)	1	2	
Oktatás – szakmai – szervezetekben (tanfolyamonként súlyozva)	1	3	
Publikálás országos szaklapban (cikkenként súlyozva)	1	3	

Forrás: ICMCI Annual Meeting, 1994. május 31-június 1. Baltimore

mája alakult ki. A kanadai tagszövetség ún. tesztvizsgát alkalmaz. Az angol szövetség a szóbeli formát részesíti előnyben.

A három legjobban kimunkált vizsgáztatási modell főbb jellemzői

• A kanadai CMC vizsga modellje

Kanadában a CMC keretében nyolc különböző vizsga letételére van lehetőség. Ebből a jelöltnek három vizsgát kell választania.

A Kanadai Szövetség oktatási programjának három fő lépcsője:

I. vizsga: A tanácsadás alapjai, etikája, folyamata

II–VII. vizsga: A tanácsadás elmélete és gyakorlata (pl. Tervezés, Marketing, Szervezetfejlesztés, HRM, Informatika, Pénzügy). Természetesen az hiú elképzelés, hogy minden menedzsment folyamatot a tanácsadó egyforma mélységig ismerjen. Ezt a problémát a vizsgánál úgy oldják meg, hogy a jelölt szabadon választhat, és így a számára legmegfelelőbb menedzsment témakörből vizsgáztatják.

VIII. vizsga: Összefoglaló vizsga, amelyet esettanulmány formában bonyolítanak le.

Az I. és VIII. mindenkinek kötelező, míg a II–VII. vizsgák közül a jelölt szabadon választhat.

A kanadai modellt 1987-ben vezették be, azóta a vizsga tartalma és módszerei nem sokat változtak. A kanadai rendszerben nincs szóbeli vizsga. A I–VII. vizsgát alapvetően ún. feleletválasztó formában bonyolítják le. Ehhez kapcsolódóan a következő, 8. táblázat egy írásbeli vizsga jellegzetes általános ismertetőjét, míg a 9. táblázat egy feleletválasztós tesztkérdést szemléltet. Mindkét példa a Kanadai Szövetség vizsgatájékoztatóján alapszik.

• Az USA-beli CMC vizsga modellje

Az amerikai modellt 1989-ben vezették be. Az USA-ban a CMC vizsga két részből áll:

I. vizsga: Szakmai etikai vizsga (Professional Ethics), amely tíz feleletválasztós, 25 igen-nem jellegű és két esszé jellegű kérdésből áll. Negyedévente tartanak egy ilyen vizsgát.

II. vizsga: Általános (General) vizsga, amely szóban történik. Kézikönyv alapján a vizsgáztató strukturált kérdések formájában győződik meg a jelölt felkészültségéről. Az interjú időtartama egy óra.

Mindkét vizsgaforma átdolgozás alatt van.

• Az angol CMC vizsga modellje

A vizsgamodellt 1985-ben vezették be, s kétféle formája van. Mindkettő szóban történik. Az egyik az ún. szóbeli vizsga, a másik pedig az ún. szóbeli elbeszélgetés. Évente átlag kétszáz interjúra kerül sor. Egy interjú átlag egy óráig tart. A módszer előnye a rugalmasság, a hátránya viszont a nehéz összehasonlítás. Az angol vizsgáztatási módszer is most van átdolgozás alatt.

Vizsgatájékoztató a „Tanácsadás alapjai“ témakörhöz

Dátum:	Vizsgálók száma:
Tájékoztató:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. A jelen vizsgaanyag 18 oldalas. Kérjük, hogy ellenőrizze az anyag teljességét! Az egész vizsgaanyagot vissza kell adnia vizsga végén. A lapok elvesztése a vizsgából való kizárást jelenti. 2. Egy óra áll az Ön rendelkezésére a feladatok megoldására. 3. A vizsgaanyag 60 feleletválasztós tesztkérdést tartalmaz. Minden kérdésre csak egy korrekt válasz adható. A kérdések meg nem válaszolásáért, vagy helytelen válaszáért nem vonunk le büntető pontot. 4. A sikeres vizsgához a kérdések 60%-ának a megválaszolása szükséges. Minden korrekt válasz egy pontot ér. 5. Válaszait egyértelműen jelölje! Ha egy választ módosítani akarja, akkor győződjön meg arról, hogy új jelölése egyértelmű! 6. Ha befejezte a válaszadást, akkor rögzítse azokat az Önnek átadott számítógépes adatrögzítési lapon! Győződjön meg arról, hogy ceruzával megjelölt válaszai egyértelműen és teljesen kitöltik-e az adatlap megfelelő részeit! Ellenőrizze még egyszer válaszait! 7. Ne használja az „e“ jelű oszlopot, mivel csak négy lehetséges válasz van! 8. Ha végzett a válaszadással, akkor mind a tesztkönyvet, mind a válaszlapot adja át úgy, hogy a tesztlapot tegye bele a tesztkönyvbe! Ne hajtja össze a válaszlapot! 9. A jelöltek a vizsga során nem kérdezhetnek. 	

Forrás: A Kanadai CMC Intézet vizsgaanyaga

Példa a feleletválasztós kérdésre

Ön éppen most fejezte be egy pénzügyi információs rendszer követelmény füzetének összeállítását. Ügyfele azt szeretné, hogy bonyolítsa le a kiválasztási procedúrát és tegyen javaslatot a megvásárolható rendszerre. Az Ön cégének pénzügyi szoftvere egyike lehetne a szóba jöhetőeknek. A Szakmai-Etikai Kódex előírásai szerint Önnek:

- a) Tájékoztatnia kell ügyfelét cégének jelzett szoftveréről, és vissza kell lépnie a kiválasztási folyamatról.
- b) Tájékoztatnia kell az ügyfelet szoftverének kiváló tulajdonságairól és javasolnia kell, hogy ezt a szoftvert válasszák ki, így hosszú és fáradtságos munkától kímélheti meg magát az ügyfél.
- c) Tájékoztatnia kell ügyfelét írásban a jelzett összeférhetlenségről, és rá kell bíznia az ügyfélre annak eldöntését, hogy milyen szervezetet bíz meg a kiválasztással.
- d) Végre kell hajtania a szoftverkiválasztást, de figyelmen kívül kell hagynia saját cégének szoftverét.

A vizsga nyelve és egységessége

A CMC cím az angol nyelvű országokban fejlődött ki. Napjainkban – ahogy terjed a CMC más, nem angol nyelvű országokban is – felvetődött az ICMCI kereté-

ben az egységes angol nyelvű vizsgáztatás kérdése. Ha ma még egyes tagországokban nem oldható meg, hogy a vizsga angol nyelvű legyen, hosszabb távon a cím nemzetközi értéke miatt a nem angol nyelvű országokban is biztosítani kell az angol nyelvű vizsgáztatást.

Az sem elhanyagolható szempont, hogy az oktatás kultúrája és módszerei országonként eltérnek. Vannak ún. teszt országok, ők a formális írásbeli vizsgát helyezik előtérbe, más országokban a szóbeli vizsgát részesítik előnyben. Hosszabb távon mindenhol célszerű az írásbeli, és a szóbeli vizsga vagy interjú formát kombináltan megvalósítani.

Különböző tapasztalatú tanácsadók vizsgáztatása

A CMC rendszer a közelmúltban jött létre, viszont a tanácsadást régóta művelik a világon. Ezért joggal merülnek fel olyan kérdések, mint például: kell-e a sokéves tapasztalattal rendelkező tanácsadóknak vizsgáznuk? Egyáltalán, ilyen esetben mi a teendő? Meg lehet-e szezezni a CMC címet az egyetemi évek alatt?

A korábban leírtakból valószínűleg egyértelműen kitűnik, hogy a fenti kérdéseket a CMC rendszer egyértelműen tudja kezelni. A tapasztalt, sokat látott tanácsadóknak megfelelő referenciák megléte esetén nem kell átmenniük a jelzett többlépcsős képzési folyamaton, az ő esetükben döntő a korábbiakban megszerzett tapasztalat és a referencia. Ebben az esetben nem a tesztvizsgák eredményeit, hanem a referenciákat vizsgálja a CMC címet adó nemzeti tagszövetség. Az ilyen esetben az ún. záró CMC vizsga szóbeli elbeszélgetés formájában zajlik le.

A kezdő, fiatal tanácsadók esetében, ha nem vettek részt semmiféle CMC-vel azonos képzési programban, akkor a részükre ajánlatos (számos országban kötelezően előírják) a CMC oktatási programban való részvétel

CMC az egyes tagországokban*

Anglia és Írország: Az egyik legnagyobb tanácsadói piaccal rendelkező ország. Jelenleg nem sokan tagjai az ICMCI-nek.

Ausztria: A tanácsadás műveléséhez gazdasági kamarai tagság kell. A CMC-t most akarják elterjeszteni.

Csehország: A tanácsadó szövetség nem régóta működik. Eddig hant szereztek meg a CMC címet az angol IMC segítségével.

Dánia: Az ICMCI Dániában alig ismert.

Dél-Afrika: A tanácsadó szakma igen bizonytalanra vált az utóbbi években. Két évvel ezelőtt néhány befolyásos tanácsadó elhatározta, hogy változtat ezen a helyzeten. Megpróbálják újra feloldítani a korábbi években beindított CMC programot.

Finnország: Jelenleg a CMC projektum a Tanácsadó Szövetség égisze alatt folyik.

Hollandia: A tanácsadás közel 55 éves múltra tekinthet vissza. A Szövetség tagjainak jelentős része egyelőre nem mutat nagy hajlandóságot a CMC féle vizsgáztatás és akreditálás irányában.

India: 1991-ben az MCHI nevet ICMCI névre változtatták. A tanácsadó szakma színvonala mind az ügyfelek, mind pedig a tanácsadók részéről növekszik. A helyi ICMCI Szövetségnek saját távoktatási programja van a tanácsadók számára.

Kanada: Egyre több ügyfél tekinti a CMC-t fontosnak. Az egyik legfejlettebb CMC tananyag (írásos, video) áll a tanulni, vizsgázni akaró tanácsadók rendelkezésére.

Lengyelország: A Lengyel Tanácsadó Szövetség keretében folyik CMC kvalifikáció. Az angol IMC intézet segíti a CMC program bevezetését.

Malajzia: Jelenleg olyan parlamenti határozat van érvényben Malajziában, amelynek következtében CMC minősítés nélkül nem lehet tanácsadást folytatni.

Olaszország: A CMC-t hivatalosan elfogadták.

Oroszország: Napjainkban a vezetési tanácsadás kezd ismertté válni ebben az országban. A Tanácsadás Szövetséget 1991-ben hozták létre. Az orosz kormány sokat segít a tanácsadó szakma fejlesztésében. Ennek egyik jele, hogy a kormány a közelmúltban kiadott egy általános irányelvet a tanácsadás alkalmazásáról.

Svájc: A Svájci Tanácsadó Szövetség 30 éve létezik. A svájci Szövetség fontosnak tartja a minősítésbiztosítási folyamatot. Jelenleg nincs saját vizsgáztatási rendszerük.

Szingapúr: Hat évvel ezelőtt privát tanácsadók hozták létre a helyi szövetségüket. Néhány éve a nagy „Big Six” könyvvizsgáló cég is csatlakozott a szövetségükhöz. Fontosabb céljuk többek között a tagsági létszám növelése és a tanácsadó szakma minőségének javítása.

Új-Zéland: A CMC-t aktívan művelik.

USA: Az egyik legfontosabb cél itt a CMC minősítés elfogadtatása. A tanácsadó piacon működő 80–90.000 konzultáns közül kb. 5.000-nek van CMC minősítése.

* Az 1993-as római kongresszuson elhangzottak alapján.

A FEACO és az ICMCI közös törekvése

A FEACO (Tanácsadók Európai Szövetsége) célja, hogy tagszervezetein keresztül megfelelő minőségű szolgáltatást biztosítson az ügyfelek számára. Ebben a folyamatban a FEACO szívesen működik együtt az ICMCI-vel. Európában igen sok országban a CMC minősítés bevezetését a FEACO nemzeti tagszervezetei kezdeményezték.

Magyarországi bevezetés*

Előkészítés

Magyarországon a CMC cím bevezetésének a gondolata a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (VTMSZ) keretében fogalmazódott meg. A VTMSZ egyik legfontosabb feladatául tűzte ki az 1993–94. évekre ezen cím hazai meghonosítását.

Ahogy már korábban jeleztük, Magyarország 1991 óta ideiglenes tagja az ICMCI-nak. Az 1993-as római ICMCI tanácskozáson az ICMCI illetékes vezetőivel

* A CMC magyarországi bevezetésében a következő vezetési tanácsadók vettek, illetve vesznek részt: A VTMSZ elnöksége és tagvállalatai részéről: Dr. Salamon Károly elnök, (Ernst & Young), Torma Kálmán, alelnök (TMT), vezetőségi tagok: Dr. Varga Katalin (Hill), Matolcsy János (MACON), Kömíves Ervin (Szenzor-PE), Szirácky Zoltán (CMS), Simonyiné Tóth Judit (Simonyi & Tóth), Garai Tamás főtitkár és a cikk szerzője.

A CMC magyarországi modellje

Követelmény	
Tapasztalat:	Legalább három év vezetési tanácsadó tevékenység tanácsadó cég alkalmazásában vagy tapasztalt tanácsadó irányítása alatt.
Képzettség:	Egyetemi vagy főiskolai oklevél. (Ez alól indokolt esetben kivétel tehető.)
Nyelvtudás:	Angol nyelven (esetleg más idegen nyelven) olvasás, szakmai beszélgetés.
Minősítési Folyamat – Qualification process	
Ajánló:	Két CMC címmel rendelkező tanácsadó ajánlása.
Referencia:	Szakmai önéletrajz, három korábbi projektum leírása és három ügyfél referencia nyilatkozata.
VIZSGA	
Alapja:	Unifed Body of Knowledge (KTT)
Tematika:	Kötelező: Vezetési tanácsadás alapjai Szabadon választott: Stratégia, Marketing, Pénzügy, HRM, Informatíotechnológia.
Forma:	Kezdő tanácsadóknak: írásbeli és szóbeli. Tapasztalt tanácsadóknak (három évig) szóbeli elbeszélgetés.
Nyelv:	Nemzetközi cím esetén angol, egyéb esetben magyar.
Elkötelezettség	
Elkötelezettség:	Étikai Kódex elfogadása.
Tagsági viszony fenntartása:	A tag fenntarthatja a tagsági viszonyt akkor is, ha elhagyja a tanácsadó szakmát, amennyiben megfelelő viszonyt fenntartja az ICMCI-vel.
CIM – Szervezet	
Megoldások	
Egyféle:	Nemzetközi (CMCI) angol nyelvtudás nélkül.
Kétféle:	Nemzetközi (CMCI) angol nyelvtudással.
Szervezet:	VTMSZ keretében működne a CMC szekció.

Forrás: Kidolgozta: Garai Tamás, a VTMSZ főtűkára

folytatott tárgyalások alapján véglegesítették, hogy szakmai segítséget nyújtanak a CMC hazai beindításához.

Ennek nyomán a szövetség meghirdette az angol nyelvű CMC vizsgára való jelentkezés lehetőségét. Végül is nyolc tanácsadó jelentkezett erre a programra. A vizsgára való felkészüléshez először a jóval dokumentáltabb kanadai rendszer szerint készültek fel a jelöltek. Lefordították a vizsgakérdéseket és közösen megoldották azokat. Mivel végül is az angol szóbeli elbeszélgetéses módszert alkalmazták a nyolc jelentkezővel kapcsolatban, a későbbiekben ennek megfelelően készültek a vizsgára. A szóbeli elbeszélgetésekre ez év május 27–28-án került sor Budapesten. A vizsgáztatást Thomas Headley, az angol IMC egyik vezetője folytatta le. Ezt követően minden jelölt beszerezte a minősítéshez szükséges ügyfél ajánlásokat, elkészítették a projektzümeket, kitöltötték az angol IMC intézet erre a célra rendszeresített kérdőívét, valamint elkészítették angol nyelvű szakmai önéletrajzukat. Az így összeállított anyagokat megküldték a vizsgáztatónak és az ő előterjesztése alapján ez év augusztusában hat fő kapta meg az angol IMC intézettől a CMC címet.

Széles körű bevezetés, a jövő

A VTMSZ keretében létre kell hozni a CMC tagozatot, amely koordinálná az egész bevezetés folyamatát. (10. táblázat)

Ennek a szervezetnek nagyon sok feladatot kell megoldania addig, amíg elmondható lesz, hogy siker koronázza az ilyen irányú terveit. Így többek között:

- Ki kell dolgozni a nemzetközi ajánlásokkal összhangban a magyarországi CMC általános szabályait tartalmazó szabályzatot és elő kell készíteni a vizsgáztatás rendszerét.

- Valamelyik hazai oktatási intézménnyel közösen meg kell teremteni a CMC cím megszerzését elősegítő tanfolyami rendszert.

A fenti feladatok megoldásának két fontos feltétele van. Egyrészt meg kell nyerni hozzá a hazai tanácsadó szakma támogatását, továbbá bizonyos pénzügyi forrásokat kell szerezni az oktatási és vizsgáztatási programok megteremtéséhez. Ez utóbbival kapcsolatosan vannak már bizonyos biztató fejlemények. A VTMSZ keretében lépéseket tettünk a Phare és a Magyar Vállalkozási Alapítvány felé, hogy pénzügyileg támogassák ilyen irányú próbálkozásainkat.

Hosszabb távon remélhető, hogy a CMC cím hazai elterjesztésével megszűnik az a korábbi áldatlan állapot, hogy a tanácsadóknak úton-útfélen bizonygatniuk kell-

jen a szakmai felkészültségüket. Az is várható, hogy egy ilyen nemzetközi kvalifikáció hozzájárulhat ahhoz is, hogy csökkenjen a különféle állami és önkormányzati szervezetek nagyon eltérő és sokszor öncélú minősítő tevékenysége.

Hivatkozások

- Consulting 1994. Official Yearbook of the Institute of Management Consultants, IMC London 1994
- International Council of Management Consulting Institutes. Annual Meeting, 1994. Baltimore (konferencia kézikönyv)
- International Council of Management Consulting Institutes. Annual Meeting, 1993. Róma (konferencia kézikönyv)
- Kelley, R. E.: Should you have in internal consultant? in: Harvard Business Review, 1979. Nov-Dec., pp. 121–124.
- Kubr. M.: Menedzsment tanácsadás (magyarul). Budapest, 1994
- Ness, B.: Building an International Practice (Tanácsadó cégek külföldi terjeszkedése) in: Sloan Management Review, 1986. No. 2. pp. 15–26.
- Poór J.: Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak. Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ, 1989

A VTMSZ TEVÉKENYSÉGÉRŐL

A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségét – nem elhanyagolható szakmai előzményeket követően – 1990-ben alakította meg 23 vezetési tanácsadó cég. A szerző – rövid történeti áttekintés után – egyrészt a tanácsadó szövetség céljait, másrészt működését ismerteti. A tanulmány végül a „hogyan tovább“ kérdését fejegeti az eddig el nem ért célok elérése érdekében.

A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségét 1990-ben alakította meg huszonhárom vezetési tanácsadó cég. A név megválasztásával is azt kívánták kifejezni, hogy tulajdonosi formától és a tulajdonos nemzeti hovatartozásától függetlenül képviselni akarja minden Magyarországon működő vezetési tanácsadó cég, tehát az egész „szakma“ érdekeit. Azóta a szövetség jelentős fejlődésen ment át, ma mintegy hatvan tagja van, köztük a legnagyobb, multinacionális vezetési tanácsadó cégek rendszeréhez tartozó magyar irodák és számos kis vállalkozás.

Felvethető a kérdés: Szükség volt ilyen szövetségre? A négy és fél éves tapasztalat igazolta-e létjogosultságát, hozott-e hasznot működése a tagszervezeteknek és a magyar gazdaságnak általában? És ha az első kérdésekre pozitív választ adunk, magától adódik a következő: hogyan fejlődjék tovább a szövetség?

E cikkben ezekre a kérdésekre kísérrelünk meg választ adni.

Történeti áttekintés

Magyarországon a vezetési tanácsadás nem teljesen új szakma. A minisztériumok által az 1960-as években létrehozott szervezési vállalatok, nagy vállalatokban működő szervezési osztályok tevékenysége a vezetési tanácsadásnak sok elemét tartalmazta, és joggal tekinthetjük ezeket a szakma magyarországi előfutárainak. Nem szabad megfeledkezni az egyetemeinken működő üzemszervezési intézetek munkájáról, amelyek a vezetési tanácsadás sok hatékony módszerét vették át főleg szakirodalomból, adaptálták vagy fejlesztették ki, és alkalmazták egyes megbízások keretében a gyakorlatban is. Mindezekből a kétségtelenül hasznos tevékenységek közül hiányzott a legfontosabb elem, a vezetési tanácsadás

„raison d'être“-je: az ügyfélvállalatok piaci helyzetének elemzése, értékelése és a javításukra irányuló törekvés.

Az 1980-as évek végén megindult társadalmi-gazdasági átalakulás döntő változásokat hozott a szervezési tanácsadási szakmában.

Egyrészt megnövekedtek az igények. Míg korábban az állami vállalatok döntően a tervutasítások teljesítésében, ezeken belül a termelés, a termelékenység növelésében voltak érdekelték, a megváltozott viszonyok között új vállalatok, köztük sok vegyes vállalat szervezése, az értékesítés és marketing, a pénzügyek és emberi erőforrások menedzselése, a vállalati stratégia kialakítása és a fejlett információtechnológia alkalmazása kerültek az érdeklődés középpontjába és jelentettek új feladatokat a tanácsadók számára. A vállalatok átalakításával, magánosításával kapcsolatban a tanácsadói megbízások száma ugrásszerűen megnövekedett.

Korábban a vállalatok – mint annyi más területen – a szervezés terén is önállóságra rendelkeztek be: szinte minden vállalatban volt szervezési osztály, főosztály, amelyek felállítását párt- és kormányhatározatok is megkövetelték. Ezek a vállalatnál jelentkező feladatokat maguk törekedtek megoldani, hiszen ez volt létezésük célja. A vállalati adatok széles körének „államtitokként“ való kezelése nehezítette idegenek bevonását a vállalat belső problémáinak megoldásába. A változások ezen a területen is a racionalitás irányába mutattak: nem mindenhol érdemes saját részleget fenntartani, ha ugyanazt a szolgáltatást – esetleg jobb minőséggel vagy kedvezőbb feltételekkel – külső vállalkozótól is meg lehet szerezni. Így a megrendelői oldal sokrétűbbé vált, a feladatok súlypontja pedig a korábbiakhoz képest megváltozott.

Másrészt igen sok kis cég alakult, hiszen ilyen tevékenység indításához nincs szükség nagy beruházásokra,

törvényes előírások nem korlátozták azoknak a körét, akik ilyen tevékenységet folytathatnak. Sok külföldi cég is meglátta a magyar gazdaságban az üzleti lehetőségeket, és letelepítette itt irodáit. Az állami szervezési vállalatok részekre oszoltak fel, nagyrészt magánkézbe kerültek. Megszűnt az állami irányítás, a hatáskörök és működési területek korlátozása. Szabad versengés alakult ki a tanácsadók között is, igen sok cég szinte korlátozás nélkül versenyzett az egyre bővülő piacon és ebben a versenyben esetenként nem etikus eljárások is felbukkantak.

A tanácsadó szövetség céljai

A megalakult tanácsadói szövetség megfogalmazta céljait, amelyek összhangban voltak a nyugati országokban működő hasonló szövetségek célkitűzéseivel.

A tagszervezetek megnyugatására azonnal leszögezte, hogy a verseny tisztességes formáinak terjesztése, nem pedig annak korlátozása a célja. Ennek érdekében dolgozta ki Etikai Kódexét, amely kevés módosítással ma is érvényben van.

A szakmai színvonal emelése elsősorban a tanácsadók szakmai képzettségének elmélyítése útján lehetséges. Tudomásul kell venni, hogy aki egyetemi, főiskolai képzettsége alapján kiváló mérnök, közgazda, még nem biztos, hogy mint tanácsadó is kiemelkedő teljesítményt tud nyújtani. Ehhez el kell sajátítania a tanácsadó szakma bevált módszereit, technikáit, tapasztalatokat kell szereznie a tanácsadó-ügyfél viszony, a szóbeli és írásbeli kommunikációs készségek, a tanácsadói szakma etikája terén. Ezt felismerve a szövetség már eredeti programjában is előírta, hogy segítséget ad a tanácsadók szakmai képzettségének fokozásához.

Feladatának tekintette, hogy olyan információkkal lássa el tagszervezeteit, amelyek elősegítik munkájukat, hozzájárulnak ahhoz, hogy sikeres stratégiát alakíthassanak ki a maguk számára, és eredményes tanácsokat adhassanak az ügyfélvállalatoknak.

Deklarált törekvése volt kezdettől fogva, hogy a tanácsadói szakmának megfelelő elismerést szerezzen abban a társadalomban, amely számára – a jogi tanácsadói, könyvelői stb. szolgáltatásoktól eltérően – a vezetési tanácsadási szakma korábban – legalábbis ebben a vállalkozás jellegű formájában – alig volt ismert. E társadalmi elismertség nélkül, anélkül, hogy a vezetési tanácsadás az üzleti élet szerves részét képezze, a tevékenység nem realizálhatja a benne rejlő komoly lehetőségeket.

A megalakuló szövetség célkitűzései között szerepelt a szakma nemzetközi kapcsolatainak erősítése. A magyar vezetési tanácsadók és vállalatok az 1970-es évek közepétől már kapcsolatban voltak a szakma nyugati képviselőivel: számos szervezési munkához nyugati tanácsadókat hívtak segítségül, akikkel együttműködve új módszereket vettek át, megtanulták a tanácsadói ma-

gatartás Nyugaton szokásos formáit, amellet, hogy az adott projektumot magas színvonalon oldották meg. A Világbank magyarországi működésének megindulása kapcsán magyar vezetési tanácsadók szintén sok neves tanácsadó céggel, kiváló tanácsadóval kerültek kapcsolatba.

Ezek a kapcsolatok azonban elszórtak, ötletszerűek voltak, tükröződött bennük tapasztalatlanságunk a vezetési tanácsadás Nyugaton már elfogadott és bevált működési formáival kapcsolatban (pl. milyen ajánlatokat szoktak adni, milyen tartalmú szerződéseket szoktak kötni stb.). Szükség volt formális kapcsolatok kiépítésére többek között annak érdekében is, hogy megalapozottabban tudjunk együttműködni nyugati tanácsadókkal, előnyösebbek tudjuk átvenni és felhasználni tapasztalataikat.

A szövetség működése

A második kérdésre válaszolva azt kell vizsgálnunk, hogy mennyiben sikerült elérni azokat a célokat, amelyeket a szövetség megalakulásakor tűzött ki.

A szövetség tagsága kétségtelenül növekedett, de elégedettek nem lehetünk. Bár a legnagyobb tanácsadó cégek – a „hat nagy“-ot is közéjük értve – tagjaink között van, becslésünk szerint a Magyarországon működő vezetési tanácsadó szervezeteknek egyharmada tagja a Szövetségnek, amelyek a vezetési tanácsadók mintegy felét foglalkoztatják. (Megjegyezzük, hogy azokban az országokban, ahol a vezetési tanácsadás „szabad pálya“, szintén hasonló a helyzet.) Vannak jelentős tanácsadó cégek, multinacionális vállalkozások, amelyek elvi okokból nem csatlakoznak szövetségekhez, vannak azonban cégek, amelyek nem látják, vagy nem értékelik eléggé azokat az előnyöket, azt a hasznot, amelyet a szakma ilyen szervezete nyújtani tud.

A magyar szövetség céljai között szerepelt a szakmai színvonal emelése. Törekvése a tanácsadók szervezett képzésének beindítására, amelyhez az osztrák tanácsadói szövetségtől jelentős támogatást is kaptunk, eddig nem volt sikeres: a lelkes jelentkezők a kétségtelenül színvonalas előadásokról, foglalkozásokról lassan lemorzsolódtak. Az okokat vizsgálva talán a résztvevők más elfoglaltságát kel elsősorban megemlíteni, valamint azt, hogy az alkalmazó szervezetek sem bátorították eléggé a tanfolyamra jelentkezett munkatársaikat annak sikeres elvégzésére, nem követelték meg a részvételt, nem biztosították a más munkák alól való felmentést a foglalkozások idejére. A tanfolyam „csak“ tudást adhatott, de annak elismerését kifejező címet, rangot nem; ez pedig nálunk fontos ösztönző erő.

A szakma széles körű szakirodalma, a napi fejlődést tükröző folyóiratok döntő része angol nyelven hozzáférhető, tanácsadó szövetségünk egyik jelentős akciója volt a szakma egyik alpművének, az ILO kiadásában megjelent M. Kubr: Vezetési tanácsadás c. könyvének lefordítása és kiadásának megszervezése.

A szövetség igen sokat tett a szakma nemzetközi kapcsolatai érdekében. Egyrészt kitekintést adott a világra: tájékoztatta tagságát a szakma nemzetközi eseményeiről, ugyanakkor közreműködésével a magyar vezetési tanácsadók fórumot kaptak, hogy a nemzetközi eseményeken (pl. a New York-i, római világkongresszusokon, a londoni, prágai, és a legutóbbi helsinki kongresszuson) a magyar gazdaságnak és benne a tanácsadó szakmának a fejlődéséről, problémáiról, lehetőségeiről képet adjanak.

Említettük a FEACO szerepét Szövetségünk létrehozásában. Van a szakmának egy másik nemzetközi szervezete, amely elsősorban a tanácsadók szaktudásával foglalkozik. Ennek tagszervezetei – egyes országokban a vezetési tanácsadó személyek egyesületei, intézetei, azonos tudásbázist (Uniform Body of Knowledge) kívánják meg a vezetési tanácsadóktól, ennek bizonyításul alkalmazzák a Certified Management Consultant – CMC nemzetközileg elismert címet. A magyar szövetség, amelynek néhány tagja a közelmúltban megszerezte a CMC címet, szintén szoros kapcsolatban áll ezzel a szervezettel, igen sok szakmai anyagot, tájékoztatást kap tőle, amelyet eljuttat tagjaihoz.

A termékek és szolgáltatások minősége egyre fontosabb tényezővé válik a nemzetközi versenyben. Ez az irányzat jelentkezik a szellemi, professzionális szolgáltatások, a vezetési tanácsadás területén is, amelyekre a nemzetközi minőségbiztosítási szabvány, az ISO 9000 – hasonlóképpen a termékekhez – alkalmazható. Számos tanácsadó szervezet megszerezte már Nyugat-Európában a minőségi munka követelményeinek teljesítését igazoló tanúsítványt, és néhány magyar tanácsadó szervezet is rendelkezik már ezzel a nemzetközi bizonyítvánnyal. A FEACO, amelynek egyik fontos feladata a vezetési tanácsadás minőségének javítása, a közelmúltban rendezte meg a „Szervezett törekvés a minőségre” c. nemzetközi konferenciáját, amelyen a Szövetség támogatásával több magyar tanácsadó is résztvevett.

A brüsszeli székhelyű FEACO az utóbbi években szoros kapcsolatot épített ki az Európai Unió bizottságával annak érdekében, hogy pályázati kiírásairól, programjairól, prekvalifikációs felhívásairól rövid úton nyerjen tájékoztatást és továbbíthassa azt tagszövetségének. A magyar szövetség útján annak minden tagszervezete értesítést kap ezekről a lehetőségekről, és – ha igénylik – segítséget is a kérdőívek kitöltéséhez, pályázatok összeállításához.

A szövetség természetesen feladatának tekinti, hogy a tanácsadó szakmát érintő hazai eseményekről, rendezésekről stb. információt szerezzen és nyújtson. Ennek kedvelt fórumaivá váltak az üzleti reggelik, amelyen 30–50 tagszervezet és a szövetségen kívüli szakember szokott részt venni. A kiválasztott témák a tanácsadó szakma aktuális kérdéseivel foglalkoztak, a meghívott előadók pedig a szakterület legjobb ismerői, tevékeny részesei voltak. A kapott felvilágosításokat,

felvetett problémákra adott válaszokat a tanácsadók közvetlenül tudják alkalmazni gyakorlati munkájukban.

Nyugati cégek gyakran fordulnak a magyar Szövetséghez, keresve magyar tanácsadót itteni tevékenységük megkezdéséhez vagy fejlesztéséhez. Sok esetben tanácsadó cég úgy kíván megjelenni a magyar piacon, hogy megfelelő magyar tanácsadó céggel társul. Ilyen esetekben a szövetségtől kér javaslatot, kit, milyen céggel keressen meg ajánlatával. Szövetségünk ilyenkor semleges álláspontot képvisel: listát ad azokról a tagszervezetekről, amelyek a társkereső szervezet igényeinek profil, nagyság, korábbi kapcsolatok stb. szempontjából megfelelnek. Tudomásunk van róla, hogy ajánlásaink alapján gyümölcsöző kapcsolatok jöttek létre.

A szövetség egyik célkitűzése volt az Etikai Kódexben megfogalmazott szakmai etika érvényesítése a vezetési tanácsadás területén. A szövetség természetesen csak akkor lép fel valamilyen nem etikusnak tartott jelenség ellen, ha ilyen bejelentést kap. Erre azonban az eltelt néhány évben nem volt példa. Felfigyelt azonban egy szövetségen kívüli tanácsadó cégnek nem etikus üzletszerzési módszerére: fellépésére a cég belátta, hogy eljárása az üzleti etikával ellentétes volt, és a későbbiekben ezt a módszert nem alkalmazta.

A szövetség nem tudta mindenben megvalósítani célkitűzéseit. Szakmai konferenciái iránt nem tudott megfelelő érdeklődést, részvételt biztosítani. Nem tudta létrehozni azt a szakmai könyvtárat, amelyet olyan kis cégek, önálló vállalkozó tanácsadók is használhatnának, amelyek a rendkívül drága külföldi szakkönyvek, folyóiratok beszerzését nem engedhetik meg maguknak. Közreadott azonban sokszorosítva – néha magyar fordításban – a szakma általános helyzetével, jövőjével foglalkozó anyagokat, amelyek tájékoztatást adnak az egyes cégek stratégiájának megvalósításához.

A szövetség nem érte még el azt a társadalmi elismerést, amelyet a szakma megérdemel. Nem elég jó a kapcsolatunk állami szervezetekkel, hatóságokkal, nemzetközi technikai segítséget nyújtó szervezetekkel, amelyek sok esetben vesznek igénybe tanácsadói szolgáltatást. Az ilyen kapcsolatoknak nem az egyes cégek propagálása a céljuk, hanem a tanácsadási szolgáltatások széles körének, az ezzel elérhető előnyöknek az ismeretése.

A szövetség fenntartásának költségeit (a nemzetközi szervezetek tagdíjait, az elnöki értekezleteken való részvétel költségeit, postai és sokszorosítási költségeket, valamint a minimális adminisztráció kiadásait) a szerény mértékű tagdíjából fedezte. Köszönettel kell említeni, hogy egyes tagszervezetek is segítenek abban, hogy költségeinket alacsony szinten tarthassuk: pl.: a SZENZOR Rt. térítés nélkül biztosít munkahelyet titkárságának, fogadja a postáját, a MACON Rt. néhány kiadvány előkészítésében segített, a Simonyi és Tóth Kft. helyet ad az adminisztrációs tevékenységek elvég-

zésére, az Ernst & Young keretet ad az elnöki teendők ellátásához stb. Sajnos, és ez talán a vezetőség hibája, nem sikerült támogatást szereznünk valóban közhasznú és nonprofit szervezetünknek különféle alapítványoktól és nemzetközi technikai segélyszervezetektől. Pályázzunk a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány támogatására, kidolgozás alatt van egy – a PHARE követelményeinek megfelelő – társulási projektum (Twinning Project) az angol Management Consultancies Association-nel, amelyekhez reményeket fűzünk, de ezek eredményei még nem ismeretesek. A nagyobb anyagi alapoknak célja egyedül az, hogy tagszervezeteinknek szélesebb körű, hatékonyabb szakmai támogatást tudjunk adni, a tanácsadók képzését eredményesebben tudjuk megszervezni, ezáltal az alapvető célt: szakmai szolgáltatásaink színvonalának emelését tudjuk elérni.

Hogyan tovább?

A hiányosságokból, az el nem ért célokból következik a válasz a harmadik kérdésre: hogyan tovább?

A Szövetségnek nyilvánvalóan arra kell törekednie, hogy minél átfogóbban képviselhesse magyarországi vezetési tanácsadó szakmát. Ezért törekednie kell, hogy a szakma jelentős cégei, de emellett a kis cégek és önálló vállalkozóként dolgozó tanácsadók is a szövetség tagjai legyenek. Ennek nem csupán a tagdíjbevételek növelése a célja; a szövetség akkor tud a szakmának nagyobb társadalmi elismerést szerezni, akkor tud a szakma közös érdekeiért hatékonyabban fellépni, ha a teljes szakma nevében beszélhet. Szeretnénk, ha törekvéseinket megértenék azok a tanácsadók is, amelyek vagy akik még nem tagjai a szövetségnek, és belépésükkel fejeznék ki céljainkkal való azonosulásukat és támogatnák az egész szakma érdekében végzett munkánkat.

Döntő tevékenységünknek a szakmai színvonal emelését tartjuk. Szeretnénk hathatósan bátorítani tagszervezeteinket, hogy szerezzék meg az ISO 9000 szerinti minőségi tanúsítványt, szeretnénk széles körben ismertté tenni és elterjeszteni a CMC címet, ennek megszerzését tanfolyamok rendezésével szeretnénk elősegíteni. Mivel a CMC cím egyúttal a professzionális szakmai etika melletti elkötelezettséget is jelenti, úgy hisszük, hogy a nemzetközi cím elterjesztésével a szakmai etika érvényesülését is szolgáljuk.

Tervezzük a szakma meghatározó jelentőségű szakkönyveinek lefordítását, kiadását, emellett támogatni szeretnénk magyar szerzők szakmával kapcsolatos műveinek kiadását is. Döntő kérdésnek tartjuk, hogy korrekt, professzionális üzleti kapcsolatok legyenek a vezetési tanácsadók és ügyfeleik között. Úgy érezzük, a magyar üzleti életnek még nem vált szerves részévé a külső cégek által nyújtott szervezési-vezetési tanácsa-

dás, sokan nem tudják, hogyan válasszák ki, és hogyan hasznosítsák a vezetési tanácsadókat. Ezért támogatást adunk M. Kubr: *Hogyan válasszuk ki és hasznosítsuk a tanácsadókat?* c., az ILO kiadásában megjelent könyvének magyar fordításban való megjelentetését.

A tanácsadó cégek vezetése speciális probléma, amellyel a szakirodalom bőségesen foglalkozik. Ilyen cégeknek nincsenek Magyarországon hagyományai, vezetési módszerei – elsősorban multinacionális tanácsadó cégek helyi szervezeteinek kialakulása révén – fokozatosan terjednek. A Szövetség szeretne segítséget nyújtani pl. ilyen tárgyú könyv lefordításával és kiadásával a tanácsadó cégek vezetőinek, hogy a hatékonyan irányítsák vállalatukat, összehangolják a tanácsadó cégek, az üzleti és a szakmai élet érdekeit.

Feladatunknak tartjuk kapcsolataink erősítését a minisztériumokkal, hatóságokkal, más szakmai szervezetekkel, hogy minél szélesebb körben hangot adhassunk annak a hasznos tevékenységnek, amelyet a tanácsadó szervezetek kifejtnek. Társzövetségünk is egyik fontos tevékenységüknek tekintik a szakma érdekében végzett „lobbizást”, azaz a tanácsadói szolgáltatások propagálását. Úgy érezzük, hogy a magyar szövetség ezen a téren még nem nyújtott kielégítő, a tagszervezetek által elvárt teljesítményt. Határozottabban kell törekednünk arra, hogy a magyar tanácsadók nagyobb részt kaphassanak és kedvezőbb feltételek mellett vehessenek részt azokban a technikai segítségnyújtási programokban, amelyeket nemzeti és nemzetközi szervezetek juttatnak a piacgazdaságra való áttérés érdekében a közép-kelet-európai országoknak.

A magyar politika egyik fontos törekvése – függetlenül attól, hogy melyik párt vagy pártok kezében van a kormány – az Európával való integráció, azaz a nyugat-európai országok gazdaságpolitikai szervezeteihez való csatlakozás. Ennek természetesen sok gazdasági feltétele van, de mellettük az is szükséges, hogy a kapcsolatok számtalan szálon keresztül kialakuljanak és szorosabbá váljanak.

Úgy érezzük, hogy a vezetési szakma európai szervezeteivel való kapcsolat elősegíti integrációs törekvéseinket. Ezért fokozni szeretnénk részvételünket a FEACO működésében, ezúton is hozzájárulva ahhoz, hogy Magyarországot nemzetközi síkon megfelelően elismerjék.

• Összefoglalás

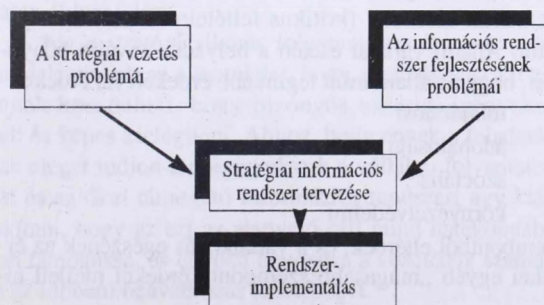
A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége működésének négy éve alatt a vezetési tanácsadási szakma általános érdekeit törekedett képviselni, elő kívánta segíteni a szakma fejlődését, ami jelentős mértékben sikerült is. A vezetési tanácsadó szervezetek és vállalkozók támogatásával a jövőben is céljai teljes körű megvalósítására fog törekedni.

STRATÉGIAI INFORMÁCIÓS RENDSZEREK HAZAI ALKALMAZÁSAI

Az átalakított vállalat még nem szükségszerűen egyúttal hatékony vállalat is. Ehhez a környezetet figyelembe vevő, annak adottságaira épülő stratégiai és információtechnológiai projektumok kidolgozására és működtetésére van szükség. A szerző különböző módszereket hasonlít össze és teszi le a voksát a számára legszimpatikusabb metodológia mellett.

A jelenleg folyó átalakítási privatizációs folyamatok során a vállalatok átalakulnak valamilyen formátumú gazdasági társasággá, megjelenik egy más szemléletű tulajdonosi struktúra. A megváltozott gazdasági, piaci viszonyok miatt újfajta kihívásokkal néz szembe a vállalat, miközben az új tulajdonosok a korábbiaktól merőben eltérő követelményeket állíthatnak a vállalati menedzsment elé. Az átalakítási munkák természetesen megteremthetik azt az új keretrendszert, melyben a vállalatnak tevékenykedni kell, de a vállalat vezetőinek világosan kell látniuk, hogy a szigorúan vett átalakulási munkák – átalakulási koncepció kidolgozása, vagyoni- és üzletértékelés, jogi feladatok stb. – a vállalatok saját lábára állítási folyamatát támogatják, de hogy azon tartósan állni is tudjanak, az még sok, számos esetben fájdalmas intézkedést követel. Attól, hogy egy vállalat átalakul, még nem szükségszerű, hogy egyúttal hatékonyan is működjön. A hazai vállalatvezetésnek egyik oldalról meg kell birkóznia a nemzetközi viszonyokhoz képest is gyors környezeti változások kezeléséhez szükséges stratégiai vezetési problémákkal, más oldalról pedig ismernie és használnia kell tudnia azokat az, elsősorban az információtechnológia oldaláról jövő támogató eszközöket, amelyek ismerete és használata a hatékony vállalatirányításhoz elengedhetetlen (1. ábra)

1. ábra



Ahhoz, hogy a vezetőség a stratégiai vezetés követelményeinek eleget tehessen az szükséges, hogy a vállalat egészét egységben lássa és a teljes vállalati, üzleti folyamatokra – a mindenkor struktúrától függetlenül – rátekintése legyen. A vállalati vezetőség két alapvetően más módszerhez folyamodhat a vállalati folyamatok megváltoztatása, és ezáltal versenyképességének a biztosítása, növelése érdekében:

◆ *a folyamat hatékonyságának javítása*

A hatékonyságjavítási programok esetén fokozatos javulást kívánunk elérni mind minőség és költség, mind időráfordítás terén a már létező vállalati folyamatoknál. Ennek előfeltétele, hogy a folyamatok és azok környezete stabil legyen. A hazai tapasztalatok azt mutatták, hogy viszonylag kevés az a vállalkozás, amely stabil viszonyok mellett a már létező és megfelelőnek ítélt folyamatok minőségét kívánja tovább javítani, és ez elegendő is számára a hosszú távú talpon maradáshoz.

◆ *folyamatinnováció*

Folyamatinnováció esetén a fő üzleti folyamatokat alapvetően átstrukturáljuk. Ebben az esetben nem a hagyományos funkciókat kívánjuk feljavítani, hanem a kívánt üzleti eredmény elérése a cél, és ennek érdekében drasztikus változásokat kívánunk szerveneten belül végrehajtani. A hazai vállalkozások, amelyek környezeti feltételei, piaci lehetőségei drasztikusan megváltoztak, sokkal inkább ezt a vállalat teljes egészét megreformáló megközelítést igénylik. Kevés az olyan vállalkozás, ahol a meglévő belső folyamatok fokozatos feljavítása elegendő a vállalat versenyképességének a megtartásához. Ez a megközelítés a vezetőktől jövőképp kialakítását igényli, amelynek alá rendeli a folyamatok kialakítását. A 2. ábra a hatékonyságjavítás és a folyamatinnováció közötti különbséget szemlélteti.

A 3. ábra a hazai vállalatoknál végrehajtandó reorganizációs feladatok legfontosabb öt fázisát mutatja be.

▼ a vállalkozás piaci lehetőségeinek a romlása

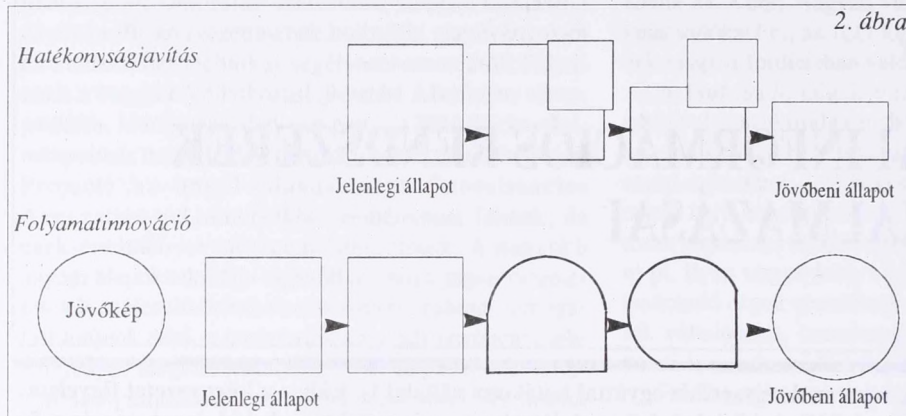
A bajba jutott vállalkozásoknál a probléma elsőként az értékesítés oldalán jelentkezik.

▼ a vállalkozás pénzügyi helyzetének romlása

A romló piaci körülmények és sok esetben változatlan költségstruktúra mellett a vállalkozások pénzügyi helyzete megrendül.

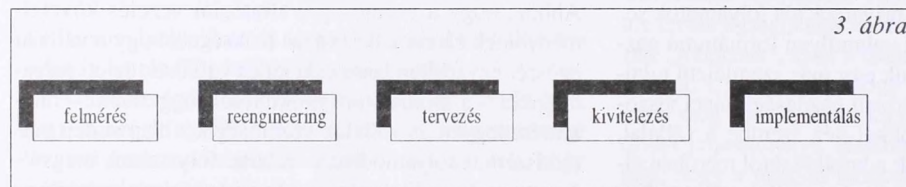
▼ vezetési válság

A vállalat vezetősége a piaci és pénzügyi problémák láttán kezelésére nem képes a vállalkozás életben tartásához megfelelő hosszú, illetve rövid távú programot kidolgozni. Ennek lehetnek objektív okai, amikor is nincs lehetőség a kilábalásra, hiszen a vállalkozás nem képes piacépes terméket, illetve szolgáltatást ajánlani. Gyakori eset, hogy a vállalat vezetősége meg-



□ A *felmérés* fázisában kívánjuk azonosítani a kívánatos változások mértékét, hogy a vállalkozás a jövőben megfeleljen mind a vásárlói-környezeti, mind pedig a

lelmák láttán kezelésére nem képes a vállalkozás életben tartásához megfelelő hosszú, illetve rövid távú programot kidolgozni. Ennek lehetnek objektív okai, amikor is



tulajdonosi elvárásoknak. Az összes lehetséges változót figyelembe vesszük – növekedés, leépítés, további források (pénzügyi, technikai, emberi) bevonása stb.

□ A *reengineering* fázisban vázoljuk az innováció eléréséhez szükséges új üzleti folyamatokat, a szükséges szervezeti, technológiai, teljesítménymérési változásokat.

□ A *tervezési* fázisban kidolgozzuk az új folyamatdiagrammokat, az azokhoz szükséges működési utasításokat, a szervezeti modellt és a szükséges támogató infrastruktúrát (hardware, software, telekommunikáció), valamint elkészítjük az átmeneti időszak munkatervét.

□ A *kivitelezés* során teszteljük és finomítjuk a kialakított módszert, segítünk annak mind technikai, mind pedig emberierőforrás-oldali problémáinak megoldásában.

□ Az *implementálás* során segítünk a rendszer „élesben” történő bevezetésében, a dolgozók, esetleg szállítók, vevők oktatásában.

Tudjuk jól, hogy léteznek számos vállalkozás, amelyek nem vagy még nem veszítették el piacaikat, illetve van esélyük más piacok megszerzésére. Ezen vállalkozások életben tartásához a szorító pénzügyi problémák megoldásán túl szükség van olyan információk, technikai és vezetési tudás átadására, amelyek birtokában a vállalkozások nagyobb eséllyel vehetik fel a harcot a túlélés érdekében. Számos hazai vállalatnál végzett vizsgálat eredményeként három, egymással szoros kapcsolatban levő, a vállalkozás életére alapvető befolyással bíró probléma figyelhető meg:

nincs lehetőség a kilábalásra, hiszen a vállalkozás nem képes piacépes terméket, illetve szolgáltatást ajánlani. Gyakori eset, hogy a vállalat vezetősége megfelelő piaci helyzetelemzés, a lehetőségek feltárása, a régi beidegződésekhez való ragaszkodás és a saját erőforrások megfelelő átcsoportosítása híján – amely mindig az új körülményekhez való alkalmazkodás melletti stratégia hiányára utal – képtelen a problémákból kiutat találni.

A környezeti tényezők befolyása a stratégiaalkotás folyamatára

Az egyes vállalatok stratégiájának tartalmát, kialakítási formáját, bevezetni szándékozandó hatékonyságjavítási feladatait erősen befolyásolja tulajdonosi szerkezetük. Természetesen az egyes állami és magánvállalatok döntéshozatali mechanizmusa tervezési rendszerének az elemzése során nem csak tulajdonosi viszonyokból származó eltéréseket kell vizsgálni, hanem azt is, hogy az állam miképpen próbálja meg azok döntéseit a vállalatok gazdasági és társadalmi környezetének megváltoztatásán keresztül (kritikus feltételrendszer) befolyásolni. Állami vállalat esetén a helyzetet tovább bonyolítja, hogy az állam mint leginkább érdekelt fél érdekei:

- tulajdonosi
- adóhatósági
- szociális
- környezetvédelmi

szempontból eltérőek, és a vállalkozás egészének az érdekei egyéb „magasabb szempont” érdekei mellett el-

törpülhetnek (mint tudjuk, az állam nem igazán jó tulajdonos).

A tulajdonosi viszonyokon túlmenően a piaci kapcsolatok is nagymértékben befolyásolhatják az állam szerepét egyes (magán)vállalkozások döntéseiben [Mohai György: A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig]. Az állam és a magánszféra érintkezési felületét kívánja bemutatni az 1. táblázat.

Mind hazai, mind pedig nemzetközi viszonylatban is igaz, hogy az egyes szervezeteknek az államtól való függését a következők szerint csoportosíthatjuk:

- ✓ tulajdonosi
- ✓ szabályozási
- ✓ piaci
- ✓ pénzügyi

Az elmúlt hároméves időszakban vizsgált és végrehajtott vállalati átalakulások, és az azt követő reorganizációs vagy attól függetlenül végrehajtott hatékonyságjavító programok során azt tapasztaltuk, hogy nagyon gyakori az az eset, hogy keveredik az üzleti terv és a stratégiai terv fogalma. Bár a vezetőség rengeteg információval rendelkezik a vállalkozásról és annak környezetéről, igazából nem képes ezt az információ-halmazt megfelelően rendszerezni, s így nem képes sem elemzéseket végezni, sem – megfelelő konzenzus mellett – döntéseket hozni. Ennek egyik legfontosabb oka az, hogy a vezetők többsége nem rendelkezik azokkal a technikákkal, metodikákkal, amelyek „vezetnek a kezét” egy ilyen jellegű feladat elkészítése során. A stratégiai tervezés olyan a vállalat felső vezetői számára, mint a sport a mindennapi ember számára. Sokat beszélnek róla, mindenki hozzászól, szakértőnek vallja magát, de csak kevesen értik a lényegi összefüggéseket. Viszonylag kevés az olyan vállalat, amely felmérte, hogy az indulási szakaszban – a stratégiai terv elkészítésének és implementálásának legalább a kezdeti szakaszában – célszerű külső szakértő bevonása, és mindezt meg is engedheti magának. Mindazonáltal elmondható, hogy azoknál a vállalkozásoknál, amelyek készítettek stratégiai tervdokumentumot és a vezetőség igyekszik az ott kitűzött célok elérését nyomon követni – azaz nem csak terv készült, hanem az implementálásra is nagy súlyt fektetnek – két szempont került előtérbe:

1. táblázat

		Az eszközök tulajdonjoga	
		állami	magán
működtetés szempontjából	állami	tömegközlekedés	hírközlés
	magán	csatornázás	élelmiszerboltok

		Termelő (szolgáltató)	
		állami	magán
felhasználó szempontjából	állami	oktatás	fegyvertartás
	magán	postai szolgáltatás	szórakoztató ipar

Ezek a függőségi viszonyok nem zárják ki kölcsönösen egymást. Előfordulhat, hogy valamely vállalkozásra egyidőben többféle függőségi viszony jellemző. Hazánkban a fenti függőségek bizonyos szektorban a nemzetközi átlagtól jobban eltérhetnek, amelynek okait az átalakuló társadalmi-gazdasági viszonyokban kereshetjük. Nyilvánvaló, hogy van olyan szektor – pl. a pénzügyi szektor – ahol az állam szerepvállalása bizonyos ideig megnő (lásd pl. hitelkonszolidáció), amikor egy általánosabb cél elérése érdekében az állam hajlandó további áldozatokra.

A hazai stratégiaalkotás folyamatában is egyre jobban jelentkezik az a szemlélet, hogy a vállalkozás a létét annak köszönheti, hogy bizonyos vásárlói igényeket kell és képes kielégíteni. Ahhoz, hogy ennek a feladatának eleget tudjon tenni, igyekszik a vállalati folyamatokat és az őket támogató információs rendszert úgy kialakítani, hogy az ezt az alapvető célt mind hatékonyabban támogassa, és egyben biztosítsa a vezetőség számára az időbeni beavatkozás lehetőségét.

- Sokkal erőteljesebb szerepet kapott az „azt gyárts vagy szolgáltass, amit el tudsz adni” fel fogás, ellentétben azzal a korábbi szemlélettel, amikor azt gyártották, amit a rendelkezésre álló erőforrásaik hagyományos felhasználásával tudtak. A piac igényeinek és a saját lehetőségeiknek a felmérése eredményeképpen alapvetően átstrukturálták a vállalati folyamatokat, hogy azok jobban tudjanak alkalmazkodni a vevői igények kielégítéséhez.

- A forgalom „bűvöletével” szemben előtérbe került a nyereségség és a hosszú távú piaci pozíció megszerzésének a fontossága. Számos vállalkozásra, de különösen a korábban monopolisztikus helyzetben levő hazai nagyvállalatokra igaz, hogy nem tudták, hogy termékportfóliójuk mely eleme biztosítja számukra a nyereséget, hiszen az egyes termék(csoport)hoz tartozó bizonyos közvetlen költségeket is a központi nagy „kalapba” tették.

Mindezek figyelembevételével a vezetőség magas prioritást adott az olyan vezetői információs rendszer kialakítását támogató projektumoknak, amelyen keresztül mérni tudja, hogyan valósulnak meg a kitűzött célok, illetve még időben be tud avatkozni, amennyiben túlságosan nagy eltéréseket észlel a kitűzött terv és az aktuális adatok között. Mindez azt jelenti, hogy a kitűzött rendszereknek kvázi naprakész adatokat kell tudnia adni

a felső vezetők számára a vállalkozás piaci, pénzügyi helyzetéről.

Eltérő megközelítések

A környezethez való alkalmazkodás érdekében a vállalatok belső szervezetének, folyamatainak a dinamizálása a hazai cégek számára megfelelő külső segítség nélkül szinte megoldhatatlan problémát jelent. Nem véletlen, hogy pl. a hazai bankrendszer modernizálását célzó projektumok is olyan banki infrastruktúra kialakítását célozták meg, amelynek segítségével javulnia kell az ügyfélkiszolgálás színvonalának és ugyanakkor a menedzsment is időben megfelelő információkhoz kell, hogy jusson az adott intézmény teljesítményéről. Az ilyen nagyságrendű, a vállalat teljes üzletmenetét felölelő projektumok sikeres végrehajtása elképzelhetetlen a vállalati stratégiai döntéshozók bevonása, a teljes feladatot lefedő – a stratégiai tervekészítéstől az azt támogató információtechnikai feladatok implementálásáig – metodológia, és az azt támogató projektmenedzsment nélkül.

A hazai piacon is megfigyelhető, hogy egyre több cég igyekszik ilyen irányú komplex szolgáltatást nyújtani. Ezen belül is két tendencia figyelhető meg. Egyik oldalról a tanácsadó cégek, amelyek igazán nem rendelkeznek „termékkel”, hanem arra vállalkoznak, hogy igyekeznek a problémát és a megoldáshoz szükséges követelményrendszert jól megfogalmazni, segítenek a megfelelő hardware, szoftware termékek kiválasztásában, esetleg kifejleszt(et)ésében, vállalják a projektum menedzselését és a rendszer üzembe helyezése után nem a termék, hanem a probléma oldali tesztelését. Rendelkeznek megfelelő üzleti, szervezettefejlesztési stb. ismeretekkel, tapasztalatokkal, és így képesek a szervezet belső folyamatait átstrukturálni úgy, hogy az képes legyen az új rendszer fogadására. Mindez természetesen feltételezi, hogy ezek a cégek rendelkezzenek megfelelő metodikával és tapasztalattal az ilyen nagyságú projektumok terén. A másik megközelítés az, amit a nagy szoftverházak követnek. Mivel ők rendelkeznek termékkel, amit a piacon el akarnak adni, ezért tevékenységüket kiterjesztik az információs rendszertanácsadásra, és igyekeznek termékeik azon sajátosságait kiemelni, amelyek segíthetnek a probléma megoldásában. Minthogy ők elsősorban a termék eladásában érdekeltek, igyekeznek a folyamatokat úgy alakítani, hogy az mind hatékonyabban támogassa a termék implementálását. Ők a metodikájuk kidolgozása során a termék és annak technikai implementálási problémájából indultak ki és jutottak el a vállalati üzleti problémák megoldásáig.

Ez az irányzat jól követhető a CASE technológia fejlődésén: míg a tanácsadó cégek által használt és kifejlesztett CASE eszközök a planning és analízis fázisában erősek (upper case), addig a nagy rendszerházak inkább a design, construction (lower case) oldalon. Nem véletlen, hogy a nagyobb pályázatokon a tanácsadó és számítá-

tástechnikai cégek valamilyen szövetséget létrehozva közösen indulnak, és egymás erősségeivel kiegészülve igyekeznek jobb pozíciót elérni.

A hazai stratégiai és információtechnológiai projektumok tapasztalatai

A hazai nagy információtechnológiai projektumoknál is megfigyelhettük, hogy a felső vezetőség már nem hagyta a döntés jogát az IT területek vezetőire. Számos helyen felismerték, hogy a döntés nem technológiai döntés, hanem annak tárgyát üzletpolitikai megfontolások képezik, és a technikai, technológiai szakértőknek nincs olyan mélységű ismeretük a vállalkozás hosszú távú üzleti elképzeléseiről, hogy ilyen horderejű kérdésekben dönteni tudjanak. Ahhoz, hogy a vállalkozás meg tudja határozni az információtechnológiával kapcsolatos alapelveket, azt, hogy a vállalkozás hogyan képzei használni hosszú távon az információtechnológiát, *összhangot kell találni a vállalkozás üzleti céljai és információtechnológiai céljai között*. Egy-egy projektum esetén a vita tárgyát sokkal inkább üzletpolitikai megfontolások képezik, mint technikai megvalósítási problémák. Jól mutatja ezt a magyarországi GIRO-rendszer projektum esete, ahol is a tagintézetek úgy döntöttek, hogy saját belső fiókhálózatuk elszámolását egy külön belső információs rendszerrel kívánják megoldani, és csak egy ponton kívánnak csatlakozni a rendszerre (amely a bankközi clearing feladatokat látja el számukra). Ez a döntés alapvetően meghatározta a saját információs rendszerükkel szemben támasztott követelményüket, és egyben komoly kihatással van a GIRO-rendszer kapacitásának a kihasználására. A pénzügyi szektornál maradvá vizsgálataink két olyan alapelv betartását találták fontosnak, amelyek technikai-technológiai szempontból komoly kihívást jelentenek, de megvalósításuk elengedhetetlen ahhoz, hogy az adott pénzügyi versenytársak maradjon. Az egyik követelmény a maximális biztonság, amely a biztonságos bankműködésre vezethető vissza, hiszen ilyen intézmény számára elfogadhatatlan a rendszer hosszabb idejű leállása, mivel ilyen nagyságrendű tranzakciók tartós manuális feldolgozása elképzelhetetlen. A másik követelmény az adatbiztonságra és az egyes fiókok közötti kommunikáció biztosítására vonatkozik. Ez pedig azt jelenti, hogy alapelveként jelenik meg az egységes hardware, software platform használata az intézményen belül.

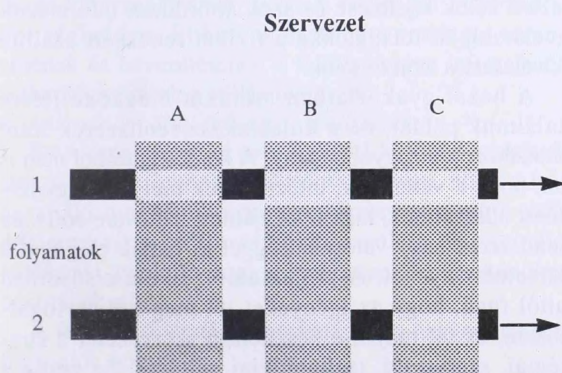
A vizsgált intézmények korábbi információs rendszerei elsősorban az egyes részfeladatok automatizálására vonatkoztak. A szervezeti egységek igyekeztek a saját területükön levő folyamatokat optimalizálni, de egyikük sem közelítette meg a problémát a teljes üzleti folyamat szemszögéből (igaz, nem is voltak felelősek az egész folyamatért!). Általános volt az a jelenség, hogy a vállalat értékesítési rendszere, főkönyvi rendszere stb.

különböző hardware, software platformon működött, eltérő adatstruktúrával. Ugyanakkor az is igaz, hogy ezeket a folyamatokat még akkor alakították ki, amikor a jelenlegi nagy teljesítőképességű számítógépek és (tele)kommunikációs rendszerek nem tűntek számukra elérhetőnek.

A vállalatvezetőkkel folytatott interjúk során azt tapasztaltuk, hogy a vállalatok a növekvő problémák láttán igyekeztek bizonyos folyamatokat racionalizálni, azaz a szűk keresztmetszeteket megszüntetni, javítani az adott folyamat hatékonyságát. Minél közelebről vizsgáltuk meg a vállalatot, annál több feljavításra váró részfolyamatot találtunk. Ugyanakkor azt tapasztaltuk, hogy a részterületekre való koncentráció és azok feljavítása nem eredményezi a teljes vállalati folyamat hatékonyságának javulását, sőt sok esetben az egyes részterületeken meghozott intézkedések nincsenek is összhangban a vállalat egészére vonatkozó célkitűzésekkel. A vállalatok szervezeti felépítése vertikális tagolódást mutat, miközben az üzleti folyamatok horizontálisan haladnak végig a szervezeten. (4. ábra)

Ez a fajta vertikális szervezeti felállás és horizontális munkafolyamatok gyakran azt okozzák, hogy nagy a szervezeti egységek közötti feladatátfedés és ugyanakkor csökken a hatékonyság. Ahhoz, hogy igazi javulást érjünk el, az egész folyamatot kell látni, és azt kell újra szervezni az elérni kívánt célok és a

4. ábra



rendelkezésre álló támogató eszközök figyelembevételével. A vállalatok az átszervezéssel egybekötött információtechnológiai projektumok során két irányvonalat választhattak [Davenport: Information Technology and Business Process Redesign]:

□ teljes körű folyamat újjászervezés

Ennek az elméleti lehetősége fennáll, az information engineering koncepció, s az ahhoz kapcsolódó CASE eszközök biztosítani tudják ennek metodikai és számítástechnikai támogatását. A példák viszont azt mutatták, hogy a módszer idő- és tökélyessége miatt nem igazán vonzó a gyors eredményt váró és pénzügyileg sem erős hazai vállalatok között. Az elmúlt

három év során vizsgált hazai vállalkozások közül mindössze egy vegyesbank volt, amely – a külföldi többségi befektető megjelenése után – ezt az utat választotta.

□ koncentráció a kulcsfontosságú folyamatokra

Tapasztalataink azt mutatták, hogy ez a megközelítés jóval elfogadottabb, és a vezetés úgy ítélte meg, hogy a céljai eléréséhez elegendő is. Ennek oka – azon túlmenően, hogy ennek a megközelítésnek lényegesen kisebb a költségvonzata – az, hogy a vállalkozások nem képesek egyszerre több mint öt-hat folyamattal együttjáró szervezeti változást keresztülvinni. A vizsgált vállalkozások túlnyomó többségénél elsőként a vállalkozások értékesítési, számviteli-pénzügyi folyamatait vizsgálták felül és próbálták meg a mindenkori szervezeti felállástól függetlenül azokat újratervezni.

Akarmelyik megközelítést alkalmazták is, elengedhetetlen volt, hogy a vezetőségnek tiszta, jól megfogható stratégiai célkitűzései legyenek a vállalkozás jövőjével kapcsolatban. A legnagyobb probléma, hogy a vállalkozások jelentős részének energiáit a rövid távú problémák leküzdése, sok esetben a túlélés biztosítása köti le, a vezetőknek nincs idejük a hosszú távú problémákkal foglalkozni, és tapasztalatuk sincs a stratégiai gondolkodásban. Csak megfelelő jövőkép kialakítása mellett lehet értelmezni azokat a leggyakrabban megfogalmazott célkitűzéseket mint költségcsökkentés, időráfordítás-csökkentés, minőségjavítás stb. Már ebben a fázisban tisztában kell lenni az információtechnológia által nyújtott lehetőségekkel, hiszen az nemcsak támogatni tudja a folyamatokat, de befolyásolni is a szervezetek egymás közötti működését. A vizsgált vállalkozásoknál a folyamatokat három fő kategóriába sorolhatjuk, amelyek különböző szintű vezetői odafigyelést, információtechnológiai támogatást, és eltérő üzleti következményeket vonnak maguk után:

• önálló szervezetek, intézmények közötti folyamatok

Az egyes vállalkozások közötti szállítói-vevői viszonyokból fakadóan a vállalkozások felismerték, hogy tevékenységüket ki kell terjeszteni az egymás közötti hatékony koordinációra is. Az egyik, korábban monopol helyzetben levő, de ugyanakkor ellátási kötelezettségekkel is rendelkező hazai nagykereskedelmi vállalat az új szabályozások bevezetésének a következményeképp – az adott területen nagykereskedelmi engedély kiadása (kritikus feltételrendszer változás) – alapvetően más üzletpolitikát kényszerült folytatni. Ahhoz, hogy piacvesztését megállítsa, úgy kellett átstrukturálni a belső és a vevővel kapcsolatos folyamatait, hogy már ne a rendeletek kötöttsége, hanem a végső fogyasztó megtartásának közös érdeke kösse őket össze. Ennek következtében logisztikai és készletgazdálkodási folyamatokat igyekeztek úgy átszervezni, hogy a szállítási ütemezésével a közvetlen

kiszolgálást is folytató, de alacsonyabb tőkeerejű -cégek és a magánkézbe került boltok készletszintjét és ezáltal forgóeszközigenyét csökkentsék, és egyúttal megfelelő ösztönző rendszer kialakításával ésszerűbb rendelési időszakok meghatározására kényszerítsék őket. Ennek a problémának a megoldását olyan közös információs rendszer kidolgozásában látták, amely biztosítja az egymás adatbázisához való hozzáférést. A döntés elsősorban mégsem technikai, hanem stratégiai volt, hiszen a vállalatvezetőknek azt kellett elfogadniuk, hogy ez a döntés hosszú távú üzleti partneri viszony kezdetét jelenti.

☛ *szervezetben belüli funkciók közötti folyamatok*

A 4. ábra mutatta, hogy a szervezetek közötti folyamatok nem szakadnak meg az egyes funkcionális területek határain. Vizsgálat tárgyát képezte egyik legnagyobb városunk önkormányzata is, amely az egész önkormányzati tevékenységet – testületi, hatósági feladatok stb. – támogató információs rendszer kívánt létrehozni. A politikai érdekek és hatósági feladataik ellátása miatt a döntési konferenciák azon célkitűzése, hogy a közös jövő érdekében konszenzuson alapuló stratégiai döntések születhessenek, amelyre az információtechnológiai projektum célkitűzéseit építhessük lényegesen nehezebb, mint üzleti vállalkozásnál. Ennek okait részben a testületi képviselők mandátumának lejártában és meghosszabbításának bizonytalanságában találhatjuk, részben pedig a hatósági funkciók természetéből következnek. Ezzel együtt a legnagyobb eredményt mégis az egységes információtechnológiai alapelvek kidolgozásában, a testületi és hatósági munkát támogató részrendszerek ezen alapelvek szerint elkészítésében látjuk. Az egyes hatósági munkát végző irodák egységes iktatási rendjének a kidolgozása az adott specialitások figyelembevételével, és azok összekapcsolása a testületi döntéseket nyilvántartó rendszerrel alapvetően megváltoztatta az önkormányzaton belüli munkafolyamatokat, és nagymértékben javítja mind a testületi döntés-előkészítést, mind pedig az ügyfélszolgálat folyamatát.

☛ *személyek közötti folyamatok*

Ezek azok a folyamatok, amelyek egy adott osztályon vagy csoporton belüli feladatokra vonatkoznak. Az információtechnológia különösen alkalmas ezeknek a problémáknak a megoldására, hiszen pl. a hálózati alkalmazások teljesen elterjedtek a hazai gyakorlatban.

Egy másik megközelítés szerint vannak egyrészt a vállalat mindennapi működését biztosító folyamatok, másrészt a vezetés munkájához kötődő folyamatok mint tervezés ellenőrzés stb. A vállalatban belül végrehajtandó minden tevékenységnek van fizikai és van információ-tartalma. Nyilvánvaló, hogy a vezetőség munkáját támogató folyamatoknál az információtartalom dominál, és a vezetés feladata, hogy ezeket az in-

formációkat mérlegelve hozza meg döntéseit. A megvalósított vagy folyamatban levő információtechnológiai projektumok egyik célja az volt, hogy – egyes operatív tevékenységek támogatásán túlmenően – biztosítsa a vezetők naprakész információellátását. Ez az a lényeges elem, ami képes volt biztosítani, hogy a projektumok sikeres véghezvitele érdekében meg lehessen szerezni a vezetők támogatását. A hazai vegyesvállalatok külföldi tulajdonosai minimumkövetelményként állították a menedzsment elé, hogy – egy átmeneti időszakot leszámítva – hasonló jelentési kötelezettségnek tudjanak eleget tenni a központ felé, mint amilyenre egyéb leányvállalataik is képesek. Ha figyelembe vesszük azt is, hogy a környezeti tényezők megváltozása, a tulajdonváltás, termékstruktúra-váltás stb. belső szervezeti változtatásokat is kikényszerített, a vezetés szemében különös prioritást élveztek azok a projektumok, amelyek nemcsak egy részterület problémáit oldották meg, hanem integrált rendszer keretében átfogó megoldást nyújtottak. A megvalósítandó projektumoknál két megközelítést tapasztaltunk:

• *tender kiírás kulcsrakész rendszerekre*

Ez a megközelítés feltételezi, hogy a kiírásban jól tudják definiálni a feladatot, ami sok esetben azt okozta, hogy a feladat belső fázisa a problémafeltárás volt.

• *független szakértő bevonása a vállalat mellé, aki a teljes projektum menedzselését vállalja*

Ebben az esetben a feladat meghatározása, a vállalati üzleti célok kijelölése és azok átfordítása információtechnológiai feladatokká a fizikai rendszert szállító kiválasztása előtt történik.

A hazai gyakorlatban mindkét megközelítésre találtunk példát, de a kulcsrakész rendszerek iránt mutatkozott a nagyobb igény. A kérdés igazából nem is az, hogy a vállalatok, intézmények melyik megközelítést alkalmazták, hiszen az ajánlott hardware-software rendszerek nagy valószínűséggel ki tudják elégíteni a követelményeket. A projektumok sikere elsősorban attól függ, hogy az igényeket jól meg tudják fogalmazni, és fel tudják-e készíteni a szervezetet a stratégiai, szervezeti, technológiai váltásra. Ez pedig a projektum résztvevőitől olyan metodika alkalmazását kívánja, amely segít abban, hogy megfelelő projekt management környezetbe ágyazottan meghatározzuk azt, hogy *mit* és *hogyan* kell elvégezni.

Módszertani összehasonlítások

A feladatok meghatározása után a vezetőség célja a rendszer minél gyorsabb elkészítése, illetve beszerzése és annak sikeres üzembe helyezése. Ahhoz, hogy ezt a feladatot időben elvégezzék, négy fő lehetőség között választhatnak [Gremillion: Breaking the Systems Development Bottleneck]:

- kész alkalmazások, software programcsomagok vásárlása

Ebben az esetben a vállalkozás a „fejlessz vagy vásárolj” döntés közül az utóbbit hozza meg. Előnye, hogy felhasználja egy korábbi fejlesztés erőforrásait, és a korábbi installációk során szerzett tapasztalatokat, hátránya viszont, hogy az esetek többségében nem tökéletesen illeszkedik a vállalat igényeihez, ami azt jelenti, hogy a vezetés a belső folyamatok, a struktúra kialakításakor a rendszer sajátosságait is figyelembe kell, hogy vegye.

- hagyományos fejlesztési módszerek alkalmazása, ahol élesen szétválaszthatók az egyes fázisok

Ezekre a rendszerekre a felülről lefelé irányuló tervezés a jellemző: nagyon jól strukturált, viszonylag merev megközelítés, ahol az egyik fázisból az átmenet a következő fázisba csak a megelőző fázis lezárása után lehetséges.

- nagy tudású fejlesztő rendszerek alkalmazása, amelyek viszonylag rövid időn belül képesek a végfelhasználónak képet adni a rendszer szolgáltatásairól

Folyamatos kapcsolatot igényel a magasan képzett információtechnológiai szakértők és a végfelhasználók között a rendszer végleges kialakítása folyamán (prototyping)

Ez a megoldás nagy kapacitású hardware és software fejlesztőkörnyezetet feltételez, igen jól képzett információtechnológiai szakértőkkel. A felhasználói igények gyors kihasználásának az ára a megoldás meglehetősen költséges. Ebben az esetben a rendszer tervezésének és bevezetésének a felelőssége az információtechnológiai részleg vállán nyugszik.

- felhasználó által fejlesztett rendszerek

Ez a megközelítés nem igényel különös szakértői támogatást. A legnagyobb előnye ott van, hogy a felhasználó magáénak érzi a rendszert, viszont a számítástechnikai erőforrások kihasználása nem mindig hatékony, gyakran nem a legkorszerűbb eszközöket használják stb.

A fejlesztési stratégia meghatározása nagymértékben függ attól, hogy:

- a megoldani kívánt probléma mennyire általános,
- a bevezetni kívánt rendszer milyen hatással lesz a szervezet működésére,
- a probléma és annak megoldása mennyire jól definiált.

A 2. táblázat a projektum sajátosságai és a lehetséges változatok kapcsolatát mutatja be.

Az alkalmazott metodológia kiválasztása szempontjából az információs-rendszer projektumok sajátosságait az alábbi két szempont szerint érdemes megvizsgálni [Pollalis: Selecting a Systems Development Methodology]:

- * a projektum bizonytalansága

Ezen azt értjük, hogy mi a különbség a rendelkezésre

álló információ és azon információmennyiség között, amely a projektum sikeres végrehajtásához szükséges. Ez a bizonytalanság a projektum méretének, struktúrájának, a felhasználók, fejlesztők problémaérzékenységének stb. a függvénye

2. táblázat

a projektum sajátosságai			lehetséges változatok
mennyire általános	hatása a szervezet működésére	mennyire jól meghatározott	
erős	erős	erős	programcsomag
gyenge	erős	erős	hagyományos fejlesztés
gyenge	erős	gyenge	prototype
erős	gyenge	erős	programcsomag
gyenge	gyenge	erős	a végfelhasználó fejleszti
gyenge	gyenge	gyenge	a végfelhasználó fejleszti

- * a projektum komplexitása

Ez a komplexitás az alkalmazni kívánt technológiák, fejlesztési feladatok, a felhasználók száma, a feldolgozandó információ mennyisége, az igényelt fejlesztő-felhasználó együttműködés stb. függvénye.

A vállalkozásoknál megvalósított, illetve megvalósítandó rendszereket négy fő csoportba sorolhatjuk:

- ☛ folyamat automatizáló rendszerek

Ezeknél a feladatoknál a folyamatok jól strukturáltak és ismertek, gyakran nagy mennyiségű adat feldolgozása, rutin tranzakciók végrehajtása történik. Gyakran nagy bonyolultságú hálózati alkalmazásokat igényel.

- ☛ vezetői információs rendszerek

Ezek a rendszerek magukban foglalják mind az egyes folyamatokról, a vállalat részterületeiről, működéséről felvilágosítást adó jelentés-generáló (IRS), mind pedig a felső vezetők munkáját támogató, a már meglévő rendszerek adatait felhasználó, rendkívül rugalmas rendszereket (EIS).

- ☛ döntéstámogató rendszerek

Általában bonyolult, több lehetőséget mérlegelendő, gyakran rosszul strukturált, helyzetfüggő feladatok támogatásához használják.

- ☛ végső felhasználók által kifejlesztett rendszerek

A korábban vázolt projektbizonytalanság, projekt-komplexitás függvényében a következők szerint tudjuk a különböző rendszertípusokat ábrázolni. (3. táblázat)

Az információs rendszerek fejlesztésére vonatkozó metodológiákat a következő három fő csoportba sorolhatjuk:

- ✘ A hagyományos életciklus (System Development Lyfe Cycle) felépítés

Nagyon szigorú megkötöttségekkel rendelkező apró részfeladatok meghatározásáig lebontott metodológia. A feladatnak jól strukturálnak kell lennie és gyakorlott IT

specialistákat igényel. Az erre a metodológiára épült rendszerek alapvetően négy fő fázisból állnak – követelmény-meghatározás, lehetséges változatok értékelése, rendszerfejlesztés, implementálás – ahol a következő fázisba történő átmenet csak az előző fázis elfogadása után történhet meg.

3. táblázat

		a projektum bizonytalansága	
		gyenge	erős
a projektum komplexitása	erős	adatfeldolgozás	MIS/EIS
	gyenge	végző felhasználói fejlesztés	döntéstámogatás

✘ **Prototyping**

Ebben a megközelítésben az SDLC szigorú határokkal rendelkező fázisai összesodódnak egy fázisba, és egy iterációs folyamaton keresztül a fejlesztő és a felhasználó számos közös próbálkozás alapján, folyamatosan alakítja ki a végző rendszert.

✘ **Kevert metodológiák**

Ezen a korábban bemutatott SDLC és Prototyping megközelítés olyan kombinációját értjük, amely az adott helyzetnek megfelelően igyekszik ezek előzményeit összekapcsolni és kihasználni. Három alkategóriába sorolhatjuk őket:

1. *szint* Elsősorban a fejlesztő és felhasználó közötti jobb kommunikációra koncentrál, nincs valódi adatátvitel az egyes file-ok között.
2. *szint* A DBMS, valamint a negyedik generációs nyelvek lehetőségeit kihasználva közvetlen file és rekord tranzakciók vannak a felhasználó és a fejlesztő között.
3. *szint* Ez már nagyon hasonlít a végző felhasználó általi tervezéshez, amikor is az erőforrások a fej-

4. táblázat

		a projektum bizonytalansága	
		gyenge	erős
a projektum komplexitása	erős	SDLC	kevert metodológia
	gyenge	prototyping	prototyping

lesztői oldalról egyre jobban átkerülnek a felhasználói oldalra.

A projektbizonytalanság, projektkomplexitás függvényében az egyes alkalmazható metodikák a következőképp alakulnak. (4. táblázat)

Amennyiben a fent bemutatott 3. és 4. táblázatot összevonnuk, megkaphatjuk, hogy – a rendszer sajátosságai: a projektum komplexitása és bizonytalansága fi-

gyelembevételével – melyik az a megközelítés, amely a legjobban támogatja a sikeres megvalósítást (5. táblázat)

A környezeti változások felgyorsulása, a vállalkozások folyamatorientált megközelítése, az információtechnológia megváltozott szerepe (amikor is nem csak passzív támogató szerepe van az üzleti folyamatok átalakításában, hanem aktív befolyásoló szereppel bír), döntő kihatással vannak a megvalósítandó projektumoknál alkalmazható metodikákra.

5. táblázat

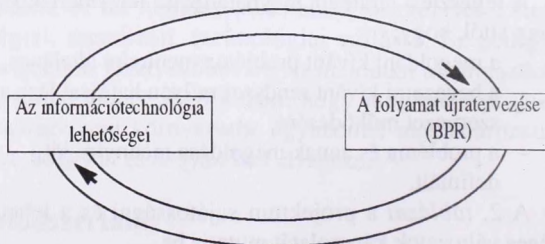
		a projektum bizonytalansága	
		gyenge	erős
a projektum komplexitása	erős	adatfeldolgozás SDLC, kiegészítve a prototyping 1. szinttel	MIS/EIS SDLC, kiegészítve a prototyping 2. szinttel
	gyenge	végző felhasználói fejlesztés kiegészítve 3. szintű prototyping-gal	döntéstámogatás 3.szintű prototyping, kiegészítve SDLC-vel

Az információtechnológia kapcsolata kiszélesedik a folyamatok átstrukturálásával, és rekurzív kapcsolat jön létre az üzleti folyamatok átszervezése (Business Process Redesign) és az információtechnológia között. (5. ábra)

Jól látható, hogy reorganizációhoz szükséges folyamatinnováció esetén rekurzív kapcsolat van az újratervezendő folyamat és az információtechnológia lehetőségei között [Davenport: How Executives can Shape their Companies' Information Systems]. Ezek a

5. ábra

Hogyan tudja az IT az üzleti folyamatokat támogatni?



Milyen vonzatai vannak az IT alkalmazásnak?

reorganizációs projektumok mind komplexitásában, mind bizonytalanságban nagyon erősek. Mivel stabil környezetben mennek végbe, folyamatos stratégiai felülvizsgálatot igényelnek. Mindez azt bizonyítja, hogy sikeres végrehajtásuk olyan metodológia alkalmazását

igényli, amely sokkal inkább üzlet-, mint technikaorientált. A hagyományos rendszerekkel szemben a folyamatok és az információtechnológia iteratív kapcsolatát támogató prototype típusú megközelítés számíthat sikerre. A folyamatinnováció során megvalósítandó rendszerek komplexitása viszont igényli a metodológia olyan szintű számítógépes támogatását, amely képes ezt az iteratív folyamatot követni. Különösen fontos szerepet kap a stratégiai tervezés és a rendszer kialakítása és implementálása során folyamatosan felépített tudásbázis. A korábbi tapasztalatok azt mutatták, hogy az érvényre jutott stratégiák és a sokszor csak a tervezés szempontjait figyelembe vevő információs rendszerek a megvalósítás során nem ritkán konfliktusba kerülnek egymással, a rendszer elszakad a vállalat üzleti céljaitól, és így elveszíti a vállalat vezetőségének a támogatását. Az érvényesített stratégia, amely a tervezetten túlmenően számos autonóm elemet tartalmaz, a vállalkozást érintő összes külső és belső információra kell, hogy épüljön, amelyet csak folyamatosan karbantartott és a döntéshozók által bármikor hozzáférhető tudásbázis képes biztosítani. Erre pedig a CASE eszközök ideális technikai hátteret nyújtanak. A korábbi stratégiai rendszerekkel ellentétben, ahol az autonóm stratégiák érvényre jutásánál, az alulról jövő kezdeményezéseknél gyakran csak később derült ki, hogy konfliktusban állnak valamely egyéb céllal, szemponttal, egy új üzletorientált metodológia és az őt támogató CASE rendszer azzal, hogy minden információt egy enciklopédiában* tárol, nagymértékben segít abban, hogy az ellenérdekeltségek azonnal kiderüljenek. (Ernst Young: Navigator Systems Series, A Comprehensive Methodology) Az említett metodológia az information engineering koncepciót ötvözve a CASE eszközök által nyújtott lehetőségekkel, s egy részletes projektmenedzsment rendszerbe ágyazva rendkívül alkalmas a prototype típusú megközelítésnek a megvalósítására.

Az utóbbi években gyökeresen megváltozott az információtechnológia súlya és szerepe a gazdasági szervezetek életében, és előtérbe került stratégiai célú felhasználásuk. A bevezetésre kerülő új rendszerektől azt várják, hogy segítsék a vállalkozásokat a versenypozíciók megszilárdításában, illetve javításában.

A vállalatok vezetői egyre inkább igénylik azoknak a modern eszközöknek, metodológiáknak a használatát, amelyek segíthetik őket az ebben a gyorsan változó környezetben fellépő stratégiai vezetés problémáinak megoldásában. A megvalósítandó információs rendszerek a vállalatok stratégiai célkitűzéseit vannak hivatva támogatni. Mindez pedig azt jelenti, hogy megnövekedett az igény azoknak a módszereknek a

használata iránt, amely segíti a vállalatvezetést stratégiai célkitűzéseinek meghatározásában, és képes ezeket információtechnikai célkitűzésekké átfordítani. A célok meghatározása még nem elegendő, hanem – megfelelő projektmenedzsment környezetbe ágyazva – a rendszert jól dokumentáltan implementálni is kell.

A stratégiai információs rendszerek sokféleképpen járulhatnak hozzá adott vállalkozás piaci pozíciójának az erősödéséhez. Stratégiai célkitűzéseik társíthatók a Porter féle öttényezős elméletéhez [Porter: Competitive Advantage], hiszen ezek a rendszerek valamilyen módon vagy a szállítókat-vevőket igyekeznek függő helyzetbe hozni, vagy befolyásolni kívánják a piaci magatartást és ezáltal a verseny jellegét. A külső környezeti tényezőkön túlmenően a szervezet belső struktúrája, a szervezeten belüli kapcsolódó folyamatok azok, amelyek meghatározzák az adott vállalkozás sikeres működését.

Az Ernst Young által kifejlesztett és sikeresen használt metodológiára vonatkozó számos hazai és nemzetközi projektum tapasztalatai alapján kimondhatjuk, hogy csak azok a kezdeményezések számíthatnak sikerre, ahol sikerül megfelelő összhangot találni a vállalati üzleti célok és az adott információtechnológiai projektum céljai között. Ennek pedig előfeltétele egy olyan metodológia használata, amely egyoldalról szigorúan megköveteli azoknak a lépéseknek a betartását, amely egyoldalról az összhangot képesek biztosítani, másik oldalról viszont kellően rugalmas ahhoz, hogy a felhasználó folyamatos tájékoztatását, a döntéshozatalba történő bevonását és elkötelezettségét is biztosítani lehessen.

Irodalomjegyzék

- Porter M.: Competitive advantage. New York NY: Free Press, 1985
 Ernst & Young: Navigator System Series, 1991
 Ernst & Young: ADW practitioners handbook, 1991
 Salamon K.: A vállalatirányítás hatékony módszerei. Pénzpiac, 1991
 Harrington J.: Business Process Improvement. Mc Graw Hill, New York, 1991
 Davenport T.: Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press
 Mohai Gy.: A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig. KJK, 1989
 Grenillion L.-Pyburn P.: Breaking the Systems Development Bottleneck. Harvard Business Review, March–April. 1983
 El Louadi M.-Pollalis Y.-Teng J.: Selecting a Systems Development Methodology: A Contingency Framework. Information Resources Management Journal, Vol. 4. 1991
 Davenport T.-Short E.: The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990
 Porter M.-Millar V.: How Information Technology Gives You Competitive Advantage. Harvard Review, July-August, 1985
 Davenport D.-Hammer M.-Metsisto T.: How Executives can Shape their Company's Information Systems. Harvard Business Review, March-April, 1989
 Masaaki I. Kaizen: The key to Japan's Competitive Success, Random House Business Division, 1986

* A CASE rendszereknél használt tudásbázis szinonimája.

A MINŐSÉG: ÚJ VEZETÉSI PARADIGMA, AVAGY MIT JELENT A „KIVÁLÓSÁG” A VEZETÉSBEN

A tanulmány az ismert vezetési és szervezeti paradigmáktól eltérő szempontok alapján kísérel meg leírni a gazdasági racionalitás alapján működő szervezetekben a vezetési munka, a menedzsment minőségét. Az első rész a minőségközpontú vezetési paradigma más paradigmáktól való eltérését, a második rész pedig a minőségorientált vezetés legfontosabb elemeit, eszközeit és a szerzőknek e témában szerzett hazai tapasztalatait írja le.

A vezetési és szervezeti paradigmák általában a szervezetek belső viszonyaira, a vezetők és végrehajtók közötti kapcsolatra összpontosítanak, és nem a gazdasági racionalitás talaján kalkulatív módon viselkedő szervezetek lényegéhez kötődő és mérhető eredmények, teljesítmények alapján „fogják” meg és írják le a vezetéshez kötődő folyamatokat.

A gazdaságilag racionális szervezetek két alapvető célt követnek. Az egyik a minél magasabb profit, a másik a túlélés. Mindkét cél mérhető, és a mért „eredmények” azon túl, hogy megmutatják az életciklusgörbén elfoglalt helyet, mindig utalnak a szervezet adaptációs képességére is.

A szervezeti és vezetési paradigmáknak többféle csoportosításuk lehetséges. A hagyományos szervezeti és vezetési irodalomban e paradigmákat általában vezetési stílusok, vezetési modellek, illetve szervezeti viselkedés címszó alatt tárgyalják.

A következőkben részletes ismertetés nélkül felsorolunk néhány csoportosítást:

Hoványi Gábor 1982-ben publikált könyvében (Hoványi 1982) részletesen leírja néhány „vezetési modell” lényegét. Könyve meglehetősen didaktikus felépítésű, ami meg is felel az általa kitűzött célnak, miszerint azt az irányított önképzés eszközének szánta. Hoványi úgy tekint a vezetésre, mint egy megtanulható szakmára, amelynek az eszközei, módszerei, sajátos fogásai már ismertek, ezeket csak meg kell tanulni.

Nála is, mint ekkor általában a szervezeti-vezetési irodalomban már erőteljesen megjelenik a környezet hatása a szervezetre, a vezetésre. Azonban még alig-alig jelenik meg a minőség, a „vevő mindenhatósága” szervezeti alakító szerepének fontossága, amely ma már mint önálló vezetési paradigma is létezik. (Különösen az akkori kelet-európai vezetési irodalomra volt jellemző ez a

szemlélet; megtanulható technikákról van szó, nem pedig komplex folyamatokat átfogó szemléletről)

Hoványi az alábbi modelleket írja le és jellemzi:

- kivételek elvén alapuló vezetés
- problémamegoldó vezetés
- célok kitűzése alapján történő vezetés
- a stratégiai vezetés módszere
- a mátrixirányítás modellje
- kreativitást serkentő vezetési modell
- nulláról induló vezetési módszer
- a vezetési rács módszere
- részvétel és bevonás alapú vezetés

A K. Davis és J. W. Newstrom által írt *Human Behavior at Work* (1989) könyv az amerikai management és business iskolák egyik gyakran használt tankönyve az alábbi vezetési stílusokat különbözteti meg:

- X és Y elmélet
- pozitív és negatív vezetés
- autokratikus, participatív, „szabadutas” vezetés
- vezetési kontingencia elmélet (Fiedler)
- szituatív vezetési modell (Hersey és Blanchard)

E könyv szemlélete már lényegesen közelebb áll az általunk is favorizált megközelítéshez, miszerint a „kiváló” vezetés nem csak megtanulható szakma, megszerzhető ismeretek halmaza, hanem ezen túlmenően adott képességek és fejleszthető készségek-szemlélet függvénye is.

Bene László 1970-ben készítette el a vezetési szakirodalomban a legteljesebb összefoglalást a vezetési stílusokról és a vezetésről mint önálló jelenségről. Könyvében a vezetési paradigmákat „iskoláknak és irányzatoknak” nevezte, és az alábbi típusokat írta le:

- empirikus vagy leíró iskola
- az eltárgyasító iskola (Taylor és a scientific management)

- a teorizáló iskola (Fayol)
- a pszichológiai iskola (E. Mayo)
- az „industrial engineering“ mint az első integráló vezetéseméleti irányzat
- a szociológiai iskola
- az „operations research“ mint a döntéselőkészítésen alapuló iskola
- a kibernetika és a rendszerelmélet mint a vezetési irányzatok szintézise.

A modern szervezetszociológia által megfogalmazott vezetési paradigmák magyar nyelvű áttekintését Jávor István végezte el 1993-ban megjelent egyetemi jegyzetében. Az ismertetés alapjául Burrell és Morgan (1990) könyvét választotta, amely talán először tekintette át a szervezeti és vezetési irodalom különféle gondolatrendszereit. E szerint az alábbi paradigmák, szervezetszociológiai irányzatok jelentek meg az elmúlt évtizedekben:

- a szervezet mint gép
- a szervezet mint organizmus
- a szervezet mint agy
- a szervezet mint kultúra
- a szervezet mint politikai rendszer
- a szervezet mint pszichés börtön
- a szervezet mint folyamat és változás
- a szervezet mint a dominancia eszköze.

A szokásos elméletek mellett Jávor István könyvét kiegészítette a „szervezet mint hatalmi gépezet“ paradigma megfogalmazásával, amellyel egy teljesen új és a minőségi vezetés paradigma számára is alapvető jelentőségűvé tett érthetővé, megfoghatóvá. A szervezet hatalmi szerkezetének középpontba állítása azért fontos a minőségorientált paradigma számára, mivel először „emeli be“ a környezeti hatások egyik legfontosabb elemét, a vevőt-fogyasztót a szervezetet és a vezetést is befolyásoló tényezők közé. E paradigmában a belső szervezeti rend kialakulásában kulcsszerepe van pl. a fogyasztóvédelemnek-minőségvédelemnek, azok igen erőteljes társadalmi megerősödése miatt.

A minőségorientált vezetési paradigma

Szemléletmódunk más, mint amelyek az előbb felsorolt paradigmák mögött húzódnak meg. Véleményünk szerint a vezetési munka célja nem más, mint az adott szervezet folyamatos és sikeres környezeti

adaptációjának a fenntartása. Ennek megfelelően a minőségi vezetés mint paradigma, illetve a vezetés minősége is e szempont körül fogható meg. (Nem véletlen, hogy a cikkünk alapjául szolgáló kutatást a sikeres magyar vállalatok, cégek egy konkrét kiválasztási szempont alapján lehatárolt csoportjánál folytattuk le.) (Bodor-Mátyási, 1994)

A szervezeti adaptáció a cégnek a környezeti változásokra adott válaszadási, reagálási képességét jelenti. Ennek folyamatos fenntartása áll a vezetés „művészetének“ a középpontjában.

A szervezetek életciklusa

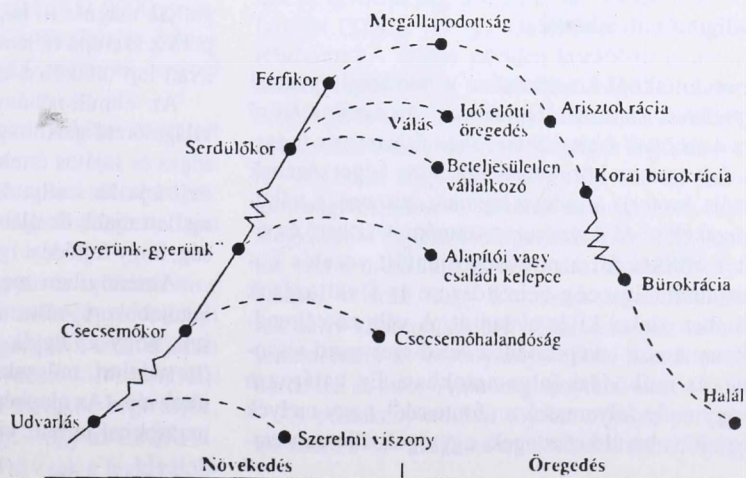
I. Adizes életciklus elméletének (I. Adizes, 1989, 1992) egyfajta értelmezése szerint az adaptivitás állandó fenntartása az adott szervezet fiatalítását, „férfikorban“ tartását jelenti. A férfikorban tartás Adizes által leírt eszköztára igen széles, a szervezet és a környezet összes jellegzetes folyamatára kiterjed, divatos kifejezéssel élve holisztikus megközelítésű. Megjelenik benne a piac-vevőorientált cégmenedzsment elemei, a belső szervezet- és működésfejlesztés, valamint a szervezeti hatalom kontingencia elméletének szempontjai is.

I. Adizes 1988-ban publikálta könyvét a Vállalatok életciklusa címmel. (A könyv 1992-ben magyarul is megjelent.)

E könyvében arra keresett választ, hogy mitől és hogyan növekednek és mennek tönkre a szervezetek. Természetesen azt is vizsgálta, hogy mit lehet tenni a növekedés gyorsításáért, illetve a stabilitás fenntartásáért, a szervezeti halál elkerüléséért.

A szervezetek életciklusát az alábbi görbe alapján tette érzékletessé: (1. ábra)

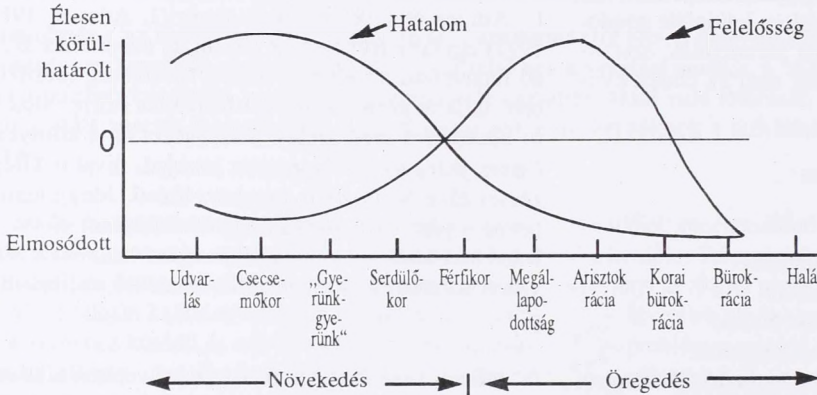
1. ábra



Adizes könyvében részletesen jellemzi az egyes szakaszokat, az egyes szakaszokban követett szervezeti magatartás prognosztizálásának és a szervezeti kultúra megváltoztatásának lehetséges eszközeit.

Rugalmasság kontra irányíthatóság

Adizes elmélete szerint az öregedő szervezetek jól irányíthatók, de rugalmatlanok (ezt szemlélteti a 2. ábra), a rövid távú gondolkodásmód és pénzügyi racionalitás kerül előtérbe, valamint igen erős centralizáció és hatalomkoncentráció jelenik meg.



A hatáskör és felelősség mind a növekedés, mind az öregedés időszakában elválíik egymástól, „szétszóródik“. A növekedés időszakában általában a felelősség az elmosódottabb és a hatáskör a tisztább, míg az öregedésnél a felelősség a tisztább és a hatáskör az elmosódottabb.

Az életciklus elmélet és a minőségorientált vezetési paradigma kapcsolódási pontjai egyértelműek: az a szervezet marad meg érett „férfikorban“, amely folyamatos szervezeti adaptációra képes. Erre pedig a modern társadalmakban csak a minőség alapú vezetési „modell“, irányzat képes.

A paradigma kulcselemei

Az elmondottakból következően a minőségi vezetési paradigmáknak két kulcselemük van. Az egyik a *külső piaci és nem piaci környezethez való folyamatos igazodás*. A folyamatos környezeti igazodás képességének fenntartója, motorja mindig a topmenedzsment. A változások érzékelése és a szervezet számára is érthető és sikeres lefordítása áll a minőségorientált vezetés középpontjában. Egy cég célrendszere is e változások függvényében alakul ki és alakul át. A változó célrendszer folyamatosan leképeződik a belső szervezeti viszonyokban és működési folyamatokban. Ez határozza meg, hogy mely folyamatok a „fontosak“, hogy melyek a jó pozícióba kerülő részlegek, egységek, illetve veze-

tők. E szinte folyamatosan átalakuló belső szervezeti hatalmi háló kezelése is lényeges eleme a minőségorientált vezetési paradigmának.

A másik kulcselem is a fent említett változásorientációból fakad. A szervezetek – és így a vezetőik – számára alapvető dilemma az alkalmazkodás és a stabil működés közötti összhang megteremtése. A stabil működés mindig igen komoly belső rendet, szabályozottságot, míg a változási képesség, az adaptivitás „lapos“ szervezetet, kreativitást és autonómiát igényel. A modern társadalmakban e kihívás többszörösen felerősödik. Ennek oka egyrészt a környezeti változások fel-

gyorsulása, másrészt a globalizáció, a nemzetgazdasági kereteket „kinövő“ és így átszelő szervezeti rend kialakulása. A multinacionális cégek felvásárlásai és cégalapításai nem csak multikulturális konfliktusokat hoznak felszínre, hanem a cégátalakítások olyan menedzsment képességeket és technikákat igényelnek, amelyek kialakulása az elmúlt évtizedben indult el. (TQM, OD technikák, facilitálás stb.).

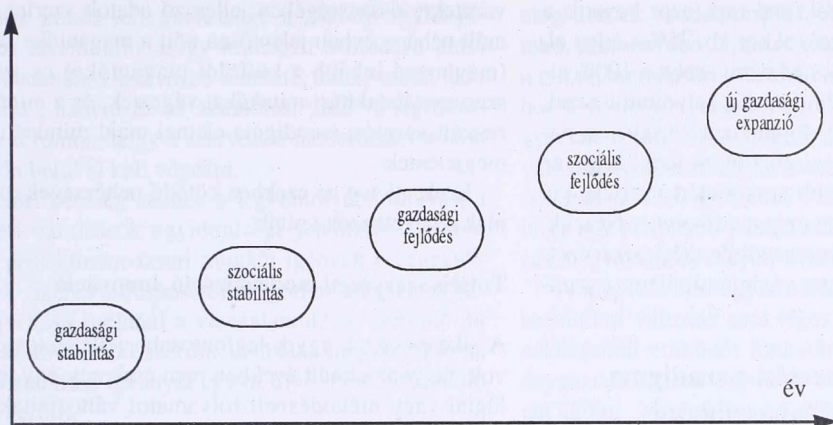
A változások felgyorsulása

A környezeti változások gyorsaságát és ellentmondásosságát mutatja például az alábbi két hatás egyidejű megjelenése: egyrészt az erős fogyasztóvédelem, termék- és minőségfelelősségi igények és követelmények arra kényszerítenek minden gyártót, hogy a gyártási folyamat dokumentálható, ellenőrizhető legyen. Ennek megvalósítása olyan nagyfokú szervezeti és működésbeli racionalitást kíván meg, illetve hoz létre, ahol az egyén, az individuum kibontakozási lehetőségei a minimumra csökkennek. E folyamatokkal egyidőben a vezetők által büszkén mutogatott sikeres szervezetek azt a képet sugallják magukról, hogy náluk az egyén és a kisebb csoportok szerepe és lehetősége milyen nagy, hogy lapos és „váll-lap“ nélküli a szervezetük.

Az elmúlt néhány évtizedben bekövetkezett számos világméretű gazdasági és társadalmi változás egy lehetséges és sajátos értelmezését a 3. ábrán bemutatott modell írja le. Látható, hogy a változások ciklikussága mellett újabb és újabb módszereket talált ki az emberiség, hogy fejlődési igényeit meg tudja valósítani.

Amennyiben megkíséreljük azt vizsgálni, hogy a legújabbkori változások mögött mi rejlik, tapasztalhatjuk, hogy az egyik jellemzője a változásoknak az új (társadalmi, műszaki vagy gazdasági) minőségre való törekvés. (Az alapkérdés változatlan: ebben a gyors változásokkal terhelt világban milyen lehetőségeink van-

társadalmi fejlődés



- tömegigény (fogy. eszköz.) (QC)

- békemozgalom
- feminista mozgalmak
- Római Klub

- termelékenység (JIT, MRP,...)
- (termék) minőség (ISO, TQC)

- termékfelügyelés
- környezetvédelem
- szociális biztonság
- III. világ
- TQM

- technológiai transzfer
- erőforrás gazdálkodás
- globális problémák

nak saját érdekeink, egyéni elképzeléseink megvalósítására.)

A verseny új dimenziója: a minőség

A piaci versenyben újabb dimenziók, újabb versenyzési lehetőségek jelentek meg. Ezek között is kiemelkedően erősödött a minőség. Közhelyé vált a japán minőségi forradalom, miközben egyre több cég és ország kell szembenézzen ezzel a kihívással. A verseny tehát újabb elemekkel bővült, és mára ez a terület is – legalábbis részben – szabályozottá vált. Ennek egyik jele a nemzetközi minőségbiztosítási szabványok és az azoknak való megfelelést igazoló szervezetek megjelenése. Az, ami korábban az élet biztonságára (atomipar, hadiipar, gépjárműipar) törekvő cégek eszköze volt, mára a legártatlanabb szolgáltatásokra is kiterjeszkedett. A minőségbiztosítási szempontokat rögzítő ISO 9000 szabványsorozat követelményeinek való megfelelés igénye annyira elterjedt, hogy közel 70.000, zömmel európai szervezet kívánta ezt igazolni.

Azonban a minőségügyi szabványokban rögzített követelményeknek való megfelelés

- egyrészt önmagában nem jelent piaci sikerességet,
- másrészt a kiválóságra törekvők számára ez a fajta megmértetés kevésnek bizonyult.

Valószínűleg ezen igények alapján is születtek meg a nemzeti és nemzetközi szintű minőségügyi versenyt lehetővé tevő minőségi díjak. A legrégebbi talán a japán – de amerikai professzorról elnevezett – Deming-díj, amelyet 1952-ben alapítottak. A kevésbé régi díjak, mint például az USA-beli Baldridge- vagy az EFQM által létrehozott Európai Minőségi Díj csak a legkiválóbb-

3. ábra

baknak járnak. Évente mintegy hármát-négyet osztanak ki, miközben a részvétel tömeges. És a résztvevők valóban – egyébként szintén szabályozott módon – a kiválóság igazolására pályáznak, nem pusztán egy szabványban rögzített minőségügyi követelménycsoportnak való megfelelésre.

A minőségorientált vezetés története

Ennek a folyamatnak tekintélyes múltja van. Míg korábban a termékre redukálódott a minőség értelmezése, mára már a szervezeti, üzleti

kiválóságra értelmezik. A hagyományos, minden darabos minőségellenőrzést még az évszázad első felében, a tömegtermelés elterjedésével felváltotta a mintavételes, statisztikai módszereken alapuló ellenőrzés. Amikor ennek a megközelítésnek a hatékonysága, profittermelő képessége nem bizonyult elegendőnek: következett a megelőzésre jobban koncentráló, és szintén a matematikai statisztikára támaszkodó folyamatszabályozás (SPC). A számítási módszerek mellett folyamatosan fejlődtek a mérési, vizsgálati módszerek is, mígnem kiderült, hogy a gyártási folyamatokra koncentráló minőségiszabályozás már nem képes minden esetben kielégíteni az igényeket. A válasz kettős volt. Egyrészt a minőségiszabályozás területeinek kiterjesztése a folyamatok első elemeire, megelőzve az előforduló hibákat, másrészt a szabályozandó folyamatok kiterjesztése a szervezet nem termelési folyamataira is. Ennek a két válasznak az ötvözte hozta létre az ún. átfogó minőségiszabályozást (TQC). Az így kialakított minőségbiztosítási rendszerek – építve minden korábban is alkalmazott, hasznos módszerre – vezettek végül a szabványban megfogalmazott minőségbiztosítási modellekhez. A nyolcvanas évek elején – a szociális fejlődés hatásaként is – kiderült, hogy a bármilyen kiváló és dokumentált minőségbiztosítási rendszerek nem képesek a piac által megkövetelt fejlesztések gerjesztésére. Lényeges elemé vált a munkatársak bevonása, aktivizálása és motiválása, kiderült, hogy a rendszereket működtető emberek aktív közreműködése nélkül a cégek nem képesek fennmaradni a versenyhelyzetben. Ennek szemléletét hordozza az átfogó minőségirányítás, azaz a TQM.

A példaként említett díjakat a józan paraszti ésszel létrehozott és valójában működtetett minőségügyi rend-

szerekekkel lehet sikereséssel megpályázni. Ha valaki csak minőségbiztosítási (például ISO 9000) rendszer működtet, akkor a lehetséges pontok kb. 30%-át érheti el, ha csak minőségirányítási rendszert (azaz bevonja a munkatársakat a fejlesztésbe), akkor kb. 35%-t érhet el. A kettő együttes alkalmazása ad némi esélyt a 100% elérésére. Mielőtt bárki is félretenné a folyóiratot azzal, hogy „mit kell ezzel ennyit foglalkozni” vagy „ez nálunk egyébként is így megy; gondoljuk meg, hogy az Európai Minőségi Díj legtöbb pontot elért nyertese kb. 70%-os, eredménnyel nyerte meg a versenyt... Nézzük, miért is ilyen nehéz ezt a szervezettefejlesztési, szervezetbe való beruházási folyamatot végigjárni, illetve a paradigma alapján vezetni.

A minőségorientált vezetési paradigma alkalmazásának hazai tapasztalatai

Magyarországi vállalatoknál végzett kutatásaink* (3K Alapítvány 1992, Mátyási 1993, Bodor-Mátyási 1994) a minőség alapú vezetési paradigma lényegének, a szervezeti adaptívítás folyamatos fenntartásának a vizsgálatára irányultak.

Az egyik említett kutatásunk a sikeres magyarországi vállalatok egy kisebb körét vizsgálta (a minta kiválasztásának az alapja az ISO 9000 szerinti tanúsítás sikeres megszerzése volt). A mintában részt vevő szervezetek döntő része a tanúsítási folyamat elindításakor „öregedő” (vagy még ennél is rosszabb) szervezeti életciklusban volt. Ezt a tényt megerősíti a BME Szociológia Tanszékének több kutatása is. E kutatások a gazdasági szervezetek átalakulási mechanizmusait vizsgálták. (Dézsi 1993, Mátyási 1993) A tapasztalatok szerint a privatizált vállalatok szinte kivétel nélkül a „megállapodottságtól” jobbra helyezkedtek el. (Adizes életciklus görbéje alapján.)

Eltérés csak abban volt, hogy az öregedés mely szakaszában voltak. Azokat a szervezeteket, amelyek a bürokrácia felé vezető szakaszban voltak, lényegesen nehezebben lehetett visszafordítani, mint azokat, amelyek még csak valamely előzetes stádiumban tartózkodtak. A legérdekesebb jelenség az volt, amikor egy öregedő magyar szervezetet egy arisztokrata szakaszban levő multinacionális cég vásárolt meg, s ennek megfelelően a magyar cég arisztokratikus vonásait erősítette. Az ilyen típusú életciklus vizsgálatok azért is hasznosak (lennének), mivel ez esetben a privatizáció során pl. a „mit is ér az a cég” típusú kérdések sokkal árnyaltabban megválaszthatóak lennének. Sőt e módszerrel megjósol-

* Három vonatkozó kutatást említünk meg:

- a BME Szociológia Tanszékének kutatásai, amelyek az átalakuló vállalatok viselkedését vizsgálták,
- az IKM megbízásából végzett „siker” vizsgálat, és
- a 3K Alapítvány által a vállalkozások munkapiaci szokásait elemző kutatás.

ható (prognosztizálható) lenne egy-egy cég privatizáció utáni várható viselkedése, adaptációs képessége.

A Bodor-Mátyási (1994) kutatásban vizsgált szervezetekre összességében jellemző adatok szerint az elmúlt néhány évben jelentősen nőtt a magántőke szerepe (még hozzá inkább a külföldi magántőke) és jelentős szervezetátalakítási munkákat végeztek, és a minőségorientált vezetési paradigma elemei majd minden cégnél megjelentek.

Ezek, illetve az ezekhez kötődő nehézségek, problémák a következők voltak:

Totális szervezeti modernizáció, innováció

A sikeres cégek egyik legfontosabb jellegzetessége az volt, hogy az elmúlt években nem csak egy-egy technológiai vagy működésbeli folyamatot változtattak meg, hanem az, hogy az egész szervezetet érintően hajtottak végre változási akciókat. Ezek az akciók igen komoly szervezeti-működésbeli modernizációt hoztak, és folyamatosan javították az adaptációs (reagálási) készséget. A szervezeti átalakulási folyamatokban vezérlő elv a vevő legteljesebb (de egyben leginkább költségtakarékos) kiszolgálásának a biztosítása volt. A vezetési, szervezetiirányítási munka minden eleme e szempont szerint értékelődött át.

Kialakult, megerősödött, megváltozott szervezeti folyamatok, funkciók a sikeresen alkalmazkodó cégeknek az elmúlt időszakban:

- logisztika
- marketing, vevőszolgálat, kereskedelem
- pénzügyi irányítás, controlling
- minőségbiztosítás és -irányítás (ISO 9000)
- humán erőforrás menedzsment, outplacement funkciók kiépítése
- számítógépes irányítási és adminisztrációs folyamatok
- belső reputáció tervezése, szakmai és általános képzési, oktatási programok
- eredményértékelési és motivációs rendszerek fejlesztése
- szervezeti részlegek és vezetők közötti együttműködés fejlesztése.

E folyamatok és funkciók sikeres kiépítésének leglátványosabb és mérhető jele, hogy a vizsgált cégeknek általában radikálisan csökkent a létszám, miközben nőtt vagy stabilizálódott az árbevétel. Stabilizálódott e cégek piaca, már nem küzdenek értékesítési gondokkal.

A hatékonyság mérhető növekedése több egyidejű – a fent említettek valamilyen kombinációját tartalmazó – szervezeti változás mellett következett be. A szervezeti változások szinte teljes mértékben lefedték az adaptációs problémákkal küszködő nyugat-európai cégek által elindított szervezeti változások területeit.

E változások célja olyan szervezeti funkciók kiépítése, illetve megerősítése, amelyek a verseny legújabb di-

menziójának – a minőségnek – a belépése előtt nem voltak dominánsak. E funkciók kiépítésének sorrendje változó. A sorrendnek nincs sok jelentősége, mivel a változások közös jellegzetessége a „szinte egyidejűség”. Azt mondhatni, hogy kialakult a modern piaci adaptáció standard szervezeti vetülete, amely során nem a „sorrend”, hanem az az átalakítási „idő” a legfontosabb. Az a fontos, hogy a szervezeti modernizációt igen rövid időn belül el kell végezni.

Vezetési készség szinten a legkomolyabb kihívást a szervezeti változások egyidejűsége jelentette. Ez igen komoly projektmenedzseri munkát igényelt e cégektől, amelynek sikeres teljesítésétől függött az adaptációs képesség javítása (például a vizsgálatunkban szereplő 34 cégnek az ISO 9000 szerinti tanúsítás megszerzése az összes beruházási igénnyel együtt több, mint 700 millió forintba került).

A szervezet fiatalítása, a „legjobb életciklus” szakaszba való visszajuttatása és megtartás problémái

Különös nehézséget jelent az átalakuló magyar vállalatoknál az, hogy az életciklus görbén visszafelé kell mozogniuk. A legnagyobb kihívás az, hogy a belső folyamatok és viszonyok folyamatos racionalizálása mellett kell megtartaniuk a rugalmasságot, kreativitást, a decentralizálást és a „lapos” szervezeti struktúrát.

Racionalizálniuk kell a termelést, azaz munkaerőt kell elbocsátani, minden döntésnél a rövid távú pénzügyi racionalitásnak kell dominálnia, technológiai folyamatokat kell korszerűsíteni, új vezetési és szervezeti funkciókat kell kiépíteni. Mindezt úgy kell végrehajtani, hogy a vevő- és minőségorientáltság, az alkalmazkodó képesség is fejlődjön.

Például az egyik külföldi-magyar cégnél még a legkisebb „beruházáshoz” is tételes kalkulációt, megtérülési számítást kell mellékelni. Ha pl. két részleg közötti számítógépes hálózat kialakítása a cél, akkor is be kell mutatni a megtérülési időt. Néhány kivétel azért létezik e szabály alól. Az egyik a minőséghez kapcsolódó oktatások szervezése és azokon való részvétel, konferenciákon, kiállításokon, szakmai napokon való részvétel. E kettősség jól mutatja a minőségorientált vezetési paradigma megjelenését.

A vizsgált cégeknél e kihívás kezelése általában nem jelentett olyan problémát, amely nehezítette volna az átalakítási folyamatot. Ennek egyik – és véleményünk szerint döntő – oka a magasabb cégvezetés teljes elkötelezettsége, tudatos és kemény kiállása a változások mellett. Tömören fogalmazva tudatos, szakmailag megalapozott modernizációs diktatúra nélkül nem lehet sikeres egy komplex átalakítási folyamat. E megállapításban igen fontos a tudatosság és a szakmai megalapozottság, mivel csak ezek adhatják meg a csúcspanasz számára a radikális átalakítás szervezeti legitimitását.

A felsővezetés elkötelezettsége és aktív szerepvállalása nélkül a folyamat sikereségei lényegesen csökkennek. Tapasztalataink szerint leginkább a piaci és szerve-

zetből alulról érkező hatások okozták a felsővezetők „kompromittálódását” a minőségügy mellett.

A kihívás felismerése azonban önmagában még nem elég. Hiszen tudhatjuk például, hogy nagyobb árbevételre, alacsonyabb fajlagos költségekre van szükségünk a talpon maradáshoz, és talán azt is felmértük, hogy ehhez a vevő igényeinek megfelelőt (jellemzően olcsón, gyorsan és jól) kell szállítani, ám a felismeréstől a megvalósításig hosszú és keserves az út. Ezt minden biztonnal minden gyakorló vezető tudja, akárcsak azt, hogy egy bármilyen jellegű szervezeti, működési változás megvalósítása milyen ellenállást tud szülni.

A megvalósítás egyik nehézsége abból fakad, hogy szemléleti változás szükséges az új, vevő-, illetve piacpontos működés kialakításához. Különösen a hiánygazdálkodáson felnöttek számára okozhat nehézséget átállni „az eladó az új” alapmagatartásról a „vevő a király” típusú megközelítésre. Ezt csak erősíti a korábban kialakult szokás, miszerint „fentről” megfogalmazott elvárásoknak kellett megfelelni – és ezzel rendben is volt a dolog. Ma már nem mondja meg, nem írja elő senki „fentről”, hogy mi a teendő: az „oldalról”, a piac felől érkező igényeknek kell megfelelni, miközben alig alakult ki az a képesség, hogy egyáltalán felmérjük a vevők igényeit. Ezek olyan kihívások egy szervezet, annak vezetői számára, amelyek felett szemet hunyni életveszélyes. Még akkor is, ha esetleg jelenleg monopolhelyzetben levő szervezetről van szó. Valószínűleg minden hazai olvasónak vannak példái az ebből fakadó személyi és szervezeti tragédiákra.

Egy-egy ilyen komplex, nem kis mértékben neveléssel járó szervezeti átalakítás sikere elsősorban a felsővezetői magatartástól, elkötelezettségtől függ. Márcsak azért is, mert a vezetői példát követni szokás, még ha ez nem is mindig tudatos. Tehát az elkötelezett vezető elkötelezett munkatársakat, céget teremt. Ez a vezetői feladat – az elkötelezettség kimutatása tettekben – időt, energiát és gyakran új képességek elsajátítását jelentik. Maga a megvalósítási folyamat akkor számíthat sikerre, ha a vezető végig aktívan figyel és támogatja azt. Magyarán: egy nemes növényről van szó, nem elég elvetni a magot. Azt óvni, gondozni szükséges mindaddig, amíg képes önállóan megmaradni és továbbfejlődni. Ennek kapcsán most még csak egyetlen tényezőre szeretnénk felhívni a figyelmet. Egy vállalati minőségfejlesztési modell megalkotására nincsenek kész receptek, ezért a megtervezés, a bevezetés maga is folyamatos tanulást jelent. Vannak ugyan „aranyabályok” és megismerhetjük mások tapasztalatait, de mindenkinek a saját útját kell bejárnia.

A belső szervezeti hatalmi struktúra folyamatos áttörése

Az adaptáció fejlesztése, a szervezeti fiatalítás mindig olyan komplex változássorozat, amely gyakori belső ha-

talmi átrendeződéssel jár. Az életciklus szakasznak megfelelően mindig vannak kulcspozícióban levő, kulcspozíciójukat éppen elvesztő, illetve potenciális kulcspozícióban levő szervezeti részek.

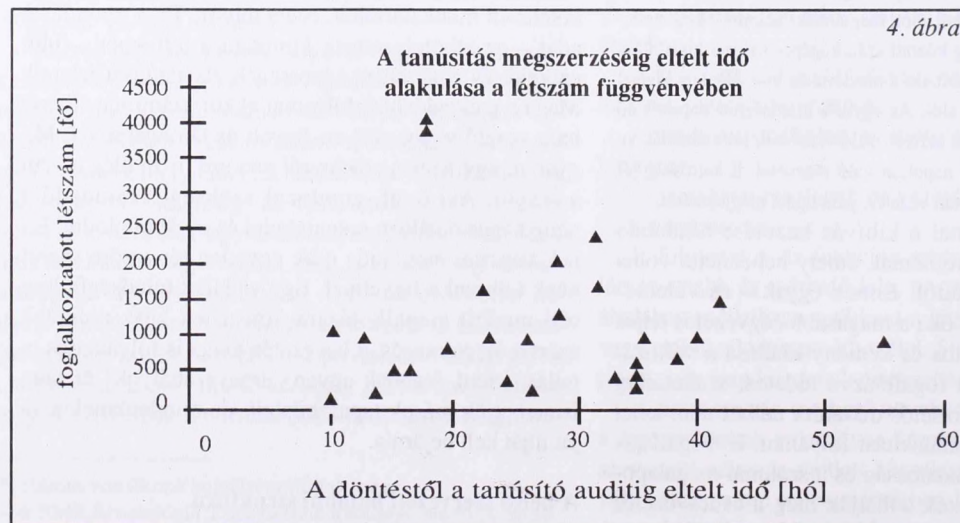
A szervezetszociológiai szakirodalomban kontingencia elméletként összefoglalt paradigma szerint a változó környezet változó célrendszert állít a cégek elé. (Persze ezeket vagy érzékeli, vagy nem.) A változó célrendszer bizonyos szervezeti funkciókat felértékel, másokat leértékel. Ennek megfelelően alakulnak ki a fontos pozíciók, a fontos személyek, akiknek a hatalmi szerkezetben elfoglalt helyük erős. E hatalmi szerkezet – befolyás-védettség struktúra – változása igen komoly problémákat okozhat: rossz változásmenedzsment esetén elnyúlik a folyamat, így költséges és eredmény nélküli lesz.

A vizsgált és sikeresnek tekinthető cégeknél a hatalmi szerkezet átrendeződése nem okozott kezelhetetlen problémát. Ennek okai az előző pontban már érintett tényezőkben keresendők (tudatos modernizációs diktatúra).

Az átalakítás akkor lesz sikeres és gyors, ha van támogatottsága, azaz ha a menedzsment és a munkások is elfogadják, megalapozottnak tekintik. A szakszerűség, a vezetés elkötelezettsége és saját példamutatása teremti meg a változás legitimitását. A támogatottság megszerzése és fenntartása igen fontos a változások gyorsaságához.

A hatalmi szerkezet átalakítása mindig igen költséges (a végkielégítések, a kordedvezményes nyugdíjazások, az átképzések, az új funkciók kiépítésének beruházási igénye mind, mind komoly költséggel jár). E költségek, ha nem is lineárisan, de összefüggnek a változási folyamat idejével.

A változási folyamat időigényére példaképpen bemutatjuk az ISO 9000 szerinti tanúsítást megszerzett cégek időtáv szerinti megoszlását (4. ábra)



Nézzünk egy példát a célrendszer változásához kötődő szervezeti erőviszonyok, a hatalmi szerkezet átalakulá-

sára. Példánk középpontjában az „adat“ fogalmának, szerepének és értékének megváltozása áll.

Talán mindenki előtt ismertek az öt-tíz évvel ezelőtti vállalati jellegzetességek. A legerősebb vállalati csoportok mindig a konkrét termelő vonalhoz kötődtek. Kiseb volt a jelentősége pl. az értékesítésnek, a meónak. Az „adat“ mindig a termelés statisztikai adatait jelentette, e „kozmetikázott“ mutatók jelentése volt a cél.

A kialakuló piacgazdaságban teljesen megváltozik az adat szerepe. A hatékony cégirányítás nem lehet meg pontos és gyors adatok nélkül. Ki tud egy modernizálódott cégnél olyan adatokat termelni és szolgáltatni, amelyek megalapozzák a stratégiai, taktikai döntéseket? A kereskedelem, a pénzügyi-controlling vonal és a minőségügyi szervezet!

Ennek megfelelően felértékelődik a minőségügyi szervezet, a termelési vonal fölé kerül, megerősödik létszámában, bekerül a csúcsmenedzsmentbe. E változások igen mélyen megbolygathatják a kialakult hatalmi szerkezetet, a rejtett ellenállás révén felesleges költségeket okoznak.

A „változás ügynöke“ szerep tudatos alkalmazása

Az egyidőben történő komplex változások menedzselése és a hatalmi szerkezet átalakítása csak akkor lehet sikeres, ha megjelenik a „változás ügynöke“.

A sikeres cégeknél két típusukat, a belső és a külső „ügynököt“ tudjuk azonosítani. A minőségorientált cégátalakítás belső ügynöke mindig a régebbi meó szervezet funkciójához képest már teljesen megváltozott minőségügyi szervezet volt (természetesen a csúcsmenedzsmenttel a háta mögött).

A külső ügynököknek szintén két típusuk volt. Az egyik az „inzultáns“, a másik a „mumus“.

Az inzuláns az a független tanácsadó (konzultáns) cég volt, amely képes volt pl. a hatalmi szerkezet kulcspontjain is érvényesíteni a változásokat, mintegy tovább lökődve a folyamatot, amikor az le akart állni. A mumus pedig a független tanúsító cég volt. Az ő szerepe a változások stabilizálása, az átalakított hatalmi szerkezet fenntarthatósága volt. E cégek a rendszeres auditokkal-felülvizsgálatokkal képviselik a szervezeten kívülről jövő nyomást.

A szervezeti kultúra bővítése, a kialakult szervezeti kultúra határainak „feszégetése“

A minőségorientált vezetés alapfeltétele, az ISO 9000 követelményeit kielégítő szervezeti működés kialakítása magát a szervezeti kultúrát is gazdagítja. Leginkább az mutatja ezt, hogy a vizsgált cégeknél önálló értékként jelenik meg a „munkatársak megelégedettsége“, illetve hogy a működés fejlesztése egyedi célként is megfogalmazódik.

A szervezeti kultúra változása markánsan több dimenzió mentén volt érzékelhető. Ezek az alábbiak:

- a csoportmunka szerepének felértékelődése, a munka értelmének megjelenése
- a gyengesség orientáció
- a kooperatív magatartás kialakulása szembenállás, oppozíció helyett
- a minőség helyének és szerepének megváltozása
- a vezetési feladatok, a csúcsmenedzsment napi munkájának megváltozása
- a ténszerűség, adatok alapján történő döntéshozatal dominanciája.

A vizsgálataink során kapott válaszok módjából és a felmerült feladatokhoz való közelítésmódból kiderült, hogy a korábban legelterjedtebb „másra mutogatás“-t felváltotta a gyengeségek feltárása és megoldandó problémaként való kezelése, akár szervezeti konfliktusok felszínre hozását is vállalva.

A cégeken belül a változást hordozó funkcionális egység felértékelése, presztízsének növekedése egyértelműen kézzel fogható volt. A presztízsnövekedés erősen kötődött az egész szervezet presztízsváltozásához, ezen belül a szervezeten kívülre adott információkhoz (auditálás, beszállítók, ágazati partnerek, szakmai szervezetek). Ugyan más pályán közlekedve, de a minőségügy – ilyen szempontból – követte a pénzügy-marketing fejlődési vonalat. Mára ez a hármas a legnagyobb presztízű a vizsgált szervezetek zöménél.

Az ISO 9000-es rendszer kialakítása során a konkrétan és világosan megfogalmazott célok, illetve azok korrekt visszamérése „visszaadta a középvezetői munka értelmét“. Erre utalt az is, hogy az elkezdett adaptációs folyamatok továbbfejlesztése fontos célként jelent meg a szervezetek minden vezetési szintjén, és azzal a munkatársak azonosultak is.

A szervezeti kultúraváltást mutatja, hogy a vezetési-irányítási munkában számos, a szokásos munkában kevésbé alkalmazott készség és tudás jelent meg. Széles körben ismerték fel, hogy csak a szakavatott projektmenedzsment (mint szűk erőforrásokkal való gazdálkodás), a csoportmunka alkalmazása, a munkatársak képzése és végül, de nem utolsó sorban az, hogy a tanúsított szervezetekben kialakult továbbfejlesztési, folyamatos fejlődési igény és – részben – szokás teheti a komplex változást sikeressé. Egyszerűbben: egy komplex változást végighajtott cégek, a tanúsított szervezetek nagy része elkötelezte magát a folyamatos fejlesztés, a változás mellett.

Felhasznált irodalom

- I. Adizes, 1992, Vállalatok életciklusa, HVG
- Bene L., 1970, A vezetés tudományos megalapozása. KJK
- Bodor P.–Mátyási S., 1994, A sikeres vállalati alkalmazkodás vizsgálata – kutatási jelentés
- Burrell-Morgan, 1979, Sociological paradigms and organizational analysis. London, Heineman Educational Books Ltd.
- J. Carlson, 1988, Lapítsd le a piramist. 2V
- P. B. Crosby, 1979, Quality is Free. Penquin Books
- K. Davis–J. W. Newstrom, 1989, Human Behavior at Work. McGraw Hill International
- Dézi J., 1993, Összehasonlító elemzés a cégátalakulásokról. BME diplomadolgozat
- A. Etzioni, 1975, A Comparative Analysis of Complex Organizations. Free Press
- J. M. Guiot, 1984, Szervezetek és magatartásuk. KJK
- Hoványi G., 1982, Vezetési modellek. KJK
- I. Jacocca, 1988, Egy menedzser élete. Gondolat
- Jávori I., 1988, A hatalom szerkezete a vállalatban. KJK
- Jávori I., 1993, A szervezetszociológia gondolati rendszerei. Nemzeti Tankönyvkiadó
- W. F. G. Mastenbrok, 1991, Konfliktusmanagement és szervezetfejlesztés. KJK
- Mátyási S., 1993, Milyen céget építenek Aschner Lipót kései utódai? Kutatási jelentés, megjelenés alatt
- Mátyási S., 1994, Átalakuló vállalatok alkalmazkodó képessége. kutatási jelentés
- A. Morita, 1989, Made in Japan. Árkádia
- F. D. Sturdivant, 1985, The Corporate Social Challenge. Irwin Inc.

HOGYAN HASZNÁLHATÓ A K+F PÉNZCSINÁLÁSRA?

A termékek körében érvényesülő előnyök elérése és fenntartása a K+F eredmények hatékony és tényleges felhasználásától függ. A sikeres cégek éppen azok, akik mindig az éppen „megfelelő dolgokat csinálják“, és a „dolgokat megfelelően csinálják“. A tanulmány azon utakat és módokat kívánja feltárni és bemutatni, melyek révén a magyar ipar a K+F eredmények és innovatív módszerek felhasználásával javíthat versenyképességén.

Szerte a világon a vállalatok mindenütt versengenek azért, hogy minél több terméket adjanak el, minél nagyobb piaci részesedésre tegyenek szert és minél több pénzt keressenek. Egyes vállalatoknak ez sikerül, s így tartósan munkát tudnak adni alkalmazottaiknak és jövedelmet teremtenek tulajdonosaiknak. Mások kudarcot vallanak és letűnnek a színről. Vajon miért tudnak győzni a győztesek?

Egyik ok az, hogy a sikeresek okosabban használják fel a technológiai fejlesztés eredményeit olyan termékek kifejlesztésére, legyártására és értékesítésére, melyeket a vevők valóban keresnek. E sikeres termékek nagyobb teljesítményre képesek, vonzóbb árakon, gyorsabban és könnyebben elérhetően kerülnek forgalomba, mint a velük versengő árucikkek.

1992 nyara óta dolgozunk együtt az Ipari és Kereskedelmi Minisztériummal azon utak és módok megállapítása érdekében, melyek révén a magyarországi ipar a K+F eredmények és innovatív módszerek felhasználásával javíthat versenyképességén. A legtöbb vállalat nem engedheti meg magának, hogy sokat költsön kutatásra és fejlesztésre. Ezért számukra létfontosságú annak pontos ismerete, hogy mit érdemes K+F-re fordítani, és hogyan lehet e tevékenységet úgy irányítani, hogy a legkisebb költség mellett a maximális eredményt lehessen kihozni.

Minden, a szabadversennyel jellemezhető piacon működő vállalat számára kulcsfontosságú a következő lépések végiggondolása:

- Meg kell érteni, hogy a K+F milyen stratégiai értékkel bír a vállalat számára.
- Meg kell érteni, hogy a technológia milyen hatást gyakorol az üzleti sikerre.
- Meg kell tervezni a megfelelő termékválasztékot.
- Meg kell állapítani a technológiai igényeket.

- El kell dönteni, hogy honnan célszerű megszerezni az új technológiát.
- Helyesen kell irányítani a belső fejlesztési munkákat.

Milyen stratégiai értékkel bír a K+F a vállalat számára?

Az ipari kutatásfejlesztésnek három stratégiai célja van:
„ a meglévő üzleti tevékenységek alátámasztása, védelme és bővítése,

- „ az új üzleti tevékenységek bevezetéséhez szükséges hajtóerő megteremtése,
- „ a vállalatok technológiai képességeinek elmélyítése.

• A meglévő üzleti tevékenységek alátámasztásának fogalmkörébe tartozik:

- a termékek olyan módosítása, melynek révén fokozható a vevők megelégedettsége,
- a termékek jellemzőinek a különböző piacokon érvényes szabványokhoz vagy szabályokhoz, rendelkezésekhez történő igazítása,
- különféle anyagok felhasználása, vagy tökéletesítések bevezetése a gyártási folyamatban,
- az olyan, nem a gyártó akarától függő kérdésekkel való foglalkozás, mint pl. a munkavédelem és -biztonság, vagy a környezetvédelem.

Napjainkban számos magyarországi vállalat számára a legsürgetőbb K+F igény valószínűleg a jelenleg folytatott üzleti tevékenységek színvonalának javításához, tökéletesítéséhez fűződik.

Az üzleti tevékenységek támogatásának fogalmköre azonban új termékek és gyártási folyamatok kifejlesztését is magában foglalja, a meglévő üzletkörön belüli versenypozíciók javítása érdekében.

• Az újfajta üzleti tevékenységek bevezetésének előmozdítása azt jelenti, hogy lehetőségeket kell biztosítani a meglévő, vagy újfajta technológiák hasznosítására alapozott, a vállalat, vagy akár az egész világ számára újnak tekinthető üzletágak beindítására. Hasonlóképpen lehetséges, hogy egy új technológia az egész világon újnak számít, vagy csak az adott vállalat számára, csakúgy, mint a licenc alapján hasznosított technológiák esetében.

• A vállalatok technológiai képességei szelektálásának és elmélyítésének igénye az érzékelt üzleti lehetőségektől és az adott vállalat versenypozíciójától függően vonatkozhat akár a meglévő, akár az új üzletágakra.

Egy adott vállalat K+F-hez kötődő küldetéstudata jellemzően azon iparág érettségi, fejlettségi fokának a függvénye, amely iparágban a vállalat más cégekkel versenyben áll. Az adott iparág fejlődési ciklusának embrionális fázisában a K+F üzleti küldetése az újfajta üzletág pályára bocsátásának elősegítése, részben az új termék életrevalóságának egy vagy több alkalmazási területen történő bizonyításával, részben pedig az új gyártási folyamat életképességének megállapítása révén. A szükséges feladatok közé tartozhat a vállalat szellemi tulajdonhoz fűződő jogainak behatárolása és védelme is.

A növekedési fázisban a K+F tevékenységek célja az adott üzletág növekedésének, bővülésének elősegítése, és a versenypozíció, ill. versenyelőny javítása/fenntartása. Ennek módja a meglévő termékek vonzerejének fokozása azok jellemzőinek, teljesítményének javításával vagy a költségek csökkentésével, továbbá a termékek és azok alkalmazási körének kibővítése.

Amikor az adott iparág belép élet- és fejlődési ciklusának érett szakaszába, a K+F stratégiai szerepe rendszerint a versenypozíció védelmére vált át, a termékek hasonló termékektől való jobb megkülönböztettségének fokozásával, vagy a költségsökkentésre fordított fokozott figyelem révén. A vállalatvezetés dönthet az üzletág megújítása, „vérátömlesztése” mellett, amihez szintén szükség van a K+F szervezet felelősségvállalására.

*

Mindez azt jelenti, hogy a K+F tevékenységeket az üzleti stratégia szerves részeként kell tekinteni és kezelni. A K+F tevékenységeket, beleértve kapcsolódásait a vállalat más tevékenységeihez (pl. marketing) ugyanolyan odaadással kell menedzselni, mint a cég bármely más, kritikus fontosságú tevékenységét. A K+F tevékenységnek támogatást kell adniuk az értékesítési és marketing részleg által kínált termékek, a megfelelő gyártási folyamatok fejlesztéséhez, továbbá számos, a

felsőszintű vállalatvezetés által hozandó döntés megalapozásához.

Milyen hatást gyakorol a technológia fejlődése az üzleti sikerre?

Az első lényeges észrevétel az, hogy a különféle technológiák nem egyenértékűek. Az 1. táblázat tanúsága

1. táblázat

A technológiák hatása a versenyképességre

Megnevezés	Versenyképességre gyakorolt hatás
„Úttörő” technológia	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Azon technológiák, melyek alapjaiban képesek megváltoztatni a piaci versenyt, viszont konkrétan még nem jelentek meg valamilyen termékben, vagy gyártási folyamatban. ➔ Ezek a technológiák gyakran, de nem mindig, kulcsfontosságúakká válnak.
Kulcsfontosságú technológia	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Azon technológiák, melyek birtoklása napjainkban döntő fontosságú a versenyképesség megtartásához, mert lehetőséget adnak arra, hogy termékünk vagy gyártási folyamataink megkülönböztethetőek legyenek másokétól. ➔ E technológiák alkalmazása versenyelőny megszerzéséhez vezet,
Alaptechnológiák	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Azon technológiák, melyek az üzleti életben való helytálláshoz szükségesek, viszont meglétük és használatuk csak csekély versenyelőnyhöz vezet. ➔ E technológiák széles körben ismertek; valamennyi konkurens cég rendelkezik velük.

szerint, némelyik sokkal erőteljesebb hatást gyakorol a termékek versenypozícióira, mint mások. A technológiák által a versenyképességre gyakorolt hatás megértése, átlátása segít annak megállapításában, hogy a K+F mely területeken nyújthatja a legnagyobb segítséget:

A kulcsfontosságú technológiák bevezetése nagy valószínűséggel többlet erőfeszítéseket követel meg, különösen, ha az adott cég csak gyengén állja a versenyt a konkurens cégekkel szemben. Mivel a kulcsfontosságú technológiák ma járulnak hozzá a versenyképesség javulásához, a vállalatnak arra kell törekednie, hogy kiemelkedjen az átlagból. E megállapítás alól kivételt jelenthet egy, az érett fejlődési fázist gyorsan elérő technológia, hiszen ebben az esetben mire a többletráfordítások meghoznák az eredményt, a technológia esetleg már nem is számít élenjárónak.

Az alapvető technológiák bevezetése is megérdemelhet némi erőfeszítést annak érdekében, hogy a vállalat legalább egyenrangú legyen a konkurens cégekkel. Az alaptechnológiák azonban gyakran már érett fejlődési

fázisukban vannak és könnyen megszerezhetők, például a megvalósításukra szolgáló termelő berendezések megvásárlása révén. Ebben az esetben a know-how kifejlesztése a saját K+F szervezet keretében valószínűleg csak pénzpocsékolást okoz.

A túlzott befektetés még abban az esetben is kerülendő, ha a K+F tevékenységek végzése szükséges a technológiai alapismeretek megszerzése céljából. A konkurens cégek által képviselt átlagszínvonnál erősebb technológiai képességek kiépítése is veszteségekkel jár: az alatechnológiák fejlesztése semmilyen vagy csak csekély versenyelőnyt jelent, így az átlagot meghaladó hozzáértés és versenypozíció „nem hoz a konyhára” többlet üzleti lehetőséget.

Az „úttörő” jellegű technológiák esetében szükség lehet némi K+F erőfeszítésre annak megállapítására, hogy az adott technológiai megoldás valószínűsíthetően kulcsfontosságú technológiává fejlődik-e. Számos esetben azonban az „úttörő” technológiák nem váltják be a hozzájuk túl korán fűzött reményeket. Lehetőség szerint kerülni kell az ilyen technológiák körében eszközölt beruházásokkal járó veszteségeket, és a nyilvánvalóan életképtelen technológiák bevezetésére irányuló beruházásokat le kell állítani.

Mindazonáltal az érem egyik oldalát jelenti csak annak ismerete, hogy a különféle technológiák alkalmazása, bevezetése mennyire képes hozzájárulni a piaci versenyképességhez. Azt is tisztán kell látni, hogy mely termékeket akarja a vállalat értékesíteni, és milyen technológiákat kell ezek előállítására felhasználni. Csak ekkor lehetünk biztosak abban, hogy a K+F tevékenység céljára korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokat valóban azon K+F témák kidolgozására fordítjuk, melyek maximálisan képesek hozzájárulni a vállalat üzleti sikeréhez.

A termékválaszték megtervezése

Kiindulásként meg kell győződni arról, hogy a megfelelő piaci szegmensben akarunk-e versenybe szállni másokkal. Az üzleti kudarcok sokszor azért következnek be, mert a cégek olyan piacokon próbálják meg termékeiket értékesíteni, ahol csak csekély kilátásuk lehet a sikerre, mert gyenge a kereslet, vagy túl erős a konkurencia, vagy egyszerűen a vállalat nem rendelkezik a sikerességhez szükséges valamennyi képességgel. Ezért a piac ismerete, megismerése (vevők igényei, versenytársak, a siker összetevő tényezői) jelenti az első, létfontosságú lépést.

A következő szempont a „figyeljünk oda a vevő jelzéseire”: azaz fel kell tárnunk, hogy a kiválasztott piaci szegmensben belül a vevők milyen termékeket keresnek ma és mire lesz valószínűsíthetően szükségük a jövőben. Egyes iparágakban (pl. a nagyobb termelő eszközök esetében) még egy kisebb cégnek is módja van arra, hogy közvetlenül forduljon az egyes vevőkhöz. A tö-

megáruk piacain (pl. fogyasztási cikkek) már nehezebb feladat a közvetlen kapcsolatfelvétel (pl. közvéleménykutatás formájában), viszont sok cég támaszkodik közvetítők (pl. disztribútorok) segítségére a piaci igények, keresleg megismerése céljából. Ennek során mindig annak megállapítására kell törekedni, hogy a vevőknek mit kell megvásárolniuk feltétlenül (ha a termékünk még ezt az alapvető követelményt sem képes kielégíteni, soha nem fog elkelnit), továbbá, hogy a vevőknek milyen további, pótlólagos igényeik vannak (ezek kielégítése a terméket még vonzóbbá teheti), végül, hogy milyen más tulajdonságot vagy szolgáltatást tudunk beépíteni a termékbe, amivel meg lehet lepni és vásárlási lázba lehet hozni a vevőket, akik ezentúl csak ezt a terméket fogják keresni.

Mіндеzen háttérinformációk birtokában a sikeres cégek megtervezik saját termékválasztékukat. Minden egyes termékről külön-külön eldöntik, hogy milyen műszaki jellemzőkkel bírjon, milyen áron és mikor dobják a piacra, és mikor kell majd a terméket egy másik újszerűvel felváltani. A döntés eredményeként összeáll egy lista, ami tartalmazza a termék teljesítőképességével és költségével kapcsolatos célszámokat, továbbá az egyes célok teljesítésének határidőit. Például egy mobil telefonokat előállító cég eltervezheti, hogy egy, a jelenleg kaphatóknál húsz százalékkal kisebb méretű, vagy a jelenlegiekénél kétszer olyan hosszú üzemidejű akkumulátorral felszerelt új típust tizenkét hónapon belül dobja piacra. Sok cég nem az igazán új termék kifejlesztésére törekszik, hanem csak a mostaniak költségeit kívánja lecsorítani és minőségüket javítani. Ez esetben a kitűzött cél az lehet, hogy egy éven belül huszonöt %-kal csökkentik az eladási árat úgy, hogy a termék még nyereséget termeljen. A sikeres cégek e célok meghatározása után állapítják meg, hogy milyen K+F tevékenységekre van szükség a célok teljesítése érdekében.

A technológiai igények megállapítása

Minden egyes technológia esetében a K+F munka céljait a termékfejlesztési tervben meghatározott költség- és teljesítménycélok teljesítéséhez szükséges technológiai fejlődés elérése. E fejlődés megtestesülhet magában a termékben (pl. rá lehet jönni, hogy elektromos áramkörök hogyan lehet még kisebb helyre összesűrítetni), vagy a gyártási folyamatban (pl. hogyan lehet az összeszerelés időigényét automatizálással lerövidíteni). Így a módon a termékkel kapcsolatos célok listája a technológiai célok egyfajta jegyzékévé válik, s ezen célok közül egyesek könnyen elérhetők, míg mások teljesítése szintén lehetetlennek tűnhet.

Ha már sikerült megállapítani a fontosnak tartott technológiák körét és tudjuk, hogy milyen teljesítményszintet kell elérni, el kell döntenünk, hogy a K+F erőfeszítéseket mely témakörökre koncentráljuk. Korábbiakban már általánosságban említettük, hogy a kulcsfontos-

ságú technológiákra több beruházási összeget érdemes fordítani, mint az úttörő jellegűekre, vagy az alaptéchnológiákra. Ekkor az alábbi főbb lépéseket kell megtenni:

Le kell mérni a saját helyünket a technológiai versenyképesség szempontjából: ezzel minden egyes technológiáról megállapítható a saját vállalatunk által képviselt szakértelem viszonylagos erőssége a versenytársak által birtokolt szakértelem átlagos szintjével összemérve. Ekkor elkészíthető a szakértelmi területek egyfajta leltára, s ami még fontosabb, a szükséges szakértelemben mutatkozó hiányosságok, „rések” leltára is. Ezzel kapcsolatban néhány hasznos meghatározás a 2. táblázatban található.

2. táblázat

A technológiai szempontból vett versenypozíciók

Pozíció	Jellemzők
Egyértelműen vezető	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Erőteljes vezető szerep a technológia világában ➔ Magasfokú elkötelezettség, kellő pénzalapok, munkaerő és kreativitás ➔ Az egész iparban elismert vezető szerep a technológiák körében ➔ Meghatározó szerep a technológiai fejlesztés ütemében és irányításában ➔ A versenytársak folyamatosan igyekeznek felzárkózni hozzá
Erős	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Képes önálló műszaki intézkedések megtételére, új irányok kijelölésére ➔ Magasfokú hatékonyság és elkötelezettség a technológiai fejlesztés iránt ➔ A technológiai eredmények kiemelik a kisebb, gyengébb versenytársak sorából
Átlagos	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Az érintett iparágon belül a versenytársak átlagszínvonalán áll ➔ Képes technológiai versenyképessége fenntartására ➔ Van ereje a technológiai versenyképességben rejlő előnyei kiaknázására ➔ A szűkebb, behatárolt szegmensek esetében elfoglalt helyétől eltekintve nincs vezető szerepe a technológiai fejlesztésben
Tartható/védhető	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Igyekszik felzárkózni a fejlettebb versenytársakhoz ➔ Nem képes önálló fejlesztési irányok meghatározására ➔ Fenn tudja tartani versenyképességét, de képtelen kiemelkedni az e technológiát alkalmazó más versenytársak sorából
Gyenge	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Termékeinek műszaki színvonala hanyatló a versenytársakéhoz képest ➔ Figyelmét csak a rövid távú, „tűzoltásjellegű” fejlesztésekre képes összpontosítani

Meg kell állapítani a szakértelmi hiányosságok fontosságát listáját, kiemelve a legmélyrehatóbb, ill. legsürgő-

sebb intézkedést igénylő területeket. E tekintetben fontos kritérium, hogy mekkora az adott technológiai körben az ismeretek hiánya, és hogy a kérdéses technológia a saját üzleti tevékenységek körében mennyire van befolyással vállalatunk versenyhelyzetére.

Így például, ha egy kulcsfontosságú technológia tekintetében jelenlegi versenypozíciónk az átlag alatt van, akkor e körben a képességek fejlesztésében valószínűleg megfelelő intézkedéseket kell tenni a gyors felzárkózás érdekében. Ha pedig kifejezetten gyenge a mostani pozíciónk egy kulcsfontosságú technológia körében, akkor ez vészjelzés kell, hogy legyen versenyképességünket, vagy akár fennmaradásunkat illetően. Másrészt

ről viszont a valamely alaptéchnológia tekintetében az átlagot meghaladó versenypozíció egy másfajta vészjelzést kell, hogy jelentsen: az adott technológia fejlesztésére fordított összegek pazarlóan magasak.

A 3. sz. táblázat érzékelteti a pillanatnyi versenypozíció és az adott technológiának a versenypozícióra gyakorolt hatásainak fent tárgyalt és más, további követelményeit.

Honnan célszerű megszerezni az új technológiát?

Igen fontos alapelvet mond ki a „saját K+F munkáidat is csak akkor végezd el, ha az elkerülhetetlen” szabály. Tehát mindig fel kell tennünk magunknak a kérdést: „Vajon meg tudjuk-e szerezni időben és elfogadható áron mástól azt, amire szükségünk van? És ha igen, akkor jelent-e időben vagy pénzben kifejezve valamilyen gazdasági előnyt, ha a szükséges K+F munkákat mégis magunk végezzük el?”

• *Meg tudjuk-e szerezni a szükséges technológiát időben és ésszerű áron külső forrásból?* Van rá esély, hogy valaki valahol már tudja a megoldást a problémáinkra, de legalábbis rendelkezik a probléma megoldásához szükséges képességekkel. Lehet, hogy az a valaki több technológiai fejlesztési tapasztalattal, jobb létesítményekkel és berendezésekkel rendelkezik, mint mi, s ezért nálunk gyorsabban és olcsóbban tudná elvégezni a fejlesztési munkákat. Ha létezik ilyen külső ismeretforrás, akkor célszerű legalább mérlegelni felhasználásának, hasznosításának a lehetőségét.

Ha például a versenyképesség javításának legjobb módszere a jobb minőségű gépek használata a költségek csökkentése és a minőség javítása érdekében, akkor nem sok értelme van annak, hogy ne kiálljunk saját tervezésű gépek kifejlesztésének. A sikeres vállalatok kifejleszhetnek okos kiegészítőket a gépek teljesítményének fokozására (a kulcsfontosságú technológia alkalmazása körében), ugyanakkor az alaptéchnológiák esetében a szabványos gépi berende-

**A versenypozíció velejárói, a versenyhelyzetre
gyakorolt hatás függvényében**

Versenyre gyakorolt hatás	A piaci versenyben elfoglalt pozíció jellege				
	Egyértelműen vezető	Erős	Átlagos	Védhető	Gyenge
Alaptechnológia	Vészjelzés az erőforrások pazarló felhasználásáról		Ipari átlag	Vészjelzés: túlélest fenyegető veszély	
Kulcsfontosságú technológia	Lehetőségek versenyelőny megszerzésére a jelen időszakban			Vészjelzés: a jelenben fenyegető veszély	
„Úttörő” technológia	Lehetőségek versenyelőny megszerzésére a jövőben			Vészjelzés: a jövőben fenyegető veszély	
Kialakulóban levő technológia					

zéseket készen fogják megvásárolni, mert ez kevésbé költséges és kockázatos, viszont gyorsabb és minden bizonnyal jobb termékminőséget eredményező megoldás, mint amire a szükséges gépek saját fejlesztése révén lehetne jutni.

Mindez teljesen nyilvánvalónak látszik, mégis meglepő, hogy a vállalatok milyen gyakran pazarolnak erőforrásokat arra, hogy „újból feltalálják a kereket”. Mindig meg kell tehát előzetesen győződni arról, hogy a szükséges technológia nem áll-e rendelkezésre már valahol, egy egyetemen, vagy egy K+F intézetnél, vagy egy másik vállalatnál, ahonnan meg lehetne szerezni a licenct a technológia használatához. A versenyképességre gyakorolt hatás hasznos mérce: az alaptechnológiák gyakran „konyhakészen” megszerezhetők ilyen módon.

Még abban az esetben sem biztos, hogy a saját vállalatban belül kell a szükséges fejlesztéseket elvégezni, ha nyilvánvaló az újszerű technológiai megoldások kidolgozásának szükségessége. Ekkor is elérhetők más források, pl. fejlesztési bér munkát végző cégek, K+F intézetek és egyetemek kutatóbázisai. Másik lehetséges út, ha társulunk egy vagy több magyarországi vagy külföldi vállalattal valamely kooperációs fejlesztési program keretében. Ebben az esetben mindegyik társuló partner a saját lehetőségeinek legmegfelelőbb részmunkát végzi el, tehát minden partner részesül a többi partner speciális képességei adta előnyökből, miközben osztoznak a fejlesztési program költségein és kockázatán.

Ebben az esetben talán a legnagyobb nehézséget annak a vállalatnak vagy szervezetnek a legidőtakarékosabb megtalálása jelenti, amelyik már rendelkezik a szükséges technológiával. Már ma is léteznek az ilyen keresésre, címjegyzék készítésre szakosodott (tanácsadó) szervezetek, s számuk a jövőben valószínűleg csak növekedni fog.

• *Van-e tényleges előnye annak, ha magunk végezzük el a K+F munkákat? Az adható válasz attól függ, hogy az*

adott technológia mennyire számít stratégiai fontosságúnak üzleti tevékenységeink szempontjából. A saját fejlesztésre leginkább esélyes és fontos technológiák azok a kulcsfontosságú technológiák, melyekről azt tartjuk, hogy még hosszú ideig kulcsfontosságúak maradnak.

A definíció szó szerint vett értelmezésének megfelelő kulcsfontosságú technológiák nem minden konkurens cég számára könnyen elérhetők, tehát komoly versenyelőnyt jelenthet, ha egy vállalat jelentős szakértelemmel rendelkezik egy adott területen. Az ilyen jelentős szakértelem megszerzésében ismét csak mód van külső forrásokra támaszkodni, viszont a saját képességek és szakértelem fejlesztésével bizalmas információk is keletkeznek, melyek titokban tartásával fokozható a versenyelőny, hiszen így kevésbé szívárognak ki fontos információk a versenytársakhoz.

Az új technológiai megoldások titokban tartása fontos lehet, ha az adott technológia a jövőben valószínűsíthetően fontossá válik más termékek előállításához, vagy más gyártási folyamatok megvalósítása szempontjából. Ekkor tehát a ma elvégzett saját K+F tevékenység olyan belső know-how-t eredményez, amit később is eredménnyel felhasználhatunk.

Mielőtt elköteleznénk magunkat a belső K+F munka végzése mellett, meg kell bizonyosodni arról, hogy valóban képesek is leszünk majd hasznosítani az új fejlesztési eredményeket. Egyedi technológiák ritkán vezetnek önmagukban üzleti sikerekhez; az igazán sikeres vállalatok arra képesek, hogy a piaci versenyben való helytálláshoz szükséges összes technológiai és vállalati-rányítási ismeretet és szakértelmet egységes és összehangolt rendszerbe integrálják. Ha már minden más szakértelem rendelkezésre áll, s már csak egy bizonyos technológiai megoldás hiányzik a sorból, akkor a fejlesztési ráfordítások viszonylag magas prioritást élvező befektetésnek minősülnek; ha még több más eleme is

hiányzik a szükséges szakértelemnek, akkor azokra is
figyelmet kell fordítani.

Helyesen kell irányítani a belső fejlesztési munkákat

Ha pénzt akarunk látni a K+F erőfeszítések eredménye-
ként, akkor alapvetően lényeges, hogy a K+F program
irányítása megfelelő kezekbe kerüljön. Gyakran hallani,
hogy a K+F tevékenység annyira kockázatos és terhes a
bizonytalansági tényezőktől, hogy nem is lehet igazán
kézben tartani. Ez értelmetlenség, hiszen természetesen
vannak kockázati elemek, de a sikeres vállalatok tudják,
hogyan kell és lehet ezeket ellenőrzés alatt tartani. A to-
vábbiakban ezekkel kapcsolatosan ismertetünk néhány
módszert.

- *Világosan megfogalmazott célokat kell kitűzni.* Sok
K+F program megvalósítása azért halogatódik, vagy ép-
pen van kudarcra ítélve, mert a célokat vagy pontatlanul
fogalmazták meg, vagy nem világosan értették meg
azokat a munkacsoporttal. A célokat (mit kell csinálni,
milyen eredményre kívánunk jutni, mennyi idő és pénz
áll rendelkezésre) a lehetőség szerint pontosan
számszerűsítve kell meghatározni. Például az alábbi
módon lehet egy konkrét célt meghatározni: „Acél ko-
vácsdarabok megmunkálás közbeni, forró állapotban
történő, ± 1 mm pontosságú méretellenőrzésére kell
megfelelő rendszert kifejleszteni a túlméretes darabok
számának 30 százalékos csökkentése érdekében. Évi
100 darabos gyártási mennyiséget feltételezve, a termék
költsége nem lehet több 500.000 Ft-nál. A fejlesztést 8
MFt költségvetéssel 28 hónap alatt kell befejezni.”

- *Az összes fontos funkciót a kezdet kezdetétől figye-
lembe kell venni.* A K+F programok kudarcra sokszor
azért következnek be, mert a marketing és a fejlesztési
főosztály „nem áll szóba egymással” (tehát a termék
nem pontosan felel meg a piaci igényeknek), vagy a
gyártási főosztálynak fogalma sincs a folyamatban levő
fejlesztésről egészen addig, amíg eléjük nem tárják a
teljesen kidolgozott terveket, amelyekről a gyártási
főosztály rögtön kimutatja, hogy a tervdokumentáció-
ban szereplő termék nem állítható elő gazdaságosan.
Tehát a kezdet kezdetétől egy sokféle funkciót megtes-
tesítő munkacsoportot kell létrehozni.

- *Párhuzamosan végzett munka.* A K+F programok ha-
gyományosan lépésenként, fokozatosan valósulnak
meg. Ez azonban időigényes folyamat, pedig több érté-
kesítési területen a konkurencia előretörése miatt a lehe-

tő legrövidebbre kell szabni a fejlesztés határidőit. A
fejlesztési munkákat gondos tervezéssel fel lehet gyorsí-
tani – ehhez egyes feladatokat párhuzamosan, megfelelő
kapcsolattartást feltételezve kell elvégezni, úgy, hogy a
munkacsoport minden „alegysége” tudatában legyen
annak, hogy a többi részleg éppen min dolgozik és hol
tart.

- *A fontosabb kockázati tényezők megállapítása és
kézbentartása.* Tegyük fel a kérdést magunknak: „Mi
fordulhat rosszra? Hogyan szervezhetnénk meg a mun-
kákat úgy, hogy a kockázati tényezőket időben felis-
merhessük és minimumra csökkenthessük a fölösleges
anyagi és időráfordítást? Mit tehetünk, ha időközben ki-
derül, hogy a fejlesztési menetrend és cél nem valósít-
ható meg a terveknek megfelelően?”

- *Meg kell határozni az elért haladás le mérésére szol-
gáló „mérőkövetkeket”.* A K+F programot fontosabb fá-
zisokra kell lebontani, világosan meghatározva, hogy az
egy-egy fázisok végén milyen közbenső céloknak kell tel-
jesülniük. Ilyen fontosabb szakaszok lehetnek például: a
piaci felmérés befejezése, a műszaki megvalósíthatósági
tanulmány elkészülte, a prototípus megtervezése és
tesztelése, gyártási rajzok elkészítése, gyártószerszámok
leszállítása, próbauzemi termelés beindítása és lefuttatá-
sa. Az ilyen, részletekre bontott terv alapján minden fá-
zis végén lemérhető az elért haladás és azonnal felis-
merhető minden kialakulóban levő probléma.

- *Időben meg kell tervezni a termék(ek) piaci bevezeté-
sét.* Hogyan bocsássuk útjára a terméket? Milyen elők-
születeket kell tenni? Meglepő, hogy milyen sok,
egyébként tökéletes új termék valójában végül is kudarcot,
mert a tervezők és szervezők valamit túl későre ütemez-
tek (pl. nyersanyagok beérkezése a gyárba, reklámanyag-
ok elkészítése, termékelosztási rend megszervezése,
vagy éppen a használati utasítás kinyomtatása).

A K+F tevékenység pénzcsinálásra használható. Napja-
inkban is számos magyarországi vállalat számára a
gyártmány- és gyártásfejlesztés alapvetően lényeges a
versenyipiaci siker eléréséhez. E vállalatoknak azonban
igen gondosan kell mérlegelniük, hogy a K+F melyik
ágazatába fektetnek be, és hogyan tudják a munkákat
hatékonyan kézben tartani annak érdekében, hogy a
korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokból a maxi-
mális eredményt hozhassák ki. Segítséjükre ehhez pró-
báltunk meg néhány ötletet sugallni.

MAGYAR TŐKEBEFEKTETÉSEK KÜLFÖLDÖN

A kilencvenes évek elejétől kezdve Magyarország – a működőtőke folyamatos importja mellett – egyre jelentősebb szerepet játszik a hazánkat környező régió működőtőke ellátásában is. A tanulmány a Szlovákiába, Ukrajnába/Kárpátaljába irányuló tőkeexport ismertetését követően a külföldi befektetések mikéntjét – módozatait és kockázatait – tekinti át a jövőbeli vállalkozók vonatkozó döntéseit segítő.

A magyar gazdaság átalakulási folyamatának egyik leg-sikeresebb területe a magyarországi külföldi tőkebefektetések. Az 1980-as években Magyarország mint működőtőke importőr vált ismertté mind a befektetni vágyók, mind pedig a befektetésekkel kapcsolatos tanácsadással foglalkozó szakértők körében. A tendencia eredményeképpen a külföldi tőkét befogadó országok között előkelő helyet vívtunk ki, s a kelet-európai régió legkívánatosabb befektetési célpontjává váltunk. A kilencvenes évek elejétől kezdve azonban – elsősorban az erősödő magyar vállalkozói réteg jóvoltából – új fejleménynek lehetünk tanúi: egyre jelentősebbé válik a magyar vállalkozói tőke országhatáron kívüli terjeszkedése. Hazánk az eddigi szinte kizárólagos tőkeimportőr pozíció felől a régió működőtőke exportőrévé kezd válni. A befektetési láz nagyságát jól mutatja, hogy 1994 második félévére a magyar cégek által külföldön alapított vállalatok száma meghaladta az 1300-at, a befektetett tőke nagysága pedig a tíz milliárd forintot.

Merre vándorol a tőke, ha magyar?

A magyar befektetők preferenciája az elmúlt években igencsak megváltozott. Míg a nyolcvanas évekig elsősorban a nyugati (főleg nyugat-európai) piacokon való megjelenést tartották vállalataink a legfontosabbnak, a KGST összeomlása óta a tőkekivitel iránya elsősorban a kelet-európai régió felé fordult. Ennek eredményeként jelenleg a FÁK országai, a volt Csehszlovákia államai – Csehország és Szlovákia – valamint Románia a legdivatosabb befektetési célpiacon (országoként 300-at meghaladó számú vállalattal), míg a német nyelvterület (elsősorban Ausztria és Németország) csak a 4–5. helyet foglalják el a befektetői top-listán az itt alapított 170 társasággal.

Felmerül azonban a kérdés, miért megy a magyar tőke külföldre ahelyett, hogy a belföldi piacon nézne újabb célpontok felé. A tendencia háttérében többféle, gyakran egymással összekapcsolódó okozati láncok húzódnak meg.

Ezek közül a legjelentősebbnek mindenféleképpen azt a klasszikus közgazdasági érvet tartják a szakemberek, miszerint a hazai tőke egy része a határokon túl magasabb hozamot képes realizálni, természetesen magasabb kockázati szint mellett, mint a belföldi piacon. További lényeges szempont lehet egy külföldi befektetés esetében, ha a magyar befektető kiterjedt üzleti, vevői vagy szállítói kapcsolatban áll egy külföldi céggel, így az ebbe a cégbe történő befektetésen keresztül stabilizálni tudja gazdasági folyamatait. A fenti általános befektetési szempontok mellett további, a magyar gazdasági helyzetből adódó indokok is szerepet játszhatnak a magyar tőke külföldre áramlásában. Ilyenek lehetnek az adózási szempontok, mivel egyes országokban, az ún. adóparadicsomokban a hazainál jelentősen kedvezőbb adózási feltételek találhatók. Egyes befektetők esetében a forint iránti bizalom hiánya okozza a tőke külföldre vitelét.

A környező kelet-európai országokba történő magyar befektetések esetében a jelenlegi tendenciák alapján az állapítható meg, hogy elsődleges céljuk az országaink közötti kereskedelmi kapcsolatok stabilizálása, a komparatív előnyök minél gyorsabb kihasználása. Ezen állítás alátámasztására megvizsgáltuk két speciálisan magyar befektetési célterületnek nyilvánítható szomszédos ország, Szlovákia és Ukrajna magyar befektetéseit.

Mit talál a befektető Szlovákiában?

A Csehországgal történő szakítás után Szlovákiának elemi érdekévé vált, hogy minél vonzóbbnak tűnjön a

külföldi befektetők szemében, függetlenül azok nációjától. Ezért a szlovák kormány eddig különböző adókedvezményeket biztosított azoknak a vállalatoknak, vállalkozásoknak, amelyekben a külföldi tőke több mint harminc százalékot tesz ki, de legalább egymillió koronának megfelelő, valutában befizetett tőkét jelent. Ilyen esetben hároméves adómentességet kapnak, ráadásul úgy, hogy ez a három év csak az első sikeres nyereséges évtől számítódik.

Hasonló kedvezményben részesülnek azok a külföldi befektetők is, akik ugyan tőkájukkal nem részesednek a vállalkozásban harminc százalékkal, s egymillió koronát sem ér el a befektetésük összege, ám a kialakított gazdálkodó egység az ország elmaradott részein teremt új munkahelyeket. Mivel azonban ezek az intézkedések nem vonzották különösebben a külföldi tőkét, a szlovák kormány az egész adórendszer módosítását tervezi.

A külföldi tőke beáramlásának és egyes vállalatok alapításának feltételeit Szlovákiában továbbra is a még szövetségi Csehszlovákiában meghozott törvények szabályozzák. A szlovák Kereskedelmi Törvénykönyv szerint minden vállalkozást, amely az ország területén működik, regisztrálni kell a szlovák cégbíróságon is, függetlenül a székhelytől. Jelenleg 1 millió Sk alaptőkével már alapítható részvénytársaság; ennek legalább az egyharmadát kell a külföldinek letennie, ha egyes vállalatról van szó. Korlátolt felelősségű társaság esetében a minimális alaptőke 100 000 Sk, az alapítóknak egyenként legalább 20 000 Sk-val kell belépniük. Tehát külföldi egyén már húszezer koronának megfelelő összeggel vállalkozhat Szlovákiában. (A közelmúltban a kormány gazdasági tanácsa nem hagyta jóvá, hogy kft-alapításkor legalább 500 ezer koronát kelljen letenni.)

A szlovák korona a kereskedelmi-gazdasági kapcsolatokban konvertibilis. A hatályos törvények értelmében a profit az országból szabadon kivihető. A visszaforgatását, illetve a tőkebeáramlást jelentős adókedvezményekkel próbálja serkenteni az ország. Végeredményben tehát vonzó a feltételek, csupán a transzformációs elképzelések gyakori változása nem az.

A Szlovák Tudományos Akadémia Közgazdasági Intézete nemrégiben érdekes tanulmányt tett közzé, amely arra figyelmeztet, hogy az ország eddig még nem tapasztalt gazdasági válságát éli. A szakértők emlékeztetnek arra, hogy az 1929–1933-as nagy gazdasági válság idején Csehszlovákiában a gazdaság teljesítőképessége 27 százalékkal esett vissza, míg Szlovákiában 1989-hez viszonyítva a múlt év végéig ez az arány 29 százalékos, miközben minden józan előrejelzés szerint 1994-ben további négy-hat százalékos csökkenés várható. Az Akadémia közgazdász prognosztái szerint ahhoz, hogy Szlovákia gazdasága elérje az 1989-es teljesítményét, 2000-ig évente hetven Mrd koronát kellene befektetni a termelésbe.

A hitelekkel illetően azonban abból a tényből kell kiindulni, hogy a hatalmas költségvetési hiány miatt –

1993-ban 28 milliárd korona volt a negatív szaldó – a Nemzetközi Valutaalap a tavaly megítélt 180 millió dolláros átalakítási hitel felét folyósította csupán.

A tőkebefektetők, akik már bent vannak

Az eddigi tapasztalatok alapján nehezen találja meg az utat Szlovákiába a külföldi tőke. A Szlovák Statisztikai Hivatal adatai szerint a múlt év végén alig több mint tíz Mrd korona, azaz 346 millió dollár külföldi tőke működött az országban. A legtöbbet az osztrákok fektettek be Szlovákiában, összesen 2,5 milliárd koronát, ami az összes tőke 24,5 százalékát jelenti. A német tőke részvételi aránya is jelentős, a 2,2 milliárd korona 21,4 százaléki arányt jelent, míg harmadik helyen az amerikai tőke van 1,4 milliárd koronával.

1992 végéig érkezett be az országba a legtöbb külföldi tőke, 1992-ben összesen 151 millió USA-dollár. 1993-ban a tőkebeáramlás 130 millió dollárt tett ki, ebben is fontos szerepet játszottak a közvetlen eladások, amelyekkel a kormány az ország devizatartalékainak javítására törekedett.

Az 1994-es év elején kirobbant kormányválság és általános politikai válság következtében a tőkebeáramlás szinte teljesen megállt, s bár napjainkban az új kormány külföldi megítélése jóval kedvezőbb, a befektetni szándékozók a szeptember végi előrehozott parlamenti választások eredményeire várnak, addig legfeljebb csak terepszemlére hajlandók.

Azon kívül, hogy soknak egyáltalán nem nevezhető a Szlovákiában befektetett külföldi tőke, megoszlása sem igazán segíti a gazdaság átalakulását. Összesen 4500 vállalatban van ugyanis jelen az említett tíz Mrd korona, miközben a KMART üzlethálózatba az amerikaiak 995 millió koronát, a pozsonyi autógyárba pedig a Volkswagen 960 milliót fektetett be. Területileg is igen aránytalanul oszlik meg a külföldi tőke, hiszen maga Pozsony az összes befektetés 53,8 százalékát nyeli el, a második helyen levő poprádi járás már csak 8,9 százalék befektetést tudhat a magáénak, míg a harmadik helyen levő homonnai járás csupán 8,1 százalékot.

Az sem nevezhető szerencsésnek, hogy a külföldi tőkének mindössze 10,2 százaléka erősíti a bankszférát, míg az építőiparba csupán 2,1 százalék, a közlekedésbe és távközlésbe pedig még ennél is kevesebb, mindössze 0,5 százalék. A feldolgozóipar és a kereskedelem vezeti a listát. Ez a két ágazat nyeli el az összes tőke mintegy 75 százalékát.

Magyarország helye a tőkebefektetők között

Az eddigiek során hatvannyolc országból érkezett Szlovákiába tőke. Magyarország a rangsorban igen előkelő helyen áll, hiszen a tizenkettedik a külföldi befektetők sorában, sőt a megalakított vegyesvállalatok számát tekintve még előbbre tart: ötödik-hatodik. Ez ugyan meg-

lehetősen kedvezőnek tűnik, ám figyelembe kell venni azt, hogy a Szlovákiában történt külföldi tőkebefektetések összege 1993 végéig nem érte el a 350 millió dollárt, s ezen belül a magyar tőke aránya mindössze két millió dollár körül van. A tavalyi év végi adatok szerint pedig 4251 szlovák vállalatban volt jelen külföldi érdekeltiség, s ebből 350–360 esetében van szó magyar cég befektetéséről. Azaz megfigyelhető, hogy a magyar tőke kivétel szempontjából egy vállalat alapításra átlagban csupán öt-hatezer dollár jut, ami meglehetősen csekély összeg.

A múlt esztendőben a Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Minisztériuma huszonkét esetben adott ki engedélyt vállalat alapítási célú szlovákiai tőkebefektetésre. Szlovákiában – a többi olyan országtól eltérően, ahová magyar tőke áramlott – határozottan jellemző a kisebbeségi tulajdon, azaz több megszerzett cégben is ötven százalék alatti a magyar részesedés. Természetesen északi szomszédunknál is, mint gyakorlatilag mindennütt, a kereskedelmi profil a legjellemzőbb – mindössze egy engedély szólt idegenforgalmi tevékenységre –, ám ezen belül kiemelhető a mezőgazdasági termékek kereskedelmével foglalkozó, magyar tőkerészesedéssel működő vállalatok túlsúlya. Csak tavaly öt cég alakult meg ezzel a céllal.

A huszonkét vállalat közül egyébként kettő jegyzett 150–200 ezer dollár értékű befektetést, a többiek – a fent említett számokból is következően – ennek jóval alatta maradnak. Jellemző a nagyságrendekre, hogy van olyan magyar vállalat, amely ezer dolláros befektetéssel 34 százalékos részesedést tudott szerezni magának egy szlovákiai cégben.

Szlovákiában egyébként egyértelműen megállapítható, hogy a magyar tőke leginkább az ország déli részén jelent meg, Dél-Szlovákiában, a magyarok lakta területeken. Az idegen tőke amúgy is rendkívül egyenetlen megoszlását érzékeltető statisztikák azt is megmutatják, hogy Szlovákiának éppen erre a területére, a kevésbé fejlett délkeleti országrészre, más, nem magyar tőke csak elenyésző mértékben érkezett.

Jellemző egyébként az is, hogy a létrejött kereskedőcégek javarészt szlovák termékeket exportálnak Magyarországra, és nem fordítva. Összességében a Szlovákiába irányuló magyar kivitel tavaly mindössze százszáztíz millió dollárt jelentett, miközben onnan mintegy 200–210 millió dollár értékben exportáltak Magyarországra. Ennek oka a szlovák termékek alacsony árban keresendő, amelyek még a vám ellenére is igen vonzóvá teszik az onnan érkező árukat.

Mit találnak a befektetők Ukrajnában?

A magyar befektetési célpiacon között speciális szerepet játszik Ukrajna is. Ebben az országban azonban mindmáig – és ki tudja még meddig – alig mozdultak el a holtpontról az ukrán gazdasági reformok. Havi száz

százalék fölötti az infláció, a külföldi tőkebefektetésekre vonatkozó törvényi szabályozás finoman szólva „hiányos”. Egyáltalán nem a kívánt irányba befolyásolják például a külföldi vállalkozók befektetői kedvét a különböző joghézagok, garanciális hiányosságok, a szovjet rendszertől átörökölt állami bürokrácia mértéktelen burjánzása, az ország katasztrofális gazdasági helyzete és politikai bizonytalansága, a hiperinfláció. Beruházásvédelmi garanciák nem léteznek, a kormány bürokratikus gépezete pedig olyan, mint „az ütvesztő, amelynek minden fordulójában egy Minotauros áll”. Az ukrán szakemberek ennek ellenére mégis úgy vélik, hogy most van itt a pillanat a külföldi befektetők számára, amikor még aránylag kis anyagi áldozatok árán és különösebb „tülekedés” nélkül megvethetik a lábukat az országban.

Jellemző módon a legjelentősebb beruházások többsége egyelőre az üzleti élet működéséhez nélkülözhetetlen infrastruktúra megteremtését, azaz a telekommunikáció és a megfelelő nemzetközi légitársasági kapcsolatok fejlesztését, valamint a szükséges ingatlanok felépítését célozza. Ennek ellenére, a legkisebb cégeket is beszámítva, a külföldi érdekeltiségek nyolcvan százaléka a kereskedelmi és a közvetítő szférában tevékenykedik, ipari termeléssel csak tizenöt százalékuk foglalkozik. Utóbbiak, a fogyasztási cikkekben érdekelt óriáscégek – mint például a PepsiCo, a BAT Industries, az Otis Elevator, vagy a Tetra Laval – most akarják megalapozni későbbi biztos, mi több, vezető helyüket a hatalmas piacon.

Az ukrán statisztikai hivatal a közelmúltban – története során először – közzétett hivatalos adatokat az országba áramló külföldi befektetésekről. Eszerint eddig mintegy 1,2–1,5 milliárd dollár érkezett az ukrán gazdaságba, s csak az idei év első negyedében 180 millió dollár volt a külföldi beruházások értéke, ami a tavalyi év azonos időszakához képest közel negyvenszázalékos növekedést jelent.

Az ukrán külgazdasági minisztérium ennél kissé magasabbra, 1,9 milliárd dollárra becsüli – hiszen megbízható adatok távolról sem állnak rendelkezésre – a külföldi befektetések teljes összegét. Ebből 630 millió tavaly május óta érkezett az országba, akkor lépett ugyanis életbe a külföldi beruházások rendjét újraszabályozó, nagy mértékben módosított rendelet. Ez utóbbi összegnek – de többé-kevésbé alighanem igaz ez a kevésbé nyomon követett korábbi időszakra is – hetven százaléka a vegyesvállalat és mintegy 18 százaléka van teljesen külföldi tulajdonban. A maradékot az államigazgatási szervekkel kormány-megállapodás alapján létrejött vállalkozások teszik ki.

Az utóbbi időben mindazonáltal nem kevés módosítás, kiigazítás történt az ukrán gazdasági törvényekben, amelyekkel a külföldi befektetők érdeklődését szeretnék felkelteni, valamint elfogadták a „Külföldi beruházások ösztönzésének” állami programját. Abban legfontosabb

területekként a mező- és erdőgazdasági komplexumokat, az egészségügyet, a könnyű- és a vegyipart, a gépgyártást, a fémkohászatot, az energiaszektort, valamint a közlekedési és a távközlési infrastruktúrát jelölték meg.

Az ukrán szabályozás szerint a vegyesvállalat, vagy a teljes mértékben külföldi tulajdonban levő cég megalapításához az országba tőkeként bevitt tárgyi apport mentesül a vám és az importadó alól, akárcsak azok a tárgyi javak, amelyeket a külföldi munkások ellátása érdekében szállítanak Ukrajnába. A külföldi tulajdonú vállalatoknál megtermelt áru, vagy amelyet ott egy bizonyos meghatározott mértékben feldolgoztak, s meg is kapta az Ukrán Kereskedelmi-Ipari Kamara igazolasát arról, hogy az saját termék, export esetén nem esik hatósági engedélyezési kötelezettség alá, és a kvóták sem vonatkoznak rá. Öt évre mentesülnek a profitadó alól a külföldi tulajdonú cégek, hacsak nem lottóval vagy egyéb szerencsejátékkal, kaszinó, játéktér, vagy videosalon működtetésével, illetve egyéb rendezvény megszervezésével, továbbá nem anyagi javak bérbe adásával foglalkoznak. Az országból kivitt profitot azonban tizenöt-százalékos adó terheli.

Am az ukrán törvények megkülönböztetnek úgynevezett „minősített külföldi beruházásokat”, amelyeknek az alapító tőkéje bankok és pénzintézetek esetében legalább százezer dollár értékű készpénz, vagy tárgyi apport, más cégeknél pedig ez az összeg ötvenezer dollár. S a külföldi tőke arányának legkevesebb húsz százaléknak kell lennie. Az ötvenezer dollárnál kisebb, de tízezernél nagyobb alaptőkéjű, külföldi tulajdonú cégek egy évig részesülnek a „minősített külföldi beruházásokéval” azonos adókedvezményben.

További adó-, vám- és hitelkedvezmények, valamint biztosítási garanciák abban az esetben kaphatók, ha a külföldi beruházás új munkahelyeket teremt, továbbá modern, környezetbarát, anyag- és energiatakarékos technológiákat honosít meg, a lehető legteljesebb mértékben az ukrán nyersanyagokra épít, és termékei versenyképesek a nemzetközi piacon.

Az Ukrajnában bejegyzett külföldi tulajdonú cégeknek jogukban áll megszerezni más, az ország területén levő vállalat részvényeit és egyéb értékpapírjait, illetve beszállhatnak az állami vagyon privatizációjába. Saját tulajdonukat pedig zálogként felhasználhatják minden kötelezettségük teljesítésénél, illetve bérleti szerződés kötésénél. Garanciákkal rendelkeznek az ukrainai törvénykezés változásai ellen, s a törvényesség betartása esetén sem az államosítás, sem a vagyonuk elkobzása nem fenyegetheti őket. Joguk van arra, hogy a kormány helytelen, az érvényes törvényekkel ellentétes lépései, vagy éppen meg nem hozott intézkedési nyomán keletkezett káruk, elmaradt hasznukat megtéríttessék.

A legjelentősebb befektetők

Az országban 1994. január 1-jén 2530 vegyesvállalat működött, amelyek leg többjét, 651-et lengyel cégek je-

gyeztek. Aligha meglepő, hogy Oroszország a második a sorban, kissé talán furcsább, hogy az Egyesült Államok csak a harmadik, de tény, hogy Kijevben például egyértelműen az amerikai tőke dominál. A külföldi tőke által leginkább előnyben részesített területek Kijev, Odessza és a Krím-félsziget, ám vannak olyan megyék, ahol szinte nincs is külföldi érdekltség, azaz a befektetések értéke nem éri el az egymillió dollárt sem.

A vegyesvállalatok terén Magyarország is ott van az első tíz között a maga mintegy 360 vállalkozásával. Ebből 1992-ben 65, a múlt évben pedig 78 cégbejegyzés történt, előbbi esetben mintegy 310, utóbbiban 664 millió forint tőkerész bevitelével. Tavaly egyébként Ukrajna első ízben előzte meg Romániát a magyar rész tulajdonú cégbejegyzések számát tekintve. Ukrajna tehát az első helyre került külföldi cégalapításaink sorában – persze csak a mennyiség, és nem a tőkebefektetések nagysága terén. (A vállalat alapítások több mint fele tízezer dollár alatti tőkével indult.) Figyelemre méltó tendencia, hogy míg két évvel ezelőtt az Ukrajnába kivitt magyar tőke 91 százaléka volt tárgyi apport – például használt gépek, irodaberendezések, telekommunikációs eszközök, de szó lehetett magáról az induló árukészletről is, amelyet az esetek többségében nem csupán fölértékeltek, de jó lehetőség volt arra is, hogy megszabaduljanak az elfekvő raktári készletektől –, addig ennek az aránya 1993-ban 55 százalékra csökkent. A vegyesvállalatok többségére jellemző az ötven százalékos körüli magyar tulajdonarány, hiszen már csak a gyorsan változó gazdasági feltételek miatt is különösen fontos a helyi partnerek bevonása. A magyar vállalkozók érdeklődése némileg eltér a külföldi befektetőkétől, hiszen egészen 1993-ig szinte kizárólag Kárpátaljára koncentráltak, s ma is itt összpontosul a magyar beruházások negyven százaléka.

Szakértők szerint hosszú távon a magyar tőke ukrainai jelenlétének a legfőbb esélye az lehet, hogy ígéretes közbülső állomás az Oroszországgal és a posztszovjet térséggel kialakítandó kapcsolatokban. Szomszédunknál ugyanis egyelőre olcsóbb a munkaerő, mint Oroszországban, egyúttal a termelői kapacitások Ukrajnába telepítésének is – a földrajzi távolságok miatt – alacsonyabbak a költségei, s az ellenőrzés is könnyebb lehet. Ma még azonban a magyar tőke Ukrajnában – mint külföldön általában – elsősorban a kereskedelemben érdekelt.

Az elmúlt évek tapasztalatai szerint Ukrajnában komoly gondokat okoz az építőipari kapacitások hiánya, s e téren a magyar cégek vitathatatlanul versenyképesek – ez ugyancsak lehet a jövő útja. Egyébként jellemző, hogy Ukrajnában ma a legnagyobb volumenű külföldi beruházás az osztrák Maculan International építőipari cég 260 millió dolláros projektuma, amelynek értelmében 1997-ig – a kijevi városi hatóságokkal szövetkezve – egy, a főváros központjában levő öreg kórházépületet újítanak fel és alakítanak át egy lakóházból, szállodából és irodatömbből álló komplexummá.

• **Egy rendkívül fontos régió**
– **Kárpátalja**

Kárpátalján a megyében bejegyzett közös vállalatok száma ma már meghaladja a fél ezret, ám azok igencsak beszűkítették működési körüket. Jóllehet az alapítási okmányaik szinte korlátlan tevékenységi lehetőséget biztosítanak számukra, mégis jóformán két kézen lehet számolni azokat, amelyek a termelést tekintik elsőrendű feladatuknak. A többiek csak kereskednek, adnak-vesznek, igyekeznek pénzzé tenni mindazt, amire kiviteli engedélyt szereznek. Távolról jó lehetőségek kínálkoznak a magyar vállalatok számára például a megye elektro- és rádiótechnikai, valamint műszeriparában, a feldolgozásban és az erdőiparban, a bútorkészítésben és hullámkarton gyártásában, de a cipő- és ruháiparban, a gyermekruházat és a harisnyanadrágok gyártásában való együttműködésre egyaránt. Úgyszintén jelentős gazdasági haszonnal kecsegtet a Huszt közelében levő ceolit és a Beregszász melletti kaolin kitermelése. A szakemberek szerint az utóbbi olyan kiváló minőségű, hogy a legfinomabb porcelán gyártására is alkalmas. Komoly beruházásokra vár Kárpátalja infrastruktúrájának a fejlesztése, a gyógy- és üdülőövezetek rekonstrukciója és bővítése, a telefonhálózat felújítása, a termál- gyógy- és ásványvizek, valamint a gejzírek hasznosítása. Ugyancsak külföldi partnert keres a szlatai sóbánya, és közös vállalat létrehozásával tervezik az ukrán–magyar határ infrastruktúrájának a kiépítését is.

Létezik-e magyar befektetési politika?

A fenti országok esetében lezajlott vizsgálataink, valamint a más országokba történt befektetések tapasztalatai alapján megállapíthatjuk, hogy a magyar befektetési politika jelenlegi megjelenési formájában a nyolcvanas évekből származó, általunk igen jól ismert osztrák–német befektetések mintáját követi. Legfontosabb jellemzője a geográfiai kötődés, azaz a környező országok Magyarországgal határos vidékeire terjed ki, melyet az is támogat, hogy ezekben a régiókban kevesebb nyelvi problémával kell szembenézni. Egyértelmű analógia mutatható ki az általunk alkalmazott (ösztönös) befektetési geostratégia és a korai osztrák tőkebefektetők azon törekvése között, hogy befektetéseik az osztrák határ közelében, németül beszélő régióban valósultak meg. További jellemzője a magyar befektetéseknek, hogy nagyszámú, de kis méretű vállalkozás vesz benne részt, elsősorban a magánszférából, mely tényezők eredményeképpen a kialakuló befektetések koncentrációja mind számukat, mind tőkeerejüket tekintve alacsony. A létrehozott társaságok elsősorban a kereskedelemre specializálódnak, ezzel is csökkentve a befektetési kockázatokat. Ez azonban nem teszi lehetővé az áttörést, azt, hogy a célország gazdaságát formáló erővé váljunk. Így

ezeknek a vállalkozásoknak a fejlődési lehetőségei erősen korlátozottak.

Összegzőképpen megállapítható, hogy a magyar tőkebefektetési tevékenység jelenleg még az induló szakaszában van. Megerősödése elsősorban a Magyarországon rendelkezésre álló szabad tőke nagyságának, valamint ezen tőke akkumulációs ütemének függvénye. Ha ugyanis ehhez szabad források nem állnak rendelkezésre, illetve ez a felhalmozási folyamat nem gyorsul fel, meglevő pozíciókból más országok befektetői, vagy pedig a fogadó ország kialakuló vállalkozó tőkéje hamarosan kiszorít bennünket.

Mit tegyünk,
ha külföldön szeretnénk befektetni?

Végül pedig essék néhány szó arról, hogyan is zajlik le egy külföldi befektetés, milyen kockázatokkal kell számolnia a bátor pioniroknak. Mivel egy külföldön történi befektetés – a helyi adottságok ismeretének hiányából adódóan – sokkal nehezebb és kockázatosabb, mint ha valaki a pénzét a banki betétszámlán helyezné el, a befektetési döntést gondos előkészítési folyamatnak kell megelőznie. Ennek főbb lépései, melyek bármelyikének figyelmen kívül hagyása rendkívüli mértékben növeli a befektető kockázatát, a következők:

• *A befektetési célterület kiválasztása*

A célország kiválasztása elsősorban a befektető céljától függ: ha adóparadicsomot keresünk pénzügyi tranzakcióink lebonyolításához, akkor az ennek megfelelő célországot választjuk, ha szakmai szempontok vezérelnek (piac, bizonyos iparágak) akkor az adott piac földrajzi elhelyezkedése határozza meg a célországot. További fontos szempontot jelent a kockázatviselő képességünk nagysága is, gondoljunk csak arra, milyen politikai kockázatokkal bizonytalanságokkal kell szembenéznünk egy FÁK-országok belső, például egy ukrain befektetés esetében.

• *A szükséges információk összegyűjtése*

A befektetés megvalósításának első lépése a megfelelő információk összegyűjtése a célországról. Ezek elsősorban a vállalkozások adott országbeli jogi, adózási, számviteli szabályozására, a piaci, ill., üzleti szokásokra, valamint a célország Magyarországgal fennálló kapcsolataira vonatkoznak.

Az információk összegyűjtését végezhetjük mi magunk, de igénybe vehetjük erre a feladatra jogi cégek, és egyéb tanácsadók szolgáltatásait is. Az azonban lényeges, hogy csak olyan közreműködőt bízunk meg, aki igazolhatóan jelen van tevékenységével az adott célpiacon, elismert a szakmában, és megfelelő kapacitásokkal

rendelkezik arra nézve, hogy ténylegesen el tudja végezni a szükséges feladatokat.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy nem egy magyar vállalkozó esett magukat szakértőknek feltüntető kóklerek csapdjába, akik még a legegyszerűbb törvényi előírásokkal sem voltak tisztában az adott ország vonatkozásában.

Ezért ha nem rendelkezünk magunk a megfelelő helyismerettel, és tanácsadó igénybevétele mellett döntünk, kulcskérdés, hogy olyan ismert cég szolgáltatásait vegyük igénybe, aki referenciákkal rendelkezik ezen a területen, illetve ismerjük szolgáltatásait a hazai piacon. Ezek a cégek többnyire ismert világhálózatok részei, szolgáltatásaik színvonala megbízható, és ugyanolyan szintű minden országban. A szokásos ellenérv ilyenkor az, hogy a nagy cég drága – viszont mérlegelnünk kell, hogy a pontos és megbízható információk mennyit érnek egy befektetőnek, ill., ezek hiánya mekkora veszteséget okozhat.

• A partner kiválasztása

Ha még nincs partnerünk, a partner kiválasztásánál is nagyon lényeges a tanácsadó, aki ismerheti a megfelelő üzletfeleket, kellő mélységű információt tud szerezni róluk és jobban meg tudja ítélni a potenciális partnereket. Ezenkívül segíthet a tárgyalásokban is, mert ismeri a nyelvet, és az ország tárgyalási kultúráját.

• A pénzügyi konstrukció kidolgozása

A befektető számára elsődleges a befektetés pénzügyi hátterének pontos ismerete, ezen belül is az, hogy mi az ún. belépési küszöb. Külföldi befektetés esetén is tanácsos a vállalkozást a minimálisan szükséges pénzbefektetéssel kezdeni. Ezért van az, hogy sok, kis alaptőkéjű céget találunk egy-egy országban.

A vállalkozás felfutása alapozza majd meg a befektetés esetleges későbbi növelésének lehetőségét, de érdemes körülnézni az adott országban, milyen, esetleg a hazainál kedvezőbb források állnak rendelkezésre egy-egy vállalkozás finanszírozásához.

• A közreműködő bank kiválasztása

Amennyiben a tőkebefektetés cégalapítás formájában valósul meg, ki kell választanunk egy bankot, aki a számlákat kezeli. A bank kiválasztásában is támaszkodhatunk tanácsadónk ismereteire, és itt nem szabad sajnálni a pénzt az információra, gondoljunk csak a külföldön sem ismeretlen bankszűkekre, hamis bankgaranciákra vagy váltókra. Mindemellett tisztában kell lennünk a pénzforgalom lehetőségeivel Magyarország és az adott ország között, ismernünk kell az MNB ide vonatkozó szabályzatait, valamint a célország pénzügyi és devizaforgalmi szabályait.

• A szükséges engedélyek megszerzése

Ha minden készen áll a befektetés végrehajtására, be kell szerezni az engedélyt az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumtól. Az engedély iránti kérelmet az IKM vegyesvállalati és vállalkozásfejlesztési főosztályhoz kell benyújtani. Amennyiben a célországban a külföldi befektetések megfelelő elbánásban részesülnek, az IKM megadja az engedélyt, melynek alapján a PM engedélyezi a devizakivitelt.

• Az üzleti terv

Bármilyen vállalkozás beindításának előfeltétele a gondosan összeállított üzleti terv, különösen igaz ez a külföldön indított vállalkozások esetén, melyekben célszerű figyelembe venni a speciális helyi jellemzőket és ezek hatásait.

*

Amint az a fenti felsorolásból is látszik, a befektetés megvalósulásáig sokszor kell jelentős kockázatot vállalnia a befektetni vágyóknak. Ezért legfontosabb célunk, hogy kockázatainkat legalább azokon a területeken minimalizáljuk, melyekre ráhatással lehetünk, s így egyenúlyba hozzuk őket az elvárható hozamok nagyságával.

E számunk szerzői:

Dr. Poór József a közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi magántanár, a Hay Menedzsment Tanácsadók ügyvezető igazgatója; **Dr. Garai Tamás** a műszaki tudományok kandidátusa, a VTMSZ főtitkára; **Dr. Salamon Károly** okleveles matematikus, villamosmérnök, MBA diplomás, partner, Ernst & Young, a CMC Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének elnöke; **Bodor Pál** minőségügyi szakértő, vezetési tanácsadó, HQD Iroda; **Mátyási Sándor** munkatárs, BME Szociológiai Tanszék; **Sziráczy Zoltán** tanácsadó, CMS Vezetési Tanácsadó Kft; **Richard J. Granger** Technológiai és Innovációs Igazgató, Arthur D. Little International Inc., Brüsszel; **Mészáros János** okleveles közgazda, manager, Ernst & Young.