

## A MAGYAR VEZETŐ-, MENEDZSER- ÉS ÜZLETEMBERKÉPZÉS HELYZETE, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ ÜZLETORIENTÁLT AGRÁRMENEDZSER KÉPZÉSRE

A magyar vezető-, menedzser- és üzletemberképzés területén megnyilvánuló állami szerepvállalás nem felel meg a modern piacgazdaság megteremtése követelményeinek, minthogy nem számol a magyarországi több évtizedes lemaradással, bizonyos problémák halmozódásával, a regionális és intézmények közötti egyenlőtlenségekkel. Ennek folytán a felsőoktatási intézmények előremutató helyi kezdeményezései is csak esetlegesen, elszigeteltek lehetnek, és nem bontakozhatnak ki megfelelő mértékben. A tanulmány azokat a törekvéseket tekinti át, amelyek keretében a GATE Vezető- és Továbbképző Intézete az üzletorientált agrármenedzser-képzés megindításával – mindezek ellenére is – korszerűen felkészített vezetőket, vállalkozókat, üzletembereket kíván az agrárágazat és az egész nemzetgazdaság részére kinevelni.

A közelmúltban, alig több mint egy éve alapos, az időszerű, a lényeges kérdések egész sorát érintő tanulmány készült – a Művelődési és Közoktatási Minisztérium megbízásából, a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság szakmai közreműködésével – a magyar vezető-, menedzser- és üzletemberképzés helyzetéről, valamint a megoldandó feladatokról.\* Jelen tanulmányunkban kiindulópontnak – leglényegesebb kihívásnak – azt tekintjük, hogy Magyarország a modern piacgazdaság megteremtésének történelmi jelentőségű időszakát éli. A piacgazdaság kiépítése és a modernizáció együttesen emelheti az országot az anyagi jólét, a szellemi fejlődés és az erkölcsi állapotok azon fokára, amelyet a magyar társadalom joggal igényel.

### Az állami szerepvállalás problémái

A modern piacgazdaság megteremtésének több nélkülözhetetlen előfeltétele van:

\* Dr. Nemes Ferenc–dr. Tóth Imre Zoltán–dr. Trethon Ferenc: A magyar vezető-, menedzser- és üzletemberképzés helyzete. A Művelődési és Közoktatási Minisztérium megbízásából készített elemző tanulmány. SZVT – Szervezési és Vezetési Társaság, Budapest, 1994. február. 128 oldal + 125 oldal melléklet.

- a megfelelő jogi, intézményei, szervezeti rendszer kiépítése, ide értve a privatizáció ésszerű mértékét is;
- a gazdasági tevékenység technikai, technológiai alapjainak korszerűsítése, ennek érdekében a nemzetközileg élenjáró működtető – az országba történő – beáramoltatása;
- a valóban egészségesen (normálisan) működő piac kialakulása, ennek részeként a pénz, továbbá más erőforrások keresleti, kínálati és árviszonyainak normalizálódása;
- végül, de nem utolsósorban azon vállalkozók, üzletemberek, vezetők, illetve menedzserek felkészítése, új generációik kinevelése, akik képesek a magyar gazdaságot, a magyarországi üzleti vállalkozásokat az éles nemzetközi versenyben is sikerre vinni.

Személyes tapasztalataink és a felmérési eredmények alapján az a véleményünk, hogy az utolsóként említett előfeltétel stratégiai jelentőségét, azt tehát, hogy ez a piacgazdaság kialakulása, egészséges, eredményes működése szempontjából kritikus fontosságú tényező, kormányzati szinten eddig nem ismerték fel.

Néhány előremutató, döntően a felsőoktatási intézményektől kiinduló kezdeményezéstől eltekintve, a helyzet felettébb aggasztó. A me-

nedzserképzés piaca kialakulatlan, kínálata drága, teljesítménye számos vonatkozásban elmarad a képzési szükségletektől. Emellett – a fejlett ipari országok évszázados tapasztalatai alapján – állítható, hogy az önmagában jól működő menedzserképzési piac sem pótolhatja a felsőoktatási intézmények megalapozó tevékenységét.

Ehhez képest Magyarországon hiányzik a problematika világos átlátása, a téma nem szerves része a hosszabb távra szóló oktatás-fejlesztési stratégiának, nem épült be a gondolkodást és a cselekvést vezérlő alapelvekbe, prioritásokba. Ezért ebben a vonatkozásban nem létezik megfelelően kimunkált cél- és eszközrendszer sem.

Jellemző a jelenlegi – főként az előző kormányzati ciklusban kialakult – helyzetre, hogy a vezető-, menedzser- és üzletemberképzés kiemelkedő fontosságának deklarálása, az ezzel összefüggő fontos feladatok kijelölése kimaradt a Kormány programjából, az oktatáspolitikát, a tudománypolitikát vezérlő irányelvekből, s csupán érintőlegesen, jelentősége alatt szerepel az innovációpolitikával foglalkozó dokumentumban. A Művelődési és Közoktatási Minisztérium Tanácsadó szerveként létrehozott Országos Vezetőképzési Tanács jogi státusának rendezetlensége, s bizonyos tekintetben vitatható összetétele miatt nem tud kellő hatásokkal működni.

Hiányzik annak a ténynek a felismerése, hogy a magyar üzletember- és menedzserképzés számára a rendszerváltozás, a piacgazdaság mint környezet történelmi diszkontinuitást, sok évtized alatt felhalmozódott hiányokat is bepótolni hivatott új kezdetet jelent; éppen ezért korszerűsítése a jelenlegi átmeneti időszakban más természetű feladat, mint az oktatás egyéb területeinek fejlesztése.

Szemléletváltásra van szükség annak tudatosításával, hogy a fejlett piacgazdasággal rendelkező országoktól való képzési lemaradás behozása nem várható az oktatási piac spontán működésétől, hanem speciális kormányzati oktatáspolitikai kidolgozását és megvalósítását követeli meg.

A probléma leglátványosabban a felsőoktatásban exponálódik, de távlatilag és már mai feladatként az oktatási rendszer egész vertikumával, csaknem valamennyi szegmensével (így például az elsődlegesen szakemberképzést folytató iskolákkal) is kapcsolatos. Számos ismeret és készség fejlesztése, illetve nevelési

feladat teljesítése tekintetében érintett kell, hogy legyen a nemzeti alaptanterv is.

Lényegesen javítandó a vezető-, menedzser- és üzletemberképzés regionális megoszlása, ami ugrásszerű, a helyzet által megkövetelt mennyiségi és minőségi fejlődést előirányzó programokkal érhető csak el. Néhány, tradicionálisan is gazdasági-, gazdasági mérnök-, szervező mérnök képzést folytató felsőoktatási intézménytől eltekintve – ahol a továbbfejlődés természetesen adódik, az egyetemek és főiskolák profilja, struktúrája, az oktatók egy nem jelentéktelen részének érdekektől is vezérelt konzervatív magatartása nem biztosít sima utat az újító törekvéseknek. Ez a meghatározó beállítottság – még a vezetési, szervezési, vállalkozási ismeretek oktatási óraszámainak számottevő növelésével szemben is – kihat többek között a FEFA pályázatok bírálati gyakorlatára.

Mindezek miatt az oktatási rendszer üzletorientált és menedzserorientált hivatásának, feladatainak újragondolásában az államnak koncepcionális, kutatási-fejlesztési erőfeszítéseket támogató pozíciót kell elfoglalnia: azaz kerülnie kell a direkt beavatkozást, az előírásokat, a megállapodott érdekeket sértő preferálást, de erkölcsileg, anyagilag vagy más módon ösztönöznie és felkarolnia szükséges az előremutató kezdeményezéseket.

### **A felsőoktatási intézmények kezdeményezései**

Ilyen kezdeményezésekre – szerencsére – elég sok példa van. A megalapított új szakok, szakirányok között említhető a graduális képzésben a műszaki menedzser, a mérnök-menedzser, a termelés-menedzser, az agrármenedzser, az agrármarketing szak, továbbá a vezetés-szervezés szakirány (a közgazdász képzésen belül), a vállalkozó menedzser (az építő üzemmérnökképzés részeként). A posztgraduális képzésben tűnnek fel a következő szakirányok: általános menedzser, emberi erőforrás menedzser, vállalkozásszervező és -vezető, környezeti menedzser stb.

Jellemző, hogy az eredetileg nem gazdasági, pénzügyi, kereskedelmi profilú felsőoktatási intézmények igyekeznek ezekbe az irányokba nyitni. A gazdasági szakemberek, üzletemberek, menedzserek graduális és posztgraduális képzése – a helyileg felismert szükségletek, igények nyomán – így egyre határozot-

tabban beépül a magyar felsőoktatás rendszerébe. Ezt a folyamatot gyorsítja és segíti a hasonló tevékenységet folytató nyugati egyetemekkel kialakuló szakmai kapcsolat.

Különösen fontos ez a hazánkban semmilyenféle előzménnyel nem rendelkező MBA kurzusok esetében, amelyek nemzetközileg ismerten a legmagasabb menedzseri képzést nyújtják.

A graduális képzés e szegmensének jelentőségét a vállalatvezetői vélemények is aláhúzzák: szerintük ugyanis a vezetői életút során megszerzendő vezetési, vállalkozási ismeretek 12,51 százalékát, a 15–26 életévek közé eső időszakban kell megszerezni. A bevezetőben hivatkozott tanulmány kidolgozása során kibontott kérdőívben feltett kérdésekre válaszolóik többsége ugyanis úgy vélte – s ezt a nemzetközi tényszámok is megerősítik –, hogy az első vezetői megbízatást célszerű a harmincadik életév előtt megszerezni.

A normális és a Magyarországon speciális szempontokból is fontos vezetői generációtléváltást természetesen nem lehet csak a menedzserképző szakokra alapozni. Hosszú évtizedek tapasztalata alapján állíthatjuk, hogy a hagyományos szakokon diplomázó, elsődlegesen nem vezetői életútra készülő fiatal szakemberek jelentős – legalább negyven százalék körüli – hányada öt-tíz éves gyakorlattal vezetői munkakörbe kerül. Ehhez képest a jelenlegi három-öt százalék tantervi óraszám arányt a vezetési, üzletorientált (vállalkozási) ismeretek, illetve tantárgyak tekintetében többszörösére kellene emelni, hogy minimálisan elérje a tíz-tizenöt százalékot.

## A magyarországi helyzet jellemzői

A magyarországi helyzet reális megítéléséhez a megfigyelt jelenségeket, tényeket és tendenciákat tágabb összefüggésekbe kell helyezni. Szükség van nemzetközi összehasonlításokra, a hazai körülmények sajátos voltának teljes megértésére és gyakorlati figyelembevételére.

A nemzetközi összehasonlítás tekintetében alapvetően fontos annak felismerése, hogy a menedzserek, vállalkozók, üzletemberek minden nemzet stratégiai erőforrásai, s ilyen tényezők a piaci verseny minden szintjén. Végül soron az, hogy egy ország egész szellemi és anyagi potenciálja milyen hatásfokkal hasznosul, a menedzserek, vállalkozók felkészültségén múlik. E réteg képzése ezért maga is

verseny-közegnek tekintendő, amelynek felzárkóztatása (és a versenyelőnyök elérése) minden mást meg kell, hogy előzzön. Az e téren elért eredmények és mulasztások hatása hatványozottan jelentkezik a gazdaság teljesítményeiben. E képzési kör tartós háttérbe szorítása az ország katasztrofális és végleges gazdasági leszakadásának biztos előidézője.

A nemzetközileg elterjedt, bevált képzési irányok, formák és típusok meghonosítása elkerülhetetlenül szükséges, de a külföldi mintákat kritikával kell kezelni. Business school típusú képzésre, MBA programokra stb. nálunk is szükség van, de annak tartalmát, pedagógiai megvalósítását a hazai adottságoknak megfelelően kell kidolgozni. E tekintetben ugyanis nyilvánvaló és lényeges különbségek vannak az amerikai, a nyugat-európai, valamint a japán menedzser- és üzletemberképzés rendszerében is, sőt Nyugat-Európában szinte országonként találhatók nem jelentéktelen eltérések.

A magyarországi adottságok túlmutatnak az általában vett nemzeti sajátosságokon. Nálunk bizonyos problémák egymásra tornyosulnak, halmozottan jelentkeznek. Ezek közé tartoznak a következők:

- A magyar menedzser- és üzletemberképzésnek a modern piacgazdaság feltételeihez kell igazodnia, hiszen ezek képezik legfontosabb üzleti környezetüket, s ez felel meg az európai integrációhoz való csatlakozás követelményeinek. Ugyanakkor Magyarország a piacgazdaságba való átmenet időszakát éli, s ezt a képzés tartalmában, példanyagában érzékeltetni kell.

- A menedzseri, vállalkozói ismeretek, készségek, a gondolkodásmód és a viselkedérepertoár az általános és a nemzeti kultúra része. A kettő között még sincs nagy szakadék vagy ellentmondás olyan nemzetek esetében, amelyek civil társadalma, az egymást követő generációk a piacgazdaság, s a ráépülő polgári államrend körülményeihez alkalmazkodtak, annak építői voltak. Magyarországon a fiatal korosztályokba tartozók nem örökölnék elődeiktől szilárd viselkedési mintákat, erkölcsi elveket. Pszichoszociális fejlődésük, egész szocializációjuk ellentmondásos, ami az oktatásra, nevelésre sajátos többletterhet ró.

- A magyar felsőoktatási intézmények, miközben a menedzseri, vállalkozói, üzletemberei

életútra szándékoznak hallgatóikat felkészíteni, kénytelenek az előző iskolafokokozatokban keletkezett, felhalmozódott oktatási, nevelési, deficitek, hiányok felszámolásával is foglalkozni (szembetűnő példa erre az idegennyelv-ismeret fogyatékosága, a számítástechnikai ismeretek gyengesége).

- A felsőoktatási intézmények többsége nem konszolidálódott pozícióból próbálja meg az új szakokat, szakirányokat elindítani, hanem éppen ellenkezőleg. Erőforrásaik, fejlesztési lehetőségeik szűkösek. A fejlesztési források döntő hányadát az európai felsőoktatáshoz való általános felzárkózás feladatai kötik le.

- Az új szaktárgyak oktatására – és az azt megalapozó kutatásokra – alkalmas és rendelkezésre álló oktatók köre szűk, túlterheltségük jelentős. Tetézi a nehézségeket, hogy e körre erősen hat a gazdasági szféra elszívó, munkaerő-csábító hatása. Az alacsony fizetéseket kiegészítő mellékmunkák a tudományos ktuatásoktól, illetve azoktól a fejlesztésektől vonják el az oktatókat, amelyeket éppen a fent vázolt magyar sajátosságok indokolnának. (Ez a magyar vezető-, menedzser- és üzletemberképzés gyorsabb fejlődését akadályozó lényeges csapda. Végző soron azonban ez is a megfelelő állami szerepvállalás hiányára vezethető vissza.)

A történelmi diszkontinuitás (sok tekintetben a nulláról indulás, de mindenképpen új kezdet), a regionális és az intézmények közötti egyenlőtlenségek mellett az imént jelzett egymásra tornyosuló problémák olyan dimenziókba emelik a magyar vezető-, menedzser- és üzletemberképzés ügyét, amelyek decentralizáltan áttekinthetetlenek és kezelhetetlenek, ennél fogva össznemzeti, távlati, stratégiai megközelítést igényelnek.

### **Az üzletorientált agrármenedzser-képzés elindítása**

A Vezető- és Továbbképző Intézet öt évvel ezelőtt, amikor a rendszerváltozással együttjáró óriási feladatok és gondok éppen csak elkezdtek rászakadni az országra, azonnal azt kereste, hogy a számára adott cselekvési mozgástéren belül mivel, hogyan járulhatna hozzá az átmenet meggyorsításához, annak sikeréhez. Felmérte az élelmiszertermelés és forgalmazás terén kibontakozó folyamatokat,

azok hatását, többek között a tulajdonviszonyok és a birtokszerkezet átalakulását, a privatizáció követelményeit, az agrárszakembereket sújtó munkanélküliséget, a fiatal korosztályok elhelyezkedési nehézségeit stb.

Vitathatatlan tények tűnt, hogy az agrárszektor – amint az egész ország – foglalkoztatási gondjaiban meghatározó tényező a négy évtizeden át szinte teljesen hiányzó üzletorientált szakember- és menedzserképzés. Két sürgős tennivalót találtunk ezzel összefüggésben: a korábban keletkezett hiányok következményeinek enyhítését, egy minden korosztály és bizonyos végzettségi szintet elért ember számára üzletorientált pályamódosítás lehetőségét biztosító átképzési rendszer kidolgozásával, valamint a további hiányok keletkezésének megállítását egy több fokozatú, hasonló orientáltágú post-secondary és felsőoktatási képzési program keretében.

A koncepció és a rendszerterv 1990. júniusára mindkét irányban ki lett munkálva. Az egyetemi bázison szervezett post-secondary, főiskolai és egyetemi szinteket felölelő üzletorientált képzés célját a korszerű menedzsment, továbbá a vállalkozói szféra minél gyorsabb kifejlődéséhez és megszilárdulásához való hozzájárulásban határoztuk meg. A cél kitűzésének és megvalósításának az adott realitást, hogy jól beilleszkedett az Egyetem távlati képzésfejlesztési stratégiájába. Ennek megfelelően az „Agrármenedzser Szak” alapításával kapcsolatos előterjesztést a GATE Egyetemi Tanácsa 1991. március 22-i ülésén hozott határozatával támogatta. Ezzel összhangban foglalt állást az Agrártudományi Egyetemek Rektori Kollégiuma 1991. október 31-i tanácskozásán.

Ezt követően az előterjesztés az összes előírt hivatalos fórumot megjárta. Ennek során az eredeti elképzelés annyiban módosult, hogy – átmeneti megoldásként – az egyetemi helyett főiskolai szintű, hat féléves képzés tekintetében alakult ki konszenzus. A pozitív szakértői és hivatalos állásfoglalások alapulvételével a földművelésügyi miniszter a Gödöllői Agrártudományi Egyetem Vezető- és Továbbképző Intézetében 1993/94. tanévi indítással megalapította az „Agrármenedzser” szakot. (A szakalapítás ténye a Mezőgazdasági Értesítő 1992. augusztus 7-én közzétett 14. számának 354. oldalán olvasható.)

Az Agrármenedzser Szakon 1995. őszén immár a harmadik első évfolyam indul. A

képzés célja olyan értelmiségi réteg kiképzése és nevelése, amely a modern piacgazdaság feltételei között a vállalkozási, valamint a menedzsment funkciókat minden vonatkozásban képes ellátni, de megállja a helyét a gazdaság-szervezés, a gazdaságirányítás különféle fontos területein is. A feltételek kedvező alakulása esetén a végzett hallgatók önálló vállalkozók is lehetnek.

### **Az üzletorientált menedzserképzés koncepcionális összetevői**

A kidolgozott és a tantervi programban rögzített képzési koncepció a korszerű menedzsmentet olyan funkcionálisan, valamint vertikálisan tagolt, eredményes együttműködésre képes személyi állományhoz köti, amelyben a főként diplomás vezetők, szakértők mellett felső- és középfokú szakképesítéssel rendelkező vezetők, vezető-asszisztensek, titkárok (titkárnők), az irodai ügyvitelben, információs, kommunikációs technikában jártas egyéb munkatársak is igen fontos szerepet töltenek be.

Főiskolai menedzserképzési koncepciónk fontos eleme ezért az a gondolat, hogy az közvetlenül csatlakozzon a vezetői asszisztencia, illetve a középfokú szakmai oktatás rendszeréhez. Ennek megvalósítását hathatósan segíti az évtized elején intézetünkben megindított „idegennyelvű titkár“, és „Személyi számítógép szoftverüzemeltető“ középfokú szakképesítést nyújtó, valamint a „Menedzser-asszisztens“ felsőfokú szakképesítéshez vezető, post-secondary jellegű képzés. Jelentős a főiskolára felvettek között az e képzési formákban képesítést szerettek aránya.

A sikeres vezetői életút fontos feltétele – a szükséges ismeretek és készségek elsajátítása mellett – a rátermettség és az ambíció. Utóbbiakat a pályaalakmasság felmérését célzó felvételi eljárás keretében vizsgáljuk és értékeljük. Ezen belül az alábbi szempontokra térünk ki (írásbeli tesztfeladatok megoldása és személyes beszélgetés során):

– közéleti, gazdasági tájékozottság, az üzleti élet kardinális jelenségeinek, folyamatainak és problémáinak átlátása (a sajtó és más tömegkommunikációs médiumok ilyen természetű hírei, elemzései alapján);

- a menedzser szakma eredményes elsajátítását segítő előtanulmányok (szakközépiskola, szaktanfolyam elvégzése, idegennyelv-tudás, számítástechnikai ismeretek);

– a pálya iránti vonzódás okai (motívumai) jellege, erőssége, a jövőkép elvárható tisztasága, a menedzseri, vállalkozói tevékenység megfigyelésén, olvasmányokon, személyes tapasztalatokon alapuló ismerete;

- a rátermettség személyes (személyiségi) mutatói, pl. fellépés, kommunikációs készség, a válaszokban a lényeg megmaradásának képessége, érvelő-, illetve vitakészség, a személyes élettapasztalatok értelmezési készsége stb.

E felvételi kritériumok alkalmazásával kapcsolatban eddig kedvezőek a tapasztalataink. A felvett hallgatók mintegy háromnegyede már egy vagy két szakmával rendelkezik, s ugyanígy a főiskolai tanulmányok megkezdésekor 75 százalékos a legalább középfokú állami nyelv-vizsgálóval rendelkezők aránya. Néhány hallgatónak egynél több állami nyelvvizsgálója van. Minthogy a főiskolán a menedzser szakmát úgy sajátítják el, hogy az élelmiszer-gazdaságról is átfogó ismereteket szereznek, felkészülnek az üzleti idegennyelv és a korszerű számítástechnikai eszközök gyakorlati alkalmazására, illetve használatára, szakmailag sokoldalú, művelt emberekként, értékes vezetői erőforrásként állnak majd a magyar gazdaság (szorosabban véve az agrárgazdaság) rendelkezésére.

A szak tantervében két szakirányt határoztunk meg: az Üzletgazdász Szakirányt és a Szervező-informatikus Szakirányt. Az eddigi alacsony évfolyamonkénti hallgatói létszám miatt egyelőre csak az Üzletgazdász Szakirány működik. A tantárgyak csoportosítása mindkét szakirányban azonos, csupán az arányokban van értelemszerű eltérés: agrártárgyak; gazdasági (üzletorientált, vállalkozási) tárgyak; menedzsment tárgyak; informatikai (számítástechnikai, szervezési) tárgyak; üzleti idegen nyelv.

A főiskola tantervében, az oktatás pedagógiai rendszerében olyan megoldásokra törekedtünk, amelyek a felsőoktatás hazai hagyományaihoz képest újszerűek, de megítélésünk szerint a menedzserképzésben (a menedzser szakma gyakorlati követelményeire való tekintettel) helyénvalóak. Ezekről a következők szerint adunk vázlatos áttekintést.

#### *Vázlatos áttekintés*

Mindenekelőtt azt a célt tűztük ki, hogy az egyes tantervek mindegyike valamilyen vonatkozásban teljes értékű vezetői, vállalkozói kompetenciát fejlesszen ki.

Így az első év a családi, illetve általában a kisvállalkozás megtervezéséhez, elindításához és eredményes működtetéséhez szükséges felkészültséget hivatott biztosítani.

A második év során arra készülnek fel a hallgatók, hogy a kis-közepes méretű gazdasági szervezetekben (Kft-k stb.) szakterületi vezetőként, vezetői utánpótlásként, bizonyos gyakorlati idő után akár első számú vezetőként is képesek legyenek helyállni. Ebben az évben történik meg a vállalkozás, a szervezeti élet (az erőforrások, a folyamatok, a célok stb.) dinamikájába a bevezetés, az üzleti tervező-elemző készségek és jártasság elsajátítása.

A harmadik év integrálja a vállalkozás és a szorosan vett, illetve tágabb üzleti környezete közötti viszony, az ezekben megvalósuló üzletesemények, folyamatok feldolgozását, stratégiai és taktikai szempontú megítélését. (Ezt segítik olyan tantárgyak mint a marketing, logisztika, stratégiai menedzsment, nemzetközi pénzügyek, nemzetközi magánjog, Európai Gazdasági Rendszer stb.) Ezévi tanulmányaik alapján a hallgatók képessé válnak nagyméretű gazdasági szervezetek, nemzetközi üzleti vállalkozások munkatársaiként, vezetői erőforrás-tartalékként dolgozni.

A tantárgyak egymásraépülésében ennek megfelelően számos új vonás van. Ennek egyik alapelve, hogy előbb kerüljön sorra a vezetői vállalkozói gyakorlat elemi szükségleteit kifejező rutintevékenység, a mindennapos, tömegesen előforduló feladatok megoldási módszereinek elsajátítása, s később, az empirikus tájékozottságnak, a pragmatikus tudásnak a bázisán és annak mértékében jelenjenek meg az elméleti általánosítások, a nagyobb összefüggések megértését szolgáló szintézisek.

Ebben az építkezési módban az alapozást nem az elméletek jelentik, hanem azok a fogalmi struktúrák, amelyeket a matematika, a számvitel, a jog, az informatika (számítástechnika) stb. kipróbáltak, megbízhatóan, esetenként kötelezően a gyakorlat rendelkezésére bocsát.

Ide tartozik még az a sajátosság, hogy a hallgatók előbb tanulnak a szűkebb környezetben, egyszerűbb szituációkban, rövid távon érvényesülő hatásokról, folyamatokról, az ezek kapcsán felmerülő problémákról és felada-

tokról, s később nyitjuk ki az elemzés és a tervezés perspektíváját a tágabb környezetekbe (a globálisig), a mind bonyolultabb szituációkra való rálátással, a messze múltból a távolabbi jövőig terjedő irányultsággal.

*Összefoglalva:* míg a szokásos tanulási sorrend az elméleti alapok, módszerek elsajátítása, majd gyakorlati alkalmazások (rendszerint specializálódás keretében), addig nálunk a következő: a praxist megalapozó fogalmi struktúrák megismerése, empirikus tájékozottság megszerzése, praktikus módszerek elsajátítása, alkalmazása, elméleti általánosítás és összefoglalás.

A vázolt elvek helyességének, célkitűzéseink teljesülésének ellenőrzésére, az oktatás tartalmi és módszerbeni fejlesztésére rendszeres erőfeszítéseket teszünk. Ezt szolgálja az az egyelőre még nem teljesen kiépített minőségbiztosítási rendszer, amelynek összetevői az alábbiak:

- a tanszékek tantárgyfelelősségi rendszerén belül megvalósuló tantárgyi programfejlesztés, a tantárgyak és az oktatók irányában érvényesített minőségi követelmények, koordináció;

- a vezető tanárok félévenkénti írásos beszámolóit az oktatási tapasztalatokról és javaslataik előterjesztése;

- a hallgatói véleményfeltárás az oktatók, a tantárgyak és a tanterv egésze tekintetében; a vélemények alapján fejlesztő tevékenység elindítása;

- öt-öt tantárgyat felölelő tíz tantárgycsoporton belüli tartalmi és pedagógiai összehangolás teammunkában; bemutató foglalkozások szervezése, ellenőrzési célú óralátogatások beiktatása stb.

Eddigi eredményeinkben a Vezető- és Továbbképző Intézet oktatóinak, minden munkatársának hihetetlenül sok, áldozatos munkája fekszik. Sem a szak, sem az eredmények nem születhettek volna azonban meg a Gödöllői Agrártudományi Egyetem Rektórának, vezető testületeinek és sok-sok oktatójának folyamatosan tanúsított jóindulatú figyelme, segítőkészsége, sokszor tapasztalt cselekvő támogatása nélkül. Jövőbeni terveinket és remélt további sikereinket is ezekre a tényezőkre alapozzuk.

## OKTATÁSI KIHÍVÁS: VÁLLALKOZÓK AZ ÁTMENETI GAZDASÁGBAN

A tanulmány a dél-afrikai társadalmi-politikai/társadalmi-gazdasági átalakulásnak a hétköznapi gyakorlatában is megmutatkozó problémáiról, és megvalósuló eredményeiről számol be. Az átmenet feltételein belül kitér a kis- és középvállalatok szerepére, ehhez a vállalkozók oktatására, vállalkozói réteg kinevelésére, vállalkozói erkölcs megteremtésére.

A világon jelenleg számos ország van, amely a társadalmi-politikai, illetve társadalmi-gazdasági átmenet időszakát éli. Dél-Afrika ezen országok közé tartozik, amelyről a jelenlegi átmeneti állapot kapcsán teljes bizonyossággal elmondható, hogy ott az előzményekkel teljesen szakító társadalmi-politikai-gazdasági változás a hétköznapi gyakorlatában valósul meg.

Ezek az országok nagy kihívás előtt állnak, ugyanis nemzetközileg versenyképes társadalommá kell válniuk. Mind a kis-, mind a nagyvállalatokra nagyon komoly feladat hárul ennek az átalakításnak az elősegítésében, mégpedig egyrészt a társadalmi fejlődés, másrészt a gazdasági célok elérése terén, hogy az átmeneti állapoton túl lehessen jutni, és a társadalom sikeresen átalakulhasson. Lehetséges, hogy amire szükség van, az nem más, mint sok különböző vállalatnak a gyökeres átalakulása, mert ez az alapfeltétele annak, hogy a (mind a kis-, mind a nagy) vállalatok betölthessék a tőlük elvárt szerepüket. (de Coning, 1994)

Tekintettel a kis- és középvállalatok sajátos jellegére, e vállalatok (legalábbis elméletileg) kiválóan alkalmasak arra, hogy egyrészt a társadalmi fejlődésből, másrészt a gazdasági célok eléréséből derekasan kivegyék a részüket, mert mindkettő a társadalomban végbenemő átalakulás kettős jellegéből következik. Ugyanakkor azonban az a fő kérdés, hogy a kis- és középvállalkozók képesek-e betölteni a tőlük elvárt főszerepet; s ha nem, akkor milyen fejlesztési tevékenységre van szükség, hogy a

kis- és középvállalati menedzserek vállalkozói szellemét erősíteni lehessen.

### A gazdasági átmenet feltételei

A gazdasági átmenet feltételei folytán nagy szükség van;

- szükségszerűen széles körű és mélyreható átalakításra a tartalom tekintetében; és
- ezzel együttjáró többdimenziójú átalakulási folyamatra (hogy az átalakulási katasztrófát el lehessen kerülni).

A gazdasági átalakulás feltételei között – de különösképpen egy fejlődő ország esetében – rendszerint az alábbi jelenségek figyelhetők meg:

- magas fokú strukturális munkanélküliség,
- a termelőeszközökhöz való hozzájutás körüli egyenlőtlenség,
- egyenlőtlen jövedelemelosztás,
- alacsony szintű gazdasági ösztönzés,
- alacsony szintű termelékenység,
- magas fokú funkcionális írástudatlanság – gyenge képzettségi szint,
- a feldolgozási lehetőségek alacsony mértéke, aminek következtében a termékek és szolgáltatások színvonala relatíve alacsony (ami korlátozza az adott társadalom globális versenyképességét),
- az infrastruktúra hiánya,
- a szükségesnél rosszabb egészségügy,
- szabályozatlan urbanizáció és
- komoly lakáshiány

(Alibash & Berry, 1973; 353–381 alapján)

A fent említett jellemzők Dél-Afrikára is érvényesek. Az ország jelenleg az alapvető társadalmi-politikai átmenet időszakának zárószakában él, ugyanakkor rendkívül erős társadalmi feszültségek uralkodnak. A gazdaság még mindig a hanyatlás állapotában van (jóllehet sok jele van a fellendülésnek), miközben a népességnövekedés üteme meghaladja a foglalkoztatás és a gazdaság növekedését. A demokratikus választások újfajta helyzetet teremtettek, ami a társadalom széles rétegeiben nagy várakozásokat keltett, de közben még mindig viszályok vannak az egyes népcsoportok között. A lakáskérdés megoldatlansága és a nyomasztó lemaradások az oktatásban, az orvosi alapellátásban és a szociális szolgáltatásokban, a tiszta ivóvízellátásban, a megfizethető áramellátásban, valamint az égető álláshiány csak néhány azok közül a feltételek közül, amelyekkel az országnak a gazdasági felvirágzás útján való elindulásakor szembe kell néznie. Következésképp nagyarányú átalakulásra van szükség, amelynek ki kell szélesítenie, és el is kell mélyítenie a piacorientált megközelítés felé való haladást, és amelyet a képzett, szorgalmas és egészséges ember, a hatékony szervezetek, jó kormányzás és következetes gazdaságpolitika jellemez. (Swart, 1994)

Ezért ahhoz, hogy jelentősen enyhíteni lehessen a szegénységet és az elmaradottságot, *a lendületes és élénk gazdasági tevékenység alapkövetelménye*. Mégiscsak a nem állami szervezetek tudnak megfelelően foglalkozni ezeknek az általános feltételeknek a többségével alapszinten, ezért a magánszektor gazdasági teljesítménye döntő ezen a téren. Ezért mindeképpen szükség van a gyökeres átalakulásra abban az értelemben, amit Visser (1993:1–3) nyomán piacorientált globalizációnak nevezhetünk. Így tehát Dél-Afrika jelenlegi helyzete-tét illetően a nagyarányú stratégiai átalakulás folyamatát szükségessé tevő általános feltételek nagyon bonyolultak; márpedig a sikeres átalakulással szembeni követelmények mind tartalmi, mind eljárási szempontból rendkívül szigorúak.

Tekintettel arra, hogy az élénk kisvállalkozói szektor sajátos képességeivel – mind a társadalmi, mind a gazdasági célok tekintetében – nagymértékben hozzá tud járulni a sikeres átalakuláshoz, döntő fontosságú, hogy a kis- és középvállalatok jelentős szerepet játszhassanak. A kis- és középvállalatok kulcsszerepét –

főleg a nagyvállalatokkal való szimbiotikus kapcsolat szempontjából – Swart (1994:23) az alábbiakban fogalmazza meg;

„A nemzetgazdasági teljesítmény fokozását célzó stratégiák a közvetett hatást leszámítva nem feltétlenül szolgálják a szegényeket, az iskolázatlanokat, illetve a munkanélkülieket... a hátrányos helyzetű rétegek fejlődéséhez endogén folyamatokra van szükség... amelyek nagymértékben emelik a szakmai-kulturális színvonalat a társadalom széles rétegeiben. Különbséget kell tenni az egész nemzet gazdaságát alapvetően befolyásoló tényezők, pl. a nagyvállalatok szerepe és azok között, amelyek elsősorban helyi és regionális szinten hatnak rájuk, pl. a fejlesztési projektumok és a kis- és középvállalkozások (vagyis a kis- és középvállalkozások szerepe) között.“

Ugyancsak különös tekintettel Dél-Afrikára nyilvánvaló, hogy a szervezeteknek szükségképpen kettős megközelítést kell alkalmazniuk (Swart, 1994) –, amely az átalakítási megoldások sokféleségét öleli fel; egyesek a világpiaci versenyképességet veszik célba, míg mások a népesség hátrányos helyzetű rétegeinek társadalmi-gazdasági fejlődését az emberek felemelkedésének befolyásolása céljából (ami minden valószínűség szerint szorosabb kapcsolatot tesz szükségessé a kicsik és a nagyok között). Kifejezetten az átalakulás szempontjából tehát a szimbiotikus kapcsolatok széles skálája van jelen egyrészt a társadalmi fejlődés tartalma és folyamata, másrészt a gazdasági fejlődés között, mégpedig olyan szimbiotikus kapcsolatok, amelyeket mindenképpen figyelembe kell venni. Helyi szinten tulajdonképpen az, hogy a társadalom legitimnek fogadja-e el a szervezetet (a nagyvállalatot), attól függ, hogy mennyire érzi úgy, hogy a társadalmi fejlődést is szolgálja (pl. olyan feltételek megteremtésével, amelyek között a kis- és középvállalatok virágozni tudnak). Ezért míg az egyes szervezetek (nagyvállalatok) meglehetősen szigorú eljárásokat alkalmaznak, többek között erőteljes létszámcsökkentést hajtanak végre, egyes folyamatokat átszerveznek és a bürokráciát „szétverik“ (Beatty and Ulrich, 1993:68), odafigyelnek az emberi értékekre, egy ország, egy vállalat ugyanis hosszú távon csak akkor lehet sikeres, ha az emberek és a foglalkoztatottak meg vannak győződve értékrendjük érvényességéről, egységességéről és megbízhatóságáról. A versenyelőny elérésére

irányuló törekvés mélyén az a döntő sikertényező rejtőzik, hogy az emberek biztonságban érzik magukat, elkötelezettek és motiváltak. A kiváló gazdasági teljesítmény az emberi magatartás eredménye, alapjai a társadalom intézményeiben, értékeiben és szokásaiban találhatók meg. (Kissé módosítva Garelli, 1993; Graham, 1992 és Forson, 1993 in Swart, 1994)

Ahhoz, hogy ezen az átmeneti állapoton túl lehessen jutni, biztosan állíthatjuk, hogy az alábbi általános feltételeket mindenképpen teljesíteni kell:

*Egyrészt* az iskolai végzettséget mind a formális oktatás, mind az ún. üzleti ismeretek terén minden népességi csoportban jelentősen emelni kell, hogy fokozni lehessen az üzleti életbe való belépést és a felfelé való haladást.

*Másrészt* elfogadható munkaerőkölsöt kell kialakítani, amely nyilvánvalóvá teszi mindenki számára, hogy csak kemény termelőmunkával lehet sikert elérni.

*Harmadrészt* az ún. kettős logikán alapuló gazdaság tekintetében munkahelyeket kell teremteni, ami szükségessé teszi olyan ipari szerkezet kialakítását, amelynek alapján lehetővé válik, hogy az erőforrásokban gazdag nagyvállalatokat sok-sok gyarapodó kisvállalat támogassa (pl. kisvállalatokkal történő alvállalkozói szerződésekkel a fölöslegessé vált alkalmazottak hozzásegítése ahhoz, hogy önálló vállalkozó, kisvállalati menedzser váljék belőlük).

*Negyedrész*t a társadalmi összhang elősegítése a társadalom minden tagja számára esélyegyenlőség megteremtésével, a társadalmi igazságérzetnek, vagyis annak az érzésnek az erősítésével, hogy a társadalom igazságos.

*Ötödrész*t a „megfelelő technika“ koncepciójának összekapcsolása a globális versenyképesség iránti igénnyel minőség és ár tekintetében, figyelembe véve egyidejűleg az emberek fejlettségi szintjét és az optimális foglalkoztatottsági arány helyi szinten történő fenn tartását.

A fenti kérdések semmiképpen sem merítik ki a tennivalók listáját. A stratégiaátalakítás tartalmát és folyamatát tekintve megállapítható, hogy a tennivalók főképpen azt jelzik, hogy a sikeres átalakítás kulcsa minden bizonnyal az emberi értékek sajátosságaiban keresendő (Swart, 1994), és hogy elméletileg a kis- és középvállalatoknak döntő szerepet kell játszaniuk ezen a téren.

## A kis- és középvállalatok szerepe

A kis- és középvállalatok alapvető szerepet játszhatnak és kell játszaniuk mind a társadalmi, mind a gazdasági fejlesztési célok elérésében annak érdekében, hogy Dél-Afrika sikeres ország lehessen. Ebben a tekintetben figyelembe kell venni többek között, hogy a kis- és középvállalatoknak képeseknek kell lenniük:

- a helyi és regionális igények kielégítésére,
- a lakosság funkcionális írástudatlanságának felszámolására,

- megfelelő munkaerőköls kialakulásának elősegítésére,

- arra, hogy a technikát úgy „lokalizálja“, hogy a helyi viszonyok között könnyen elérhető legyen,

- munkaalkalmak teremtésére a vállalati szektorból elbocsátottak számára,

- kivenniük a részüket az exportra szánt termékek és szolgáltatások ösztönzéséből;

- ösztönözni a nemzeti vállalati kultúrának, a gazdasági növekedés felgyorsításának mint előfeltételnek a megteremtését; s végül

- támogatni a nagyvállalatokat pl. alvállalkozói szolgáltatások kezdeményezésével és nyújtásával.

Végeredményben tehát határozottan kijelenthetjük: a kis- és középvállalat az egyik legfontosabb stabilizáló tényező lehet a gazdasági átmenet bizonytalansági körülményei között, amennyiben a lehető legnagyobb mértékben kibontakozhat.

Ezért fontos, hogy megteremtjük a szükséges feltételeket ahhoz, hogy a kis- és középvállalatok beváltsák a hozzájuk fűzött reményeket. Ebben az állami és a fejlesztési szervezeteknek központi, regionális és helyi szinten fontos szerepük van, pl.:

- a megfelelő dereguláció tekintetében, hogy leépítsék az ígéretes kisvállalati tulajdonosok útjában álló korlátokat,

- a meglévő kis- és középvállalatok működésének elősegítésében, és

- kellően nagy potenciális vállalkozói kör biztosítása az ország oktatási rendszerének korszerűsítésével.

(E szervezetek szerepe egy mondatban úgy foglalható össze, hogy ők teremtik meg a rendkívül fontos és alapvető vállalati kultúra hátterét.)

Ezzel egyidejűleg a nagyvállalatoknak is döntő szerepük van: elsősorban az, hogy szimbiotikus és kölcsönös előnyökön alapuló kap-

csolatot építsenek ki a nagy- és a kisvállalatok között, amelyben a nagyvállalatok pl. alvállalkozói lehetőségeket biztosítanak a kisvállalatoknak; megfelelő műszaki transzferrel emelik a kis- és középvállalati tulajdonosok üzleti ismereti szintjét; az emberi tényezők hangsúlyozásával pedig mind a kis- és középvállalati tulajdonosoknál, mind a nagyvállalati dolgozók körében fejlesztik a vállalkozói szellemet. Az oktatási/továbbképzési rendszer fejlesztése a kis- és középvállalkozói réteg hatékonyságának fokozása szempontjából ezért nagyon fontos.

A kis- és középvállalkozók tekintetében az első oktatási kihívás teljesen kézenfekvő. Első lépésként a kis- és középvállalkozók szakmai ismereteit kell fejleszteni. E célból üzleti ismereteik szintjét emelni kell elméleti és gyakorlati képességeik fejlesztésével általános vezetés, pénzügyek, marketing és személyügyi menedzsment terén. Ezeket a képességeket a szükséges alapvető képességeknek kell tekinteni a magasabb szintre való továbbképzéshez, vagyis olyan továbbképzéshez, amely lehetővé teszi, hogy hatékonyan tudjanak dolgozni az átmeneti gazdaságban.

A másik (magasabb szintű) oktatás problematikusabb, ugyanis a kis- és középvállalkozókat ki kell képezni arra, hogy az átmeneti gazdaság körülményeit megismerjék, és e körülmények között hatékonyan tudjanak működni. Johannisson (1990) megállapítja, hogy a vállalkozók rendelkeznek azzal a rendkívüli képességgel és igénnyel, hogy a valóság környezetet értékeljék, és felismerjék. Ahhoz azonban, hogy a vállalkozó valami mást tudjon létrehozni, az ehhez vezető folyamatot irányítani kell (ami irányítási vagy törvényhozási kérdés), amihez szüksége van a környezet támogatására. Kedvező körülmények között a leendő vállalkozó ötleteket kap árucikkekhez és szolgáltatásokhoz, mégpedig olyan ötleteket, amelyek különböző üzleti tervekké és konkrét üzleti vállalkozássá fejleszthetők. Johannisson ezt követően kijelenti, hogy ez a társadalmi és operatív támogatás lehetővé teszi, hogy az új vállalkozó az alaptevékenységre koncentráljon, mialatt ültetégát kiépíti (fenntartás). Bár Johannisson állítása a kis- és középvállalatok támogatási szerkezetének szerepét emeli ki, amely a kis- és középvállalatok optimális szervezeti felépítésének útjában álló akadályok elhárítását célozza, egy bonyolult problémának csak egyik dimenziójára

vonatkozik. Egy másik környezeti dimenzió, vagyis az, hogy lehetővé tesszük, hogy a kis- és középvállalkozók megismerjék környezetüket, sőt a bizonytalanságból megfelelő környezetet hoznak létre, nagyon komoly oktatási feladat. Minden valószínűség szerint ez az egyetlen módja annak, hogy az egyszerű gazdasági determinizmus dilemmáját feloldjuk (Pettigrew, 1987), tekintettel arra, hogy a kis- és középvállalkozó a külső személy által teremtett környezetre támaszkodik, és arra reagál.

Mivel túllépné ennek a tanulmánynak a kereteit, ha megvizsgálnánk, hogy ennek a magasabb fokú kihívásnak miképpen tudnánk eleget tenni, ezért csak néhány kérdést tárgyalunk azzal kapcsolatban, hogy mit tudunk nyújtani, de azt sem dogmatikus értelemben, hanem vitaindítási céllal.

A kutatók véleménye szerint a kis- és középvállalkozók környezetre való reagálóképessége az egyéni felkészültségen (Senge: 1990) és a paradigma rugalmasságán múlik.

Az egyéni felkészültség a kis- és középvállalkozó esetében azt jelenti, hogy:

- A kis- és középvállalkozót ki kell képezni arra, hogy meg tudja ismerni a jelenlegi helyzetet;

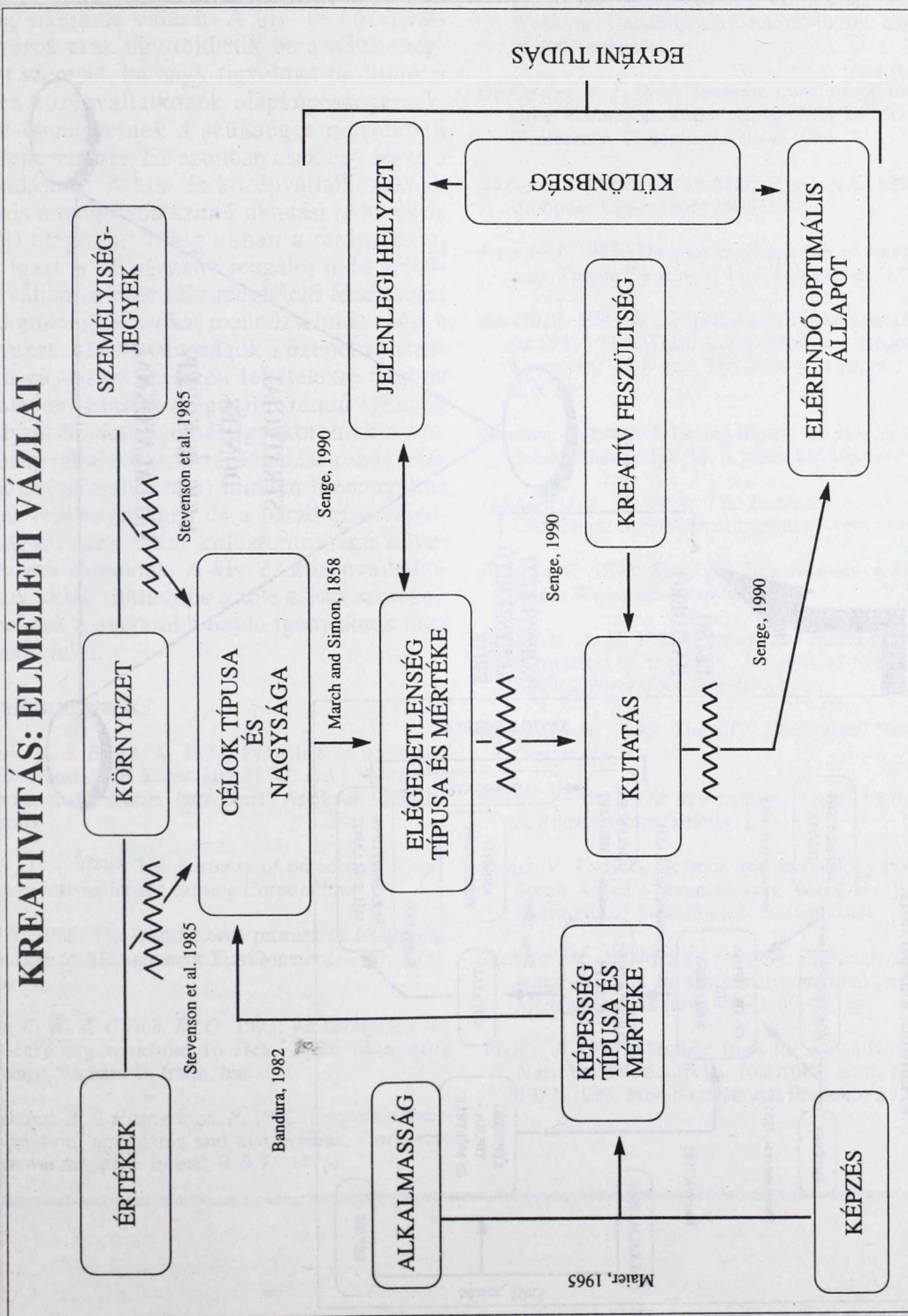
- arra, hogy az átmeneti gazdaságra jellemző bizonytalanság ellenére el tudja képzelni, hogy milyen lesz kis-, illetve középvállalkozásának jövőbeni optimális állapota;

- a kis- és középvállalkozó lappangó alkotóerejét úgy kell kibontakoztatni, hogy innováció révén képes legyen arra, hogy a kis-, illetve középvállalkozás jelenlegi helyzete és jövőbeni optimális állapota közötti szakadékot áthidalja.

Hasonlóképpen a kis- és középvállalkozó gyakorlati rugalmasságát fokozni kell, hogy képes legyen arra, hogy az idejétmúlt üzleti gyakorlattal stb. szakítson. Ebből a szempontból igazi „paradigma-úttörő” kell belőle farni, ami annak is előfeltétele, hogy a kis- és középvállalkozótól megkövetelt kreatív/innovatív szerepet betölthesse.

A fent említett magasabb rendű kihívások a kutató véleménye szerint kulcsfontosságúak, mert csak teljességükkel lehet optimalizálni a kis- és középvállalkozások szerepét az átmeneti gazdaság körülményei között. E kihívásoknak eleget kell tenni (ami félelmetesen nagy feladat), mert csak így lehet elérni a jövőbeni optimális állapotot, azt, hogy az ország sikeres legyen.

1. ábra





## Összefoglalás

A kis- és középvállalkozásoknak az átmeneti gazdaság körülményei között különleges szerepet kell betölteniük, hogy elősegíthessék az ország sikeressé válását. A kis- és középvállalkozások csak úgy tölthetik be a tőlük megkívánt szerepet, ha nagy figyelmet fordítunk a kis- és középvállalkozók alapképességeinek, üzleti ismereteinek a szükséges mértékben való fejlesztésére. Ez azonban csak egy része a megoldásnak. A kis- és középvállalkozóknak ugyanis a magasabb szintű oktatási igényeit is ki kell elégíteni: főleg abban a tekintetben, hogy igazi, a környezetre reagálni tudó vállalkozó váljon belőlük, aki megfelelő feltételeket tud teremteni, és azokat menedzselni is tudja a környezeti bizonytalanságok közepette, amelyek a gazdasági átmeneti feltételekre nagyon jellemzőek. Ezek a magasabb rendű igények (amelyek állandó nyomást gyakorolnak a kis- és középvállalkozások támogatási rendszerének jelenlegi helyzetére) minden bizonnyal az egyéni felkészültségen és a paradigma rugalmasságán, ezen a két kulcsfontosságú követelményen alapulnak. A kis- és középvállalkozó csak akkor töltheti be a tőle elvárt szerepet, ha ezeknek a magasabb rendű igényeknek meg tudunk felelni.

## Irodalomjegyzék

- Alisbah, B. & Berry, A.* 1973: Priorities in economic development. In Kebschull, H. G. (ed.) *Politics in transitional societies*. New York: Appleton-Century-Crofts
- Barker, J. A.* 1990: *The business of paradigms*. Chart-house International Learning Corporation
- Bass, B.* 1988: The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5): 1–31. pp.
- Beatty, R. W. & Ulrich, D. O.* 1993: Re-energizing the mature organisation. In Jick, T. D. *Managing change*. Richard D. Irwin, Inc.
- Blumenthal, B. & Haspeslagh, P.* 1992: Corporate transformation: amalgams and distinctions. *Corporate renewal initiative*. Insead, R & D: 14. p.
- Cornwall, J. R. & Perlman, B.* 1990: *Organizational entrepreneurship*. Richard D. Irwin, Inc.
- De Coning*, 1988. n' Ondersoek na die moontlikheid en aanwendbaarheid van 'n ondernemingskenmerk-gebaseerde kategorisering van kleinskelui in the Weskaap. Unpublished Doctoral-thesis. University of Stellenbosch.
- De Coning, T. J.* 1994: Strategic transformation in transition economies. Paper prepared for EFMD Annual Conference, Copenhagen, June 1994
- European Network for SME Research*. 1993: *The European Observatory for SME's*.
- Forson, J.* 1993: The human dimension of competitiveness. *People Dynamics*, 11 (12), October: 12–16. pp.
- Garelli, S.* 1993. Is competitiveness killing employment in 1993? *The World Competitiveness Report 1993*. Lausanne: IMB and The World Economic Forum. 6–9. pp.
- Graham, O. L.* 1992: *Losing time – the industrial policy debate*. Cambridge, M. A.: Harvard University Press
- Johannisson, B.* 1990: *The business of paradigms*. Chart-house International Learning Corporation
- Pascale, R.* 1993: *Strategic Transformation*. Nedcor – M-net Broadcast. Johannesburg
- Pettigrew, A. M.* 1987: Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. November: 649–670. pp.
- Senge, P. M.* 1990: *The fifth Discipline*. New York, Doubleday
- Sunter, C.* 1992: *The new century*. Cape Town: Human & Rousseau, and Tafelberg
- Swart, V. P.* 1994: Science and technology policy and South Africa's competitiveness. MBA-study project, University of Stellenbosch, Stellenbosch
- Tichy, N. M. & Ulrich D. O.* 1984: The leadership challenge – all call for the transformational leader. *Sam Management Review*, 49 (4): 59–68. pp.
- Visser, J.* 1993: Message from the executive director. National Productivity Institute, Annual Report 1992–1993. Pretoria: National Produktivity Institute

**OBERHOFER, Albert F.:**

## **EGYETEMMENEDZSMENT**

A menedzsment fogalma többnyire a vállalkozások és az üzemek irányítása területén használatos, ritkábban fordul elő azonban az egyetemeken vagy a hatóságok irányítása esetében. A vállalkozások és az egyetemeken közötti különbségek mindenekelőtt a jogi formában, a szervezetben és a célokban találhatók. A vállalkozások jogilag és gazdaságilag önálló egységek, az egyetemeken pedig többnyire az állam intézményei. Míg a vállalkozások célja a pénzügyi siker, az egyetemeken a tudományos kutatást és az oktatást kell szolgálni. A tanulmány olyan kijelentések kidolgozására törekszik, amelyek a vállalkozásokban és az egyetemeken egyaránt alkalmazhatóak.

A vállalkozások célja a maximális siker a hozam mínusz ráfordítás mérlegében. Ezt a sikert legnagyobb részt pénzben mérik, noha olyan mennyiségileg nem mérhető mutatók is közrehatnak, mint pl. a vállalkozás imázsa/arculata. A vállalkozások által létrehozott termékeknek vagy szolgáltatásoknak be kell válniuk a piacon, amelynek során a rövid és a hosszú távú sikerek egyaránt tekintetbe veendőek.

A vállalkozási célok nagyrészt a piac történéseiből erednek. Részben azonban magának a vállalkozásnak a forásaiból is, így pl. a kutatásból és a fejlesztésből. Az egyetemeken célja a kutatás és az oktatás; az egyetemeken is a maximális siker a céljuk, amelynek során a ráfordítás mérhető, a sikert azonban csak nagyon korlátozott mértékben lehet pénzben kifejezni. A kutatás és az oktatás céljait az egyetemeken mindenekelőtt a kutatók maguk tűzik ki, és azokat csak csekély mértékben határozza meg a gazdaság és a társadalom. A kutatás és az oktatás a jövőre irányul, egy olyan jövőre, amelyet a legjobb esetben is csak sejteni lehet. Így hát a kutatók maguk azok, akik szakterületük jövőbeli fejlődési útvonalaikat be láthatják. A kutatásnak és az oktatásnak az egyetemeken ezért „szabadnak” kell lennie. Az egyetemeken létrehozott teljesítmények piaca az oktatás területén a végzősök tevékenységi területe. Ezek a tevékenységi terü-

letek lehetnek a tudomány vagy a gazdaság területein, a végzős hallgatóknak pedig meg kell mérközniük a többi iskolákkal, és ennek során be kell válniuk. A kutatás területén a piac magában foglalja a publikációkat és azok megítélését a szakmai körökben, valamint a kutatási munkák elismerését a szakmai világban, vagy a speciális megbízók által. A szabadalmakat hozzászámítjuk a kutatás „piacához”, amennyiben ilyenről beszélni lehet.

A vállalkozások és az egyetemeken sikereinek céljai és ellenőrzési lehetőségei, továbbá piacai különbözőek.

### **Menedzsment és egyetemeken**

A menedzsment, vagy a vállalkozás és üzemirányítás a munkatársak azon motivációja, amely célok kialakítására és ezen célok lehető legjobb teljesítésére irányul. Ennek érdekében az irányítóknak és a munkatársaknak képzettségük és tapasztalatuk alapján, továbbá morális beállítottságuk bázisán képesnek kell lenniük információk transzformálására azért, hogy az emberek egymás közötti együttműködését és más termelési tényezőkkel való összhangját a lehető legjobban alakítsák. A rendszer elérni kívánt céljai a rendszerkörnyezetből, a rendszerirányításból és a rendszerben levő munkatársakból származhatnak.

## *A menedzsment feladatai:*

- átgondolt tervezés; cél, eljárási lehetőségek és döntések;
- a tervek implementálása (megvalósítása): a döntések megvalósítása a kivitelezésben;
- ellenőrzés: az eredmények összehasonlítása a tervezéssel.

## *Az egyetemek főbb princípiumai:*

- a kutatás és az oktatás szabadsága és kapcsolata a tudományos elméletek sokféleségének felhasználása mellett;
- tanszabadság;
- az egyetemhez tartozók együttműködése;
- az egyetemek gazdasági irányítása.

*A vállalkozások és az egyetemek menedzsmentjében elsődlegesen felismerhető közös vonások:*

- a rendelkezésre álló források (termelési tényezők) lehető legjobb felhasználása a takarékos forrásfelhasználás és a kooperáció érdekében,

– a gazdaságossági elv, amely kimondja, hogy minden cselekvés esetében a ráfordításnak a hozamnál kisebbnek kell lennie; az egyetemeknek mindenesetre egy többé-kevésbé „adott hozamból“ kell kiindulniuk; a vállalkozások a termékek változtatásával a hozamot is befolyásolhatják.

## **Az egyetemek irányítása – a menedzsment**

A következőkben az egyetemek menedzsmentjét irányítási szintek alapján tekintjük át.

### **Az intézetek irányítása**

Az egyetemek vezető alaptételei – a kutatás és az oktatás szabadsága és kapcsolata, valamint a tudományos elméletek sokféleségének tekintetbe vétele – megkövetelik minden intézetben a kutatás és az oktatás számára szükséges szabad teret. Ez az egyetem menedzsmentjének az egyik lényeges része. Ezt a szabad teret minden tervezés során a tervek implementálásakor és az ellenőrzés során is tekintetbe kell venni. Az az egyetemenedzsment, amely ezeket a szabad tereket nem veszi figyelembe, kényszerű módon megbukik.

### *A források felhasználása*

Egy intézet vezetősége számára személyzet, javak és szolgáltatások állnak rendelkezésre

mint források (termelési tényezők). Az intézetvezetés lényeges irányítási feladatait a kutatás és az oktatás céljainak kitűzése és azok elérésének ellenőrzése jelenti. Ennek érdekében szükség van:

- megfelelő termelési tényezők megválasztására, mindenekelőtt megfelelő személyzetre és megfelelő gépekre,
- ezen termelési tényezők optimális kombinálására,
- ezen termelési tényezők, valamint kombinációjuk folyamatos hozzáigazítására a változó szükségletekhez.

Annak érdekében, hogy ezek a feladatok teljesíthetők legyenek, szakmai kompetenciának kell léteznie az irányadó rendszer tekintetében. Egy intézet vezetőségének elsősorban az intézet kutatási és oktatási területén kell tudással és képességgel rendelkezni ahhoz, hogy a „megfelelő“ személyeket, gépeket és más termelési tényezőket kiválassza és egymással kombinálja.

A termelési tényezők kiválasztása és kombinációja akkor fog a legjobban bekövetkezni, ha adott a tudás és a képesség, és a rendszer áttekinthető. A vezetés számára biztosítani kell továbbá a szabad teret annak érdekében, hogy a „lehető legjobb“ felismerést meg is tudja valósítani.

Egy rendszer akkor áttekinthető, ha a vezetőség a szakmai folyamatokat, a célkitűzést, a tervezést, a végrehajtást és az ellenőrzést szakmai tudásából eredően irányítani tudja. A saját szakterületekkel rendelkező intézetek ilyen áttekinthető rendszereknek tarthatók.

A kutatásban és az oktatásban különösen ügyelni kell az eljárás folyamatos változásaira, de a célokra is. Állandóan tekintetbe kell venni más kutatók új felismeréseit, de a saját kutatási munkákból eredő ismereteket is.

A szervezetnek tekintettel kell lenni erre a szükséges flexibilitásra. Ez azt jelenti, hogy „irányvonalak“ lépnek a részleteiben megtervezett „szervezeti szabályzat“ (törvények) helyébe, továbbá, hogy a munkatársak esetében is léteznie kell a flexibilitásnak az „életfogytiglani“ fix alkalmazással (pragmatizálás) szemben.

Az intézeteknek „sikerközpontoknak“ kell lenniük. Arra van szükség, hogy

- sikert mutassanak fel a kutatásban és az oktatásban,
- továbbá gazdasági sikert mutassanak fel a gazdasági elvek teljesítésében, felhasználó-

barát módon is, illetőleg, hogy példát kapjanak a sikerről.

Egy sikerközpontként működő intézetnek organizációs tekintetben úgy kell elhatárolódnia, hogy a szakmai és gazdasági területen elért sikerek az intézethez egyértelműen hozzárendelhetők legyenek. Ez a szervezés tan alaptétele. A szolgáltatások és a javak felhasználásáról szóló információk csak akkor fognak gazdasági cselekvéshez vezetni, ha az intézet vezetője motivált a gazdasági cselekvésben. A kutató is önmegvalósítás, eszmei és anyagi siker után tör.

A szinergikus hatás révén a nagyobb egységekben a fajlagos költségek csökkennek. Ezért alakították ki különösen a hatvanas és a hetvenes években az iparban nagy egységeket. Az effektus azonban gyakran mégsem következett be. A szinergiával szemben hatott egy „antagonizmus“, amely költségnövekedésekhez vezetett. A nagy rendszerek irányításának többletráfordítása, továbbá a nagy rendszerekben bekövetkező „belső súrlódások“ uralása és áthidalása képezik az antagonizmus fő okait. Ezért az iparban ma a kisebb, áttekinthetőbb és rugalmasabb egységekre térnek át.

Amennyiben egy egyetem szeretné a kisebb, rugalmasabb egységeket az intézetek formájában megtartani, és ennek ellenére a szinergia effektust kihasználni, akkor az intézetek kooperációját a kooperációra történő motiválás alapján biztosítani kell. Az intézetek vezetőinek önmaguktól motiváltan úgy kell cselekedniük, hogy az az összrendszer gazdaságosságának szellemében is álljon.

Ha az intézet takarékos munkáját az egyetem elismeri, akkor megkísérli, hogy ráfordítását minimalizálja és hogy a javakat és szolgáltatásokat optimálisan használja fel. Ez azt jelenti, hogy pl. egy berendezést csak akkor szereznek be egy intézet részére, ha a megfelelő kihasználás is adott, és ezen készülék „bérleti díja“ is megfizethető. Amennyiben egy ilyen jó hasznosítás nem lehetséges, meg kell kísérelni a szükséges kapacitásnak az összrendszer egy másik intézetéhez történő „bérbeadását“, és amennyiben ez sem lehetséges, akkor a bérelést az egyetemen kívül kell elérni.

Másfelől az intézet megkísérelheti, hogy szabad kapacitást adjon bérbe, ha ezáltal „bevételek“ folynak hozzá. A bérbeadás és a bérlés ezen ösztönzésével rend érhető el az összrendszerben rendelkezésre álló kapacitás jó

kihasználásában és az optimális együttműködésben. Az intézeteket az egyetemen ily módon is motiválhatja a kooperációra.

Valamennyi termelési tényező lehető legjobb felhasználásának motivációja feltételezi az időbeli kötöttség feloldását a pénzügyi eszközök felhasználásakor. Ma az a helyzet, hogy az állam által rendelkezésre bocsátott pénzügyi eszközöket meghatározott felhasználási fajtákra lehet, és meghatározott időtartamokban kell elkölteni. A források gazdaságos hasznosítása azonban időben nem kötött, globális költségvetést igényel, amelynek esetében a felhasználási fajtákat és időket a sikerközpont-jellegű intézetek vezetői határozták meg.

### *A költségvetés*

A költségvetések a jövővel való számvetés eredményei, amelyek a gazdaság és az igazgatás jövőbeli alakításának tervein alapulnak. A költségvetések a tervezés „eredményei“, amelynek során a tervezés mintegy azt fejezi ki, amit talán a „várakozás“ fogalmával lehet a legjobban jellemezni.

A költségvetés, amennyiben nem teljesül, felelőst és igazolást igényel.

A költségvetés készítését megelőző tervezésnek konkrét és mérhető célokra kell orientálódnia, amelynek során a célkitűzés megfogalmazásának egyben egyfajta motivációt is kell tartalmaznia. Az egyénnek, akit felhívunk a későbbiekben felállított költségvetés betartására, megalapozottnak kell elismernie a fölérendelt célt.

Ha nyomon követjük az összefüggéseket a célkitűzés, a tervezés és a költségvetés között, akkor megállapíthatjuk, hogy a költségvetések kötelező értékelésképzések a jövőbeli pénzügyi viselkedés tekintetében, amelyek célorientált tervekben, illetőleg költségvetési tervezetekben alapulnak.

Költségvetés felállításához meg kell adnunk a pénz- vagy forrásadók költségvetési kereteinek felső határait. Enélkül nem költségvetésről, hanem csupán „kívánságlistáról“ beszélhetünk.

### *A munkahely és a projektumok termelési tényezői*

Az egyetemi intézetek kutatásának és oktatásának pénzügyi eszközeit érintő igényekkel kapcsolatosan két csoportot lehet alkotni:

- az intézetek, mint munkahelyek pénzügyi eszközei,
- a projektumok (kutatás és oktatási) pénzügyi eszközei.

A munkahelyek pénzügyi eszközei a személyzettel és tárgyi javakkal való felszerelést biztosítják, amelyek segítségével ezen munkahelyeken saját kutatás és oktatás folytatható a megfelelő szakterületeken. A feladatállítás az ilyen munkahelyek esetében durva keretek között azok megalapításával vagy rendszerezésével keletkezik és a továbbiakban a feladatállítást elsősorban e helyek vezető kutatóinak célkitűzései határozzák meg (szabad terek a kutatás és az oktatás szabadságának keretében).

A projektumokra vonatkozó pénzügyi eszközök a projektumok megvalósítását teszik lehetővé a megbízók megbízása nyomán.

Ha abból indulunk ki, hogy a kutatók teljesítménye saját kutatásuk és fejlesztésük alapján kvalifikáltan nem mérhető, azonban a projektumok hozamai mérhetőek, akkor belátható, hogy a munkahelyek esetében a finanszírozás részben idő, részben teljesítmény alapján történik. A munkahelyek és projektumok finanszírozásának hányadai azon feladatokhoz igazodnak, amelyek az egyetemen elvégzendők. Minél nagyobb a projektumok hányada, annál inkább projektum- és ezáltal teljesítményvonatkozású általában a finanszírozás, s minél nagyobb az oktatás és a tiszta alapkutatás hányada, annál inkább munkahely- és ezáltal idővonatkozású.

A pénzügyi eszközök rendelkezésre bocsátásának, s a pénzügyi eszközök iránti igény bejelentésének sem szabad áldozatul esnie a „célok elfajulásának“. Ezt különösen azért kell megemlíteni, mert könnyen előfordulhat, hogy azokat a célokat, amelyek esetében a kvantifikálás egyszerűbben lehetséges, inkább követik, mint azokat, amelyek hozama absztrakt vagy kevésbé kvantifikálható.

#### *A munkahelyek és a projektumok költségvetései*

A pénzügyi eszközök iránti igény kiderítése érdekében szükség van a szolgáltatások és a javak felhasználásának és fogyasztásának tagolására, és pedig a következőképpen:

- normál üzem esetén: „irányfogyasztások“,
- különleges folyamatok esetében, amelyek ugrásszerűen léphetnek fel; „különleges fogyasztások“.

Az irány- és különleges fogyasztások mennyiségben és időben adandók meg.

A költségvetés úgy alakul ki, hogy az „irányfogyasztásokat“ és a „különleges“ fogyasztásokat megszorozzák azok áraival. A fogyasztások meghatározásakor a következő alapvető tételekre kell ügyelni:

### IRÁNYFOGYASZTÁSOK

Az irányfogyasztások a szolgáltatások és a javak hosszú távon fenntartandó felhasználását és fogyasztását jelentik. Az irányfogyasztás tartalma a következő:

- tudományos és nem tudományos személyzet,
- épületek és terek,
- készülékek és gépek,
- energia, szerszámok és egyébek,
- telefon, mindenfajta díjak és egyéb adminisztráció,
- szolgálati utak, információ és továbbképzés.

### KÜLÖNLEGES FOGYASZTÁSOK

A különleges fogyasztások olyan fogyasztások és felhasználások, amelyek az irányfogyasztásokon túlmennek. Különleges fogyasztást kell feltételezni azon különleges folyamatok esetében, amelyek a hosszú távú fejlődés keretében ugrásszerűen felléphetnek és gyakran csak nehezen láthatók előre. A különleges fogyasztások példáulként a következőket adjuk meg:

Egy új egyetemi intézet alapítása. Különleges kutatási feladatok a szakmai területeken olyan terjedelemben, amelyek túlnyúlnak a hosszú távú kutatási tevékenységen. Különlegesen drága készülékek beszerzése a tudomány és a technika továbbfejlődésének keretében, amelyek finanszírozására az irányfogyasztások keretei nincsenek méretezve.

Az egyetemek és azok intézetei nem önálló vállalkozások, minek folytán nem képesek a különleges fogyasztások céljára elegendő mértékben pénzügyi eszközöket tartalékolni. Ezért a különleges fogyasztásokra különleges pénzügyi eszközöket kell rendelkezésre bocsátani.

A különleges fogyasztásra vonatkozó pénzügyi eszközök rendelkezésre bocsátását az államnak a „jóváírás“ beszerzése nyomán és pótlólagos eszközként kell biztosítania.

Az intézet tervezési céljaira és ellenőrzé-

sére szolgáló költségvetés mint eszköz felállításának előfeltétele a költséghelyenként, költséghordozóként és költségnemenként történő költségszállítás. A költségek a teljesítmények létrehozása érdekében történő értékelt javak fogyasztását jelentik, a kutatás és az oktatás esetében tehát teljesítményeket a kutatás és az oktatás területén. Tulajdonképpen nem szükséges megemlíteni, hogy a költségszámítás során is mindazon szolgáltatások és javak elszámolásra kerülnek, amelyek a munkahelyen felmerültek. Amennyiben a szolgáltatások és a javak nem kerülnének elszámolásra, akkor az lehetetlenné tenné ezen fogyasztások mérését és tervezését is.

### *A controlling*

A controlling vállalkezési funkció eredetei az anglo-amerikai nyelvi térségbe vezetnek vissza. A controlling név a to control igéből származik, amelyet a vezetni, kormányozni, vagy irányítani szavakkal lehet lefordítani. A Controlling és a Kontrolle (ellenőrzés, németből magyarra fordítva) fogalmakat nem szabad felcserélni. A controlling lényegesen átfogóbb kategória, és tartalmazza az irányítás, a tervezés, a szabályozás, a vezérlés és az ellenőrzés funkciót.

Az intézeteket sikerközpontoknak tekintjük. A kutatás és az oktatás „szabad tere” értelmében minden intézethez hozzárendelendő egy alapvető forrásellátottság.

A Controlling irányítás, tervezés és ellenőrzés. Léteznie kell egy információs rendszernek, hogy az összes Controlling érdekében rendelkezésre álljanak az információk.

A szolgáltatások és javak fogyasztásáról szolgáló információk csak akkor vezetnek gazdasági cselekvéshez, ha az intézet vezetője a gazdasági cselekvésre motiválva van. A kutató is önmegvalósításra, eszmei sikerre, és anyagi sikerre tör.

Ezekből a törekedésekből motivációnak kell keletkeznie. Egy ilyen motivációt először is azért kell okozni, hogy a költségvetés szerint megadott eszközökből valamennyi szolgáltatást és jószágot meg kell fizetni. Amennyiben egyes termelési tényezőket kivesszünk a költségvetés alóli elszámolásból, akkor a célok eléréseért felelős megkísérli, hogy ezeket „kívülről” olyan helyekről szerezze be, amelyek az egyes termelési tényezők

felhasználásával kapcsolatban kevesebb információval rendelkeznek, annak érdekében, hogy a kutatásban és a fejlesztésben a saját céljait a lehető legjobban elérje.

Másfelől motivációnak kell létrejönni a rendelkezésre bocsátott eszközök takarékos felhasználásában azáltal is, hogy lehetőség nyílik a megtakarított és ezért nem felesleges olyan pénzüsszegek eléréséhez, amelyeket az elszámolási időszakban nem használtak fel.

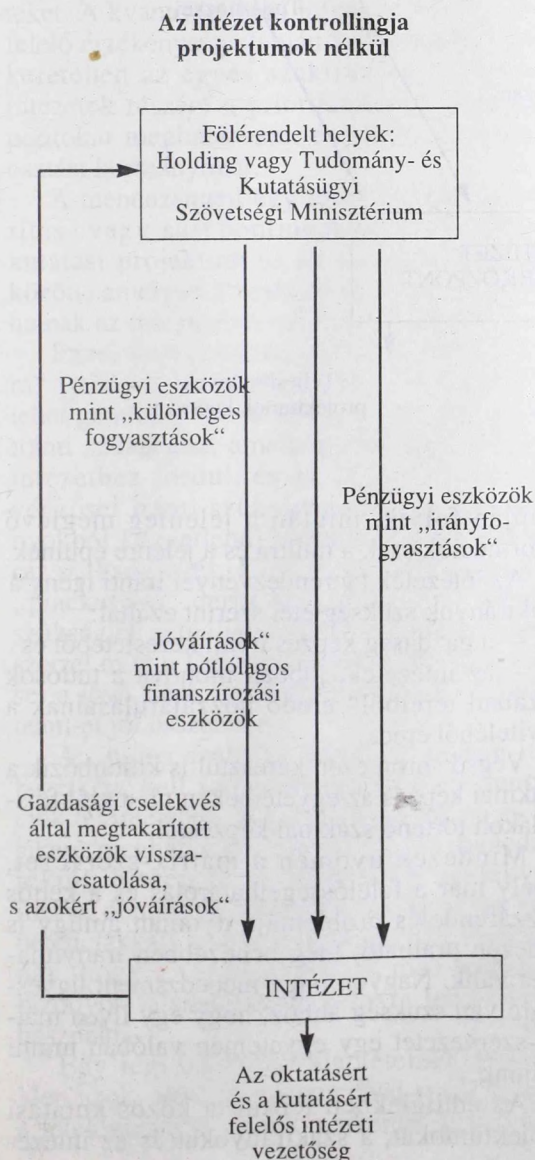
Az intézeteknek lehetővé kell tenni, hogy ilyen „megtakarított pénzüsszegeket” „jóváírás” formájában elszámolva megkapjanak. Ezeknek a jóváírásoknak arra kell szolgálniuk, hogy az intézetek a „különleges fogyasztások” keretében szolgáltatások és javak beszerzéséhez jussanak, továbbá olyan saját projekteket finanszírozzanak, amelyeknek céljait maguk az intézetek alkotják.

Az intézeti sikerközpont vezetője gazdasági törekvéseinek célját az „adott hozam mellett ráfordítás csökkentésében” fogja látni. Annak érdekében, hogy erre ösztönözve legyen, „az ő sikerközpontjából” eredő tevékenysége megtakarításának javára kell, hogy váljon. Az ilyen megtakarítások érinthetik a személyzetet, a berendezéseket, de a használt helységeket stb. is. A sikerközpont részére kutatás és oktatás céljából önkormányzatilag rendelkezésre bocsátott pénzügyi eszközök a kutatásban, a fejlesztésben és az oktatásban létrehozandó teljesítmények megteremtésére szolgálnak. (1. ábra). Az intézet megkísérrelheti, hogy adott hozam esetén a ráfordítás minimalizálásával pénzügyi eszközöket megtakarítson. Ilyen megtakarításokra akkor fog törekedni, ha ezek az eszközök az „ő” sikerközpontjánál most és később ismét rendelkezésre állhatnak. A megtakarított eszközöket „jóváírásként” a fölérendelt helyek (Holding, vagy a Tudomány- és Kutatásügyi Szövetségi Minisztérium) által lehet ellenőrizni. Egy intézet ezekből a jóváírásokból tudja különleges fogyasztásainak egy részét fizetni, amelyhez lehívja a jóváírást a fölérendelt helytől. A különleges fogyasztásra szóló pénzügyi eszközök az intézet számára pl. pótlólagos készülékek és helységek bérlésére, valamint pótlólagos személyzet foglalkoztatására, avagy információs utazásokra és hasonlókra szolgálhatnak. Hogy ennek során komplett készülékeket, vagy egész nap foglalkoztatott személyzetet állítanak be, avagy megkísérlik, hogy más sikerközpontokkal kooperáljanak és ezáltal takarékoskodjanak, az attól függ,

hogy mennyiben sikerül jó hatásfokot elérni a kutatásban, a fejlesztésben és az oktatásban minimális ráfordítás mellett. Mindezek olyan dolgok tehát, amelyeket a sikerközpont vezetője kompetenciája és információja mellett a legjobban megítélhet. Ezért kell neki dönteni tudni az egyes termelési tényezők felhasználásáról.

A projektumok pénzügyi eszközeinek pótlólag kell a sikerközpontozóhoz befolyjni a saját kutatást és oktatást illetően. (2. ábra) Az eszközöket a projektumokra irányuló teljesítményekre fordítják. A projektumokból keletkező pénzügyi hozamokat az intézet kapja, amelyből a pótlólagos kapacitást finanszírozza. A

1. ábra



megbízók ráfordításuk ellenszolgáltatásaként „hozamot kapnak“ a tudásból.

Nem minden esetben lehetséges a projekt-kapacitást a saját kutatástól és oktatástól pontosan szétválasztani. Az alapfelszerelés szabad kapacitását (a saját kutatás és oktatás kapacitását) a projektumok számára főleg átmenetileg kell felhasználni, a lehető legértelmesebb módon.

Miután azonban ezt az alapfelszerelést az állam bocsátja rendelkezésre, a használatot az állam számára is meg kell fizetni. A fordított folyamat akkor áll fenn, ha a projektkapacitás felhasználása a saját kutatás és oktatás tevékenysége számára történik. Ekkor a használatot a projektmegbízónak kell megtéríteni.

Az intézet munkatársai munkájukat pótlólag rendelkezésre bocsátják a projektumok számára. Ezért nekik „pénzprémiumot“ kell kapniuk a projektumokból.

### Az egyetemek irányítása

A menedzsment értelmében, amely „a munkatársakat célok kitűzésére és azok lehető legjobb elérésére motiválja“, az egyetem (vagy fakultás) irányítási szintjén az a feladat, hogy az intézetek együttműködését a szakirányonkénti oktatás, valamint a közös kutatási projektumok érdekében is kormányozzák.

Az intézetek, a közös kutatási projektumok, és a szakoktatási irányok mátrix-szervezetnek tekintendők és az intézetek céljait mátrix-szerűen kell a szakirányok céljaival összekapcsolni. (3. ábra)

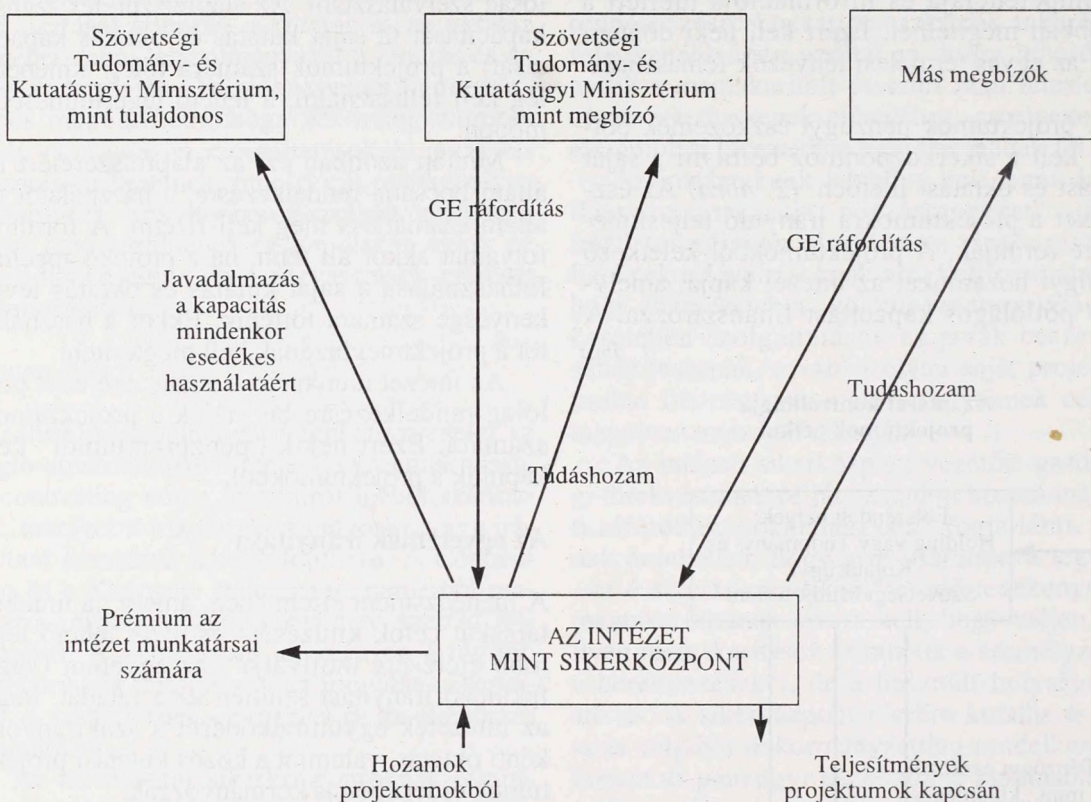
Az egyetemi vezetésnek az a feladata, hogy forrásokat osszon szét az egyes szakirányok és az egyes intézetek között. Ehhez először is „mérőműszerre“ van szükség, amely a források (vagy termelési tényezők) fogyasztását és felhasználását mutatja. Az ilyen mérőműszerek mint információs rendszerek fontos, az egyetemeken gyakran nem eléggé meglévő menedzsmentszerszámot jelentenek.

További mérőműszert képeznek az értékek, így például:

- az oktatás értékelése a hallgatók által,
- az oktatás értékelése a gazdaság által,
- a kutatás értékelése az intézetek „munkajelentései“ által, amelyhez publikációk, szabadalmak és hasonlókat csatlakoznak.

Az oktatás értékelése során a hallgatók részéről megtörténik a tanrendezvények szubjektív értékelése. A gazdaságnak az oktatást

## Az intézet kontrollingja projektumokkal



illető értékelése során arról a szubjektív értékelésről van szó, amely a „gazdaság mint vevő“ által történik. Ezt ezen értékelések megannyi előnye ellenére sem szabad elfelejteni. Ezek az előnyök az intézetek teljesítmény-ösztönzésében és mindenekelőtt a résztvevők szakirányainak alakításában rejlenek. Mindezenelőtt a tanár pontossága, a tanrendezvények alakítása, az anyag átfedései értékelendők a hallgatók által. Az ipar a maga szemszögéből azt tudja értékelni, hogy a tudáskínálat és a tudásszükséglet mennyiben egyezik meg egymással. Ezek mind fontos utalásokat jelentenek.

Mindehhez azonban a tudósok szabad tereiből tudásra, víziókra, innovációkra, fantáziára és az abból eredő kutatásra van szükség. A szabad terekből eredő ezen hozzájárulások nélkül az oktatás és a kutatás összkormányzását egy olyan autózáshoz lehetne hasonlítani, amely a „visszapillantó tükör“

alapján folyik, miután a jelenleg meglévő információk csak a múltra és a jelenre épülnek.

Az intézetek tanrendezvényei iránti igény a szakirányok szükségletei szerint ezáltal:

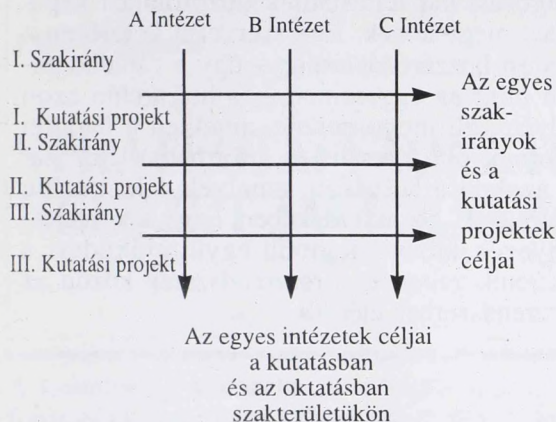
- a gazdaság képzés iránti keresletéből és
- az intézetek, jobban mondva a tudósok „szabad tereiből“ eredő hozzájárulásainak a beviteléből ered.

Végső soron ezen keresztül is különbözik az szakmai képzés az egyetemeken pl. a szakfőiskolákon történő szakmai képzéstől.

Mindezek nyomán a mátrix-szervezet, amely már a felelősségelhatárolás és a kettős hozzárendelés problémája nyomán amúgy is nehezen uralható, még nehezebben irányíthatóvá válik. Nagyon nagy menedzsment ügyességre van szükség ahhoz, hogy egy ilyen mátrix-szervezetet egy egyetemen valóban uralni tudjunk.

Az eddigiekben leírtuk a közös kutatási projektumokat, a szakirányokat és az intéze-

## Intézetek mátrix-szervezete – szakirányok



teket. A kvantifikálható információk és a megfelelő érzékenység alapján kell a menedzsment keretében az egyes szakirányokon belül az intézetek részére a prioritásokat, illetve súlypontokat meghatározni, és ezáltal a forráselosztást kormányozni.

A menedzsment egy további lépése a prioritás- vagy súlypontmeghatározás a közös kutatási projektum és az egyes szakirányok között, amelyek természetesen ismét csak kihatnak az intézetekre eső forráselosztásban.

Ezzel kapcsolatban egyfajta „piackutatásra” (például a Delphi-módszer segítségével) lehet gondolni. Felderíthető lenne azon kutatás iránti szükséglet, amely közvetlenül az egyes intézethez fordul, és az egyes szakirányok végzősei iránti szükséglet, amely a szakirányokból közvetlenül vezérli az intézetek forrásigényét. Erre is érvényes, hogy a „piackutatás” deríti ki a kutatás- és oktatás-szükséglet aktuális szintjét, talán olyan módszerrel mint a Delphi, egy bizonyos kitekintéssel a jövő iránt, amennyiben sikerült a Delphi team-et jól összehozni.

A „tudós szabad terének” azonban itt is bázisként kell szolgálnia a víziók és innovációk tekintetében. A szervezetek sikere és balsikere meghatározó módon függ a menedzsmentektől, hiszen ők rendelkeznek cselekvési, illetve döntési jogkörökkel, tehát olyan kompetenciákkal, amelyek például arra vonatkoznak, hogy a személyzetet és más forrásokat bizonyos feladatokra és célokra lehessen felhasználni.

Egy régi irányítási alaptételnek megfelelően azok, akik kompetenciával rendelkeznek, a felelősséget is viselik a sikerért. Ha a mene-

dzserek nem kapnak megfelelő kompetenciát, azt nem szerzik meg maguknak, vagy nem veszekszik ki, illetve nem tudják magukat a beavatkozástól megvédeni, akkor azok nem menedzserek, hanem igazgatók. A menedzsment nem csak intelligencia kérdése. A menedzsmentnek rendelkeznie kell az irányítás akaratával, valamint vállalnia kell a készséget és a felelősséget azért, hogy ezt a képességet kifelé érthetővé tegye és érvényesítse. Ez a szükségességek és a sürgősségek iránti jó érzékkel, a személyes megvitatásokkal, a konfliktushelyzetek kihordásával, a civil kurázsi-val, az idegi megterheléssel stb. van összekapcsolva. Ennek során a mérhető lényegesen könnyebb az irányítási folyamatba bevonni. Ami nehéz, az a tudósok szabad tereiből eredő gondolati javaknak a feldolgozása a menedzsment folyamatába.

És ez – a kvantitatívan nem mérhető sikerhányadok tekintetbe vétele – a tulajdonképpeni nehéz része minden menedzsmentnek. Az nem úgy van, hogy ilyen kvantitatívan nem mérhető hányadok csak az egyetemeken léteznének, ilyenek a vállalkozásokban is léteznek, még-hozzá nem is olyan csekély mértékben. Gondoljunk csak bármely vállalkozás jövőirányítási erőfeszítésére, a maga kockázataival, és a nem teljes információival.

Ezen úgy segítünk, hogy az egyetemeken és a vállalkozásokban egy szervezetet terem-tünk az egyes termelési tényezők részrendszerben történő együttműködésére (például az intézetek az egyetemeken) és a részrendsze-reknek az össztrendszerben (például az egyete-men) történő alakítására. Megkíséréljük, hogy áttekinthető egységekhez jussunk, és ezekben a kvalifikálhatót a nem kvalifikálhatóval összehozzuk. Az egyes tényezők részesedése a sikerben részben mérhető, részben becsülhető is. Ezzel valamiféle formálszervezetet alakítunk ki.

Újból és újból megmutatkozik, hogy a jól irányított rész- vagy összrendszerek (intézetek az egyetemeken, vagy üzemek a vállalkozás-ban) rossz formálszervezet esetében is funkcionálnak, ám a rosszul irányított rész- vagy összrendszerek a legfinomabban kiagyalt formál-szervezetek esetén is hajótörést szenvednek. A jó megérvényesítés, a személyes motiváció, a civil kurázsi és az érvényesülési képesség, valamint az irányítási morál alapvető feltételeit képezik az informális szervezet keretében történő jó irányításnak.

Csak ha a tudósok szabad terei külső kényszer által leromboltatnak, s ezáltal a személyes motiváció döntő alapja elvonásra kerül, akkor romlik minden rendszer funkcióképessége, és ez megint csak messzemenően függetlenül az egyéb formálszervezettől.

Mégegyszer hangsúlyoznunk kell, hogy ezek a megvalósítások mind az egyetemeken, mind pedig a vállalkozásokra érvényesek, továbbá az egyetemek és a vállalkozások részrendszereire. Mindenütt biztosítani kell a vállalkozás és az üzemirányítás, vagy az egye-

tem és az intézetirányítás számára a szabad tereket, amelyek az ő információiknak és feldolgozási kapacitásuknak (árformálási kapacitás) megfelelnek. Egy szervezet keretében a döntési hozzárendelésnek – úgy a vállalkozásban mint az egyetemen –, a hierarchia azon helyén kell megtörténnie, amelyen a legjobb információk (formális és informális) léteznek, és azokon a helyeken, amelyek a leginkább motiváltak, annak érdekében, hogy a termelési tényezők közötti legjobb együttműködést a részrendszerben és a részrendszerek között az összszerben elérjük.

---

#### E számunk szerzői:

**Dr. NEMES Ferenc** a közgazdaságtudományok doktora, egyetemi tanár, főigazgató, GATE; **TÓTH Imre Zoltán** intézeti főmunkatárs, tanszékvezető-helyettes, GATE; **Tobie de CONING** igazgatóhelyettes, Stellenbosch-i Egyetem; **Dr. Albert F. OBERHOFER**, rektor, Leoben-i Egyetem, igazgató; **IMRE Tamás** geofizikus-közgazdász, főmunkatárs, MOL Rt.; **BEDŐ Miklós Aron** szakközgazdász; **Dr. POÓR József** a közgazdaságtudományok kandidátusa, ügyvezető igazgató, Hay Menedzsment Tanácsadók.

## STRATÉGIAI SZÖVETSÉG, MINT A VERSENYHELYZET JAVÍTÁSÁNAK EGYIK ESZKÖZE

A tanulmány a közelmúlt nyugati tapasztalatainak bemutatása után összefoglalja a legfontosabb stratégiai kihívásokat, majd definiálja a szövetségek, s ezen belül a stratégiai szövetségek fogalmát, tipizálja a különböző szövetségszervezeteket, ezt követően pedig ismerteti a szövetségkötés vezérelveit, alapvető okait és fő hajtóerőit. Végül bemutatja a szövetségkötés fő buktatóit, elkerülendő csapdáit, valamint az élenjáró legjobb gyakorlat alapján kritikusnak tartott sikertényezőket.

A stratégiai szövetségek száma világszerte egyre növekszik. Az Egyesült Államokban például a '70-es évtizedben ezek száma 750 volt, 1980 és 1987 között 5100, míg 1987 és 1992 között már kb. 20.000 új stratégiai szövetség jött létre. A legnagyobb 1000 amerikai cég árbevételének kb. 6 %-a ma már valamilyen szövetség működéséből származik. Az európai és japán cégeknek pedig még az amerikaiaknál is nagyobb tapasztalatuk és gyakorlatuk van az ilyenfajta szövetségek kialakításában és működtetésében.

Egy 1992-ben készült, 700 amerikai szövetségre vonatkozó felmérés szerint, 1989 és 1992 közötti adatok alapján, a szövetségek által létrehozott befektetések megtérülése (return on investment, ROI) átlagosan 17 % volt, szemben az ugyanezen társaságok mint egyedülálló vállalatok által realizált 11 %-kal. Ennek fő oka, hogy a szövetségek keretén belül valamilyen sajátos extra lehetőségek kihasználására alakultak, így aztán a ROI-ban az „I”, azaz a beruházandó összeg kisebb, míg az „R” nagyobb volt, azaz gyakorta magasabb megtérülést lehetett elérni.

Ugyanezen tanulmány másik fő megállapítása, hogy a tapasztaltabb „szövetkezők” egyben sikeresebbek is: azok a szövetségek, amelyeket olyan vállalatok hoztak létre, akiknek összesen egy vagy két szövetségük van, az átlagos befektetési megtérülési rátájuk (ROI) tíz % körüli volt, akiknél ez a szám három-öt közötti, a ROI 14,5 %, a hat-nyolc szövetséggel

rendelkezőknél 16 %, míg a kilenc vagy ennél is több szövetséggel rendelkezőknél már a húsz %-ot is eléri. Vagyis: minél több, annál jobb. E tény magyarázatául az ún. „tanulási görbe-effektus” szolgálhat, azaz a tapasztaltabb szövetkezők gyorsabban tudnak újabb és újabb szövetségeket kialakítani, és sikeresebben ki tudják kerülni a szövetkezés csapdáit, buktatóit.

A stratégiai szövetségek az elmúlt egy évtized tapasztalatai alapján sikeresebbeknek bizonyultak, mint az új vállalkozások (venture capitals), illetve a vállalatfelvásárlások (acquisitions); az új vállalkozásoknak csak mintegy 25 %-a, a vállalatfelvásárlásoknak is csak kb. 50 %-a lett sikeres, míg a stratégiai szövetségek kb. 60 %-a beváltotta a hozzá fűzött reményeket. Ugyanakkor a sikertelen 40 % még mindig igen jelentős hányad, így nagy figyelmet kell arra fordítani, hogy mik a stratégiai szövetségek kialakulásának általános és konkrét okai, melyek a szövetségkötés fő buktatói és hogyan lehet ezeket elkerülni, hogyan lehet tudatosan felkészülni elhárításukra, valamint, melyek a szövetségkötés fő sikertényezői. A dolgozat további részei tehát e kérdésekkel foglalkoznak.

### A szövetségkötés mint stratégiai kihívásokra adott válasz

A szövetségkötés hatásos eszköz lehet, különösen a mai világban, amikor egyszerre több

területen kell eltérő képességeket egy-egy cégnek kialakítani vagy megszerezni annál, mint amennyire forrásai vagy ideje van. Ez tulajdonképpen *vállalatok közötti szinergiák keresését, ezek azonosítását és kihasználását jelenti.*

Manapság a vállalatok egyre növekvő száma ismeri fel, hogy stratégiai szövetségek formálásával új növekedési lehetőségekhez juthatnak olyan extra költségek ráfordításával, ami a változatlan egyedüli működés költségeinek töredéke. A kockázatok és a beruházási költségek megosztásán túlmenően egy jól szervezett, jól menedzselt szövetség egyéb, a szövetségen kívüli vállalati célok (mint pl. a hatékonyság, termelékenység javítása) elérését is támogathatja.

A '80-as évek második felétől a szövetségek létrehozása egyre népszerűbb lett. Ez lényegében *egyfajta válasz általános, stratégiai kihívásokra.*

A legfontosabb ilyen kihívások az alábbiak lehetnek:

- fokozódó globalizáció vagy regionalizáció,
- újraformálódó Európa,
- új szereplők megjelenése az eddig biztosnak tartott piacokon,
- növekvő verseny a hazai és a külföldi piacokon,
- a versenytársak erőkoncentrációja/tőkekoncentrációja nő, vegyesvállalatok, stratégiai szövetségek formálódnak és terjednek el,
- a piaci feltételek változása, a szállítói, ill. vásárlói alkuerő megváltozása,
- a technológiák bonyolultsága növekszik,
- a piaci és tőkekockázatok sok iparágban erőteljesen megnöttek,
- bevonulás olyan országokba/régiókba, ahol korábban a vállalatok nem tevékenykedtek, így az ottani viszonyokat kevésbé ismerik,
- a vállalatfelvásárlások nagy számban sikertelenek lettek, így a figyelem a potenciális előnyök megszerzésének más, alternatív módzatai felé fordult: szinergia-keresés, szövetségek létrehozása, hálózatok kiépítése stb.,
- a közvetlen beruházások és a vállalatfelvásárlások tőkeköltségével (ill. ennek a megnövekedésével) kapcsolatos növekvő aggályok, félelmek arra serkentettek sok vállalatot, hogy kevésbé tőkeigényes növekedési pályákat keressen.

A szövetségekötés egy vállalat részéről a fősorolt stratégiai kihívásokra adott válaszként értelmezhető, e kihívások jelentik az elvi alapokat a szövetkezéshez.

## A stratégiai szövetség fogalma

Mielőtt rátérnénk az előző fejezetben említett kérdésekre, mindenképpen tisztázni kell: mit értünk stratégiai szövetségen?

*A szövetség olyan együttműködési megállapodás/egyezmény két vagy több vállalat között, amely arra irányul, hogy:*

– egymással egyetértésben és együttműködve olyan közös stratégiát alakítanak ki a szövetség által érintett tevékenységre/területre, amely minden résztvevő számára előnyös (ún. 'win-win deal' típusú megállapodás),

– a kapcsolat kölcsönös, viszonzási alapú, azaz minden partner kész arra, hogy megossza specifikus, általa birtokolt erősségeit a másik/többi féllel,

– összeadják és közösen használják a szövetség által érintett forrásokat (pénzt, munkaerőt, befektetéseket és kockázatokat), hogy ezzel közös hasznot érjenek el.

Már maga a szövetség szó is azt sugallja, hogy egy ilyen vállalatközi kapcsolat esetén többről van szó, mint a normál, „azért tartuk meg a három lépés távolságot“ típusú üzleti kapcsolatok esetén. A szövetség mint kapcsolat az egyszerű tranzakciós üzleti kapcsolat és a vállalatok teljes egyesülése, fúziója, mint két szélső helyzet között helyezkedik el, közöttük széles spektrumot képezve.

Ha két vállalat partneri együttműködését tekintjük, akkor ezt két fő szempont szerint értékelhetjük: *tulajdonosi szempontból* és az időhorizont oldaláról. *Tulajdonosi szempontból* két vállalat között az alábbi esetek fordulhatnak elő:

- nincs köztük tulajdonosi kapcsolat,
  - bizonyos erőforrásokat/eszközöket közösen kezelnek/irányítanak,
  - bizonyos erőforrásokat/eszközöket közösen birtokolnak/finanszíroznak,
  - kereszttulajdonlás van a két vállalat között,
  - a szövetség vegyesvállalati formában manifesztálódik,
  - az egyik vállalat teljesen fölvásárolja a másikat, és szervezeten/jogilag is egyesülnek.
- Az együttműködés *időhorizontja* szerint a partneri kapcsolat lehet:
- rövid távú-tranzakcionális (eseti vagy éves keretszerződésben rögzített),
  - hosszú távú (stratégiai forrásokra – pl. ezek megosztására, közös irányítására stb. – vonatkozó szerződéses kapcsolat),

– állandó (nem csak szerződésben, hanem ezen túlmenően, tulajdonosi módon is összekapcsolt a tevékenység).

A két tényező együttes értékelésekor azt mondhatjuk, hogy a korábban említett tranzakcionális, eseti szerződések és a fúzió között húzódó szövetségi spektrumnak a piaci/üzleti tranzakciós szerződési széléhez legközelebb álló szövetségi kapcsolat az ún. *keretszerződés*. A partnerek ahelyett, hogy minden egyes üzletkötési alkalommal külön szerződéseket kötnek, kötnek egy hosszabb időtávra (akár több évre) szóló keretszerződést, amely tartalmazza az általános kereteket, fő elemeket, és az egyes kötések, contractok ezen keretegyzmény alapján bonyolódnak. A keretszerződés tulajdonképpen csak a tranzakciós marketing-költségeket csökkenti, ugyanakkor egyfajta hosszabb távú egymás iránti kölcsönös elkötelezettséget is kifejez, hiszen a felek tartós szállítói-vevői pozíciókra rendezkednek be. Ez a helyzet már megköveteli egyfajta kölcsönös bizalom létrejöttét, meglétét, stabilizálódását.

Az ún. *kapcsolt vagy nyitott szerződések* esete még szorosabb szövetséget jelent, ugyanis egy ilyen nyitott szerződés esetén a szerződő felek egyértelműen kinyilvánítják a tartós együttműködés szándékát, de a piaci szerződés esetenként nagyon fontos elemei (pl. az értékesítési ár) már nem kerülnek be explicitként a megegyezésbe, hiszen ez csak később alakul ki, a jövőbeli piaci helyzet függvényében. Egy ilyen nyitott szerződésben pl. egy ellátó-beszállító már eleve úgy építi ki kapacitásait, termékskáláját, szállítási feltételeit, ahogy ez a vevő-partner igényeinek legmegfelelőbb, aki viszont fizetési módozatát illeszti a beszállító igényeihez, ismerteti vele termékfejlesztési koncepcióját stb. Ez a szövetségi mód a lojalitás és a bizalom magasabb szintjeit követeli meg.

A szövetség egy másik formája, a *konzorcium* nem annyira szállító és vevő közötti, mintsem sokkal inkább (egymást kiegészítő) szállítók közötti szövetség.

Nagyon gyakori a *korlátozott kereszttulajdonlás* mint szövetségi forma. Japánban például sok, egymással kapcsolatban álló vállalat kereszttulajdonolja egymást, a részvények 26 %-a erejéig. Ez az alapja annak a koncepciónak, miszerint a szövetségesek ebben a formában kölcsönösen tudják egymást támogatni, anélkül, hogy függetlenségüket föl kellene adniuk.

A kereszttulajdonlások kiterjesztése a teljesen kifejlett *vegyesvállalati* szövetségi forma. Az egyes vállalati egységek közötti kapcsolatok szövetségi kezelése, menedzseri eszközökkel való koordinációja helyett a vegyesvállalatok tulajdonosi koordinációt valósítanak meg. A megosztott de közös tulajdonlás különösen fontos lehet olyan esetekben, amikor bizonyos erőforrásokat nehéz precízen értékelni, mint pl. bizonyos menedzseri ismeretek, forgalmazói hálózathoz való hozzáférés, az iparág megújításának esélyével kecsegtető műszaki szabadalom stb.

Egyértelműen le kell szögezni, hogy *két (vagy több) vállalat között létrejött szövetség nem szükségszerűen stratégiai szövetség*.

A tulajdonosi szempont és az időhorizont szerint együttesen értékelve a partneri viszonyt, *egy szövetség akkor stratégiai, ha a szövetség által érintett erőforrások legalább közös irányítás alatt vannak, és az együttműködés időhorizontja hosszú távú és szabályozott*. A stratégiai szövetség olyan szerveződési mód, forma, amely az esetek túlnyomó többségében azonos iparágban működő vállalatok között jön létre, azon céllal, hogy együttes versenyképességük növekedjen, anélkül, hogy a résztvevők függetlensége csorbulna.

### A szövetségekötés vezérelvei

A szövetség szó egyúttal azt is jelzi, hogy hasonló státusú partnerek kapcsolatáról van szó. Az egyik partner lehet erősebb vagy gyengébb, de hierarchikusan a partnerek között nincs különbség: a szövetséget egyenlő felek között kötik.

*A szövetségekötés legfontosabb vezérlő elvei:*

□ **Egyenlők partnersége.** Lényeges kialakítani egy, a kölcsönös előnyöket rögzítő megegyezést/egyezményt, ami a bizalomra épülő kapcsolat alapja, ahol mindkét fél egyértelműen láthatja, mit nyerhet a szövetséggel, és egyértelműen nyilatkozik arról, hogy ő mivel járul hozzá a szövetség sikeréhez. Ez az ún. 'előnyhozzájárulás'-nyilatkozat sokkal fontosabb, mint egy szigorú, egymás kölcsönös ellenőrzésére vonatkozó dokumentum, ami csak a védekezési reflexeket alakítja ki, erősíti fel, illetve antipátiát kelt.

□ **Erősség az erősséggel.** A szövetségeknek mindig az 'erősség az erősséggel' elv alapján

kell létrejönniük, azaz a partnereknek saját erősségeiket kell kombinálni a szövetségben. Ha mindkét fél saját gyengeségeit 'adja be' a közösbe, a szövetség eleve bukásra ítélt. Az 'erős a gyengével' típusú szövetség sikere is kérdéses. Arra szövetkezni egy erős partnerrel, hogy majd a mi gyengeségünk úgymond 'megjavul' a szövetkezés eredményeként, hiú remény, hiszen az ilyen szövetség legvalószínűbb kimenetele az lesz, hogy az erős partner megszerzi a szövetségnek azokat a részeit/értékeit, amelyek hozzáadott értéket generálnak, így aztán a szövetséggel az adott partner a saját versenyképességét fogja javítani, és nem a szövetség versenyképességét.

Az igazán sikerrel kecsegtető szövetségek esetén *komplementer erősségek kombinálódnak*, pl. az egyik partner új műszaki újításokkal rendelkező, de bevezetetlen terméke a másik partner kizárólagos forgalmazási csatornáival.

□ **A torta nőjön, ne a szelet nagysága.** Ez azt jelenti, hogy a szövetség kialakításának és főleg működtetésének középpontjában a folyamatos értékképzésnek kell állnia, hiszen a 'torta növekedésével' minden partnernek egyre több jut. Nem arra kell egy szövetség keretén belül a legnagyobb figyelmet fordítani, hogy hogyan lehet minél gyorsabban elsajátítani/megszerezni a másik partner előnyös tulajdonságait, hanem sokkal inkább arra, hogy a szövetség mint gazdálkodó egység, entitás működjön minél jobban. Ha a szövetség sikeres, jól teljesít, akkor a kölcsönösen bevitt erősségeket úgyis folyamatosan és fokozatosan átveszik a partnerek egymástól.

□ **Ne rontsunk ajtóstul a házba.** A partnerek közötti kapcsolatokat lépésről lépésre kell kialakítani és egyre szorosabbá tenni, s e folyamatot mindig konszenzussal tovább fejleszteni, az egymás iránti bizalmat már egészen a kezdetektől egyre erősítve.

### A szövetségkötés alapvető okai és konkrét hajtóerői

A szövetségkeresés és -alakítás mögött minden esetben *alapvető okokként a korábban említett stratégiai kihívások konkrét megjelenési formáit* kell keresnünk. Ilyen *alapvető okok* a következők:

- olyan stratégiai hiányosságok, amelyeket túl drágán vagy túl hosszú idő alatt lehetne csak felszámolni,
- egy szövetség olyan előnyöket nyújthat a benne résztvevőknek, amelyeket sem a normál tranzakciós piaci kapcsolatban, sem a teljes tulajdonlás esetén nem lehet elérni,
- egy partner képességeinek csak egy alcsoporthoz előnyös hozzájutni (és nem az egészéhez, mint egy felvásárlás esetén, mert akkor a kevésbé értékes részeket is meg kell venni),
- a kívánatos képességekkel rendelkező leendő partner felvásárlása nem reális opció.

Néhány szót ezekről az alapvető okokról.

Két piaci partner együttműködéséből lehetséges az, hogy az egyik birtokol bizonyos eszközöket, és a számára felesleges/általa ki nem használt kapacitást értékesíti a másik félnek. Ez a gyakorlatban azonban problémás. A két fél lehet, hogy egymás versenytársa, ami azonnal fölkelti az egymás iránti bizalmatlanságot. Ha az egyik fél ellátó, akkor önmagában az a tény, hogy az ellátáshoz szükséges eszközt kizárólagosan birtokolja, már automatikusan versenyhátrány a vevő számára (főleg, ha nincs, vagy csak korlátozott mértékben van alternatív ellátó). A kapacitás egy részéhez való hozzáférés megengedése esetén problémás lehet egzakt módon előre megállapítani/megállapodni, hogy hogyan osszuk meg a kapacitást a két fél között, milyen körülmények között, ill. feltételek esetén kap az egyik fél prioritást a hozzáféréshez a másikkal szemben, mi történjen akkor, ha a termékek nem elégitik ki az előzetesen várt minőségi követelményeket, és így tovább. Egy vegyesvállalat létrehozása esetén esetleg mindkét fél úgy érezheti, hogy a másik viselkedése már kevésbé fenyeget az előbb felsorolt veszélyekkel.

Hasonlóan problémás lehet esetenként olyan explicit tranzakciós szerződéseket kötni, amelyek bizonyos, egymást kiegészítő szakismeretek, üzleti ismeretek, kapcsolatok, információk megosztására vonatkoznak. Például, ha egy vállalatnak van egy potenciálisan nagyon értékes technológiája, egy másiknak pedig a termelés és marketing területén van releváns tapasztalata, ez esetben hatékonyabb lehet a két vállalat képességeit egy szövetségben összehozni, mintsem azt választani, hogy a két cég külön-külön kifejleszti a hiányzó készségeit.

A teljes tulajdonlás kívánatos állapot lenne legalább egy résztvevő számára, de ezt a törek-

vést a gyakorlatban másik fél vagy bármiféle külső körülmény meggátol(hat)ja.

A másik *vállalat felvásárlása* gyakorta csak elméleti megoldás. A *három legfontosabb akadály* a következő lehet:

- A felvásárlások esetén a felvásárló a megvásárolt egység egészét megveszi – erősségeit és gyengeségeit is –, míg szövetség esetén lehetőség van az erősségeknek az erősségekkel való párosítására és az egyensúly közös ellenőrzésére. Ha a másik fél összetevékenységéből csak egy kis hányad a minket is érdeklő/érintő tevékenység, akkor az integrációból származó előnyöket minden bizonnyal túlkompenzálják a szükségszerűen „bevállalt” hátrányok.
- Másik korlát lehet a trösztellenes, kartell-ellenes szabályozás. Sok országban a helyi kormányzat ellenzi, esetenként jogilag meg is tiltja, hogy külföldiek többségi tulajdont szerezzenek hazai vállalatban.
- Harmadik korlátozó tényező lehet a másik vállalat mérete; gyakorta a másik partner nagyobb, tőkeerősebb, így a felvásárlás eleve irreális opció.

### A szövetségek létrehozásának konkrét okai, üzleti hajtóerői

A vállalatok különböző konkrét stratégiai előnyök megszerzéséért (ill. ennek reményében) lépnek egymással szövetségre. Egy szövetség kialakításához és sikeres működtetéséhez alapvető fontosságú annak megértése, hogy melyek azok a konkrét üzleti tényezők, hajtóerők, amelyek a partnereket az együttműködésre sarkallják. Ezen tényezők, *hajtóerők* a következők lehetnek:

- *Kockázatmegosztás.* Egyre több tevékenység esetén igaz az, hogy az egyedüli kockázatvállalás már túl nagy kockázat felvállalásával egyenlő.
- *Méretgazdaságosság.* A nagy fixköltségű iparágakban a méretgazdaságosság alapvető kérdés, és a globális versenyképesség megőrzéséhez vagy fokozásához egyre nagyobb méretű vállalkozások szükségesek. A részben egyesített erőforrások közös kihasználásával a szövetségben részt vevők olyan költségmegtakarítást realizálhatnak, amelyet egyedül nem lennének képesek elérni.
- *Piachoz való hozzáférés.* Egy vállalatnak gyakorta hiányoznak az ismeretei egy adott terület vásárlói igényeiről, illetve nincs hozzáfé-

rése ahhoz az elosztóhálózathoz (forgalmazási csatornákhöz) amely(ke)n a terméknek a fogyasztóhoz való eljuttatása történik. Ezeknek az információknak a megszerzése, ill. a csatornákhöz való hozzáférés komoly versenyfeltétel a legtöbb iparágban.

- *Technológiához való hozzáférés.* Ha egy vállalat kritikus technológiai ismeretekhez/rendszerekhez nem fér hozzá közvetlenül (nem tudja a piacon megvenni), akkor racionálisnak tűnhet ezt szövetségen keresztül megszereznie.
- *Földrajzi hozzáférés.* Ha egy országban attraktív üzleti lehetőségek vannak, a meglévő termék/szolgáltatás pedig sikerrel kecsegtető, de az ország piacára való bejutást korlátozzák, akkor e korlát kikerülhető szövetséggel.
- *Finanszírozási korlátok.* A vállalatok gyakran szembesülnek olyan helyzettel, hogy vonzó lehetőségek finanszírozási nehézségekkel ütköznek, mert a tervezett projektum mérete túl nagy a vállalat finanszírozóképeségéhez képest (beleértve ebbe a maximális méretű hitelfelvételt is). Gyakran e projektumok csak szövetségekben valósíthatók meg.
- *A menedzsment képességei.* Gyakran kritikus üzleti területeken nincs a vállalatban belül elegendő számú és/vagy képzettségű menedzser.

Sok esetben ezen hajtóerők a partnerek számára ugyanazok (pl. a kockázatmegosztás), de az is gyakran előfordul, hogy különbözőek (pl. az egyik partner technológiához akar jutni, a másik pedig piachoz).

A követő típusú vállalatok esetében gyakran a stratégiai szövetségek létesítése az egyetlen reális esély a piacvezetőkkel szembeni hátrányok legalább részleges kiegyensúlyozására. A stratégiai szövetségek leginkább arra jók/használatos/alkalmasak, hogy a nemzetközi piacokon való működéssel kapcsolatos versenyhátrányokat meg lehessen „támadni”, föl lehessen számolni; arra ritkábban lehet számítani (ha egyáltalán lehet), hogy a stratégiai szövetségen keresztül új versenyelőnyöket tudunk kialakítani.

Az előbbieken felsorolt hajtóerők fontossága iparáganként is, és egy iparágban belül vállalatonként is változhat. Az *olajipar* esetében például többféle hajtóerő is érvényesülhet:

- Az olajipar tőkeintenzív iparág, így a kockázatmegosztásnak és a méretgazdaságosságnak fontos szerepe van.

- Az olajipar legfőbb termékei nem márkázható, standard tömegtermékek (ún. commodity típusú termékek). Ez ismét csak a méretgazdaságosság fontosságát jelenti.
- Az olajipar nagy technológiai komplexitású iparág, ahol az élenjáró technológiákhoz való hozzáférésnek komoly hatása van a versenyképességre.
- Az olajipar érett iparág, jól kiépített struktúrákkal, stabilizálódott piaci részesedésekkel és felosztott érdekszférákkal. Ebben a helyzetben egyedül nehéz új pozíciókat elérni, azaz új piacokhoz/új piaci szegmensekhez hozzáférni.
- Az iparág lassú növekedési rátája újra csak a méretgazdaságossági kérdések fontosságát jelzi.
- Az iparág fokozódó globalizálódása a földrajzi kiterjedtség, ill. hozzáférés jelentőségét mutatja.
- Az előző ponthoz hasonló következményekkel jár, hogy az olajipar mindenütt stratégiai iparág, amelyet politikailag is kritikusnak tekintenek minden országban. Az országcsoportok megosztása és a több/sok országban való jelenlét stabilizáló hatású lehet egy válsághoz nézve.

### A szövetségek fő buktatói

A szövetségek gyakorlati tapasztalatai alapján ki lehet jelölni azokat a fő buktatókat, csapdákat, amelyek elkerülésére mindenképpen előre föl kell készülni.

#### Néhány általános csapda:

- *Korlátozott döntési szabadság.* A szövetség kiválasztásánál a választási lehetőség gyakran korlátozott, így reális veszély, hogy a partner kiválasztása befolyásolja a stratégiát, ahelyett, hogy a stratégia kiválasztása határozná meg a partnerválasztást.
- *A követelőző gyerek esete.* Túl sok szövetség bukott meg azon (nagyon gyakran még a tényleges kialakítás előtt vagy közben), hogy egyik vagy mindkét partner indokolatlan, túlzott hangsúlyt fektetett arra, hogy ki mit fog birtokolni, ki mihez férhet majd hozzá, ahelyett, hogy azon töprengtek volna, hogy a képességek egyesítésével milyen hozzáadott értéket lehet generálni és milyen módon. *A kölcsönös előnyökhöz jutás a szövetségek egyik, ha nem a legkritikusabb alkotóeleme.*

- *A bizalom hiánya.* Bizonyos szövetségek azért lettek sikertelenek, mert a felekből hiányzott a bizalomnak egy szükséges minimális szintje. Túlzottan rigorózus dokumentumokat fabrikáltak, gyakran már azelőtt, mielőtt a szövetség még egyáltalán elkezdett volna működni. Ezeket, ill. ezek betartását hosszasan vitatták/vizsgálták a partnerek jogászai és a felső vezetés szakértői. Mindez oda vezetett, hogy a szövetség be sem indult, vagy ha már működött, akkor stagnálni kezdett, majd fokozatosan elvesztette működőképességét. Jónéhány esetben a résztvevők viszont éppen az ellenkező hibába estek: túl gyorsan ugrottak „fejest” a kapcsolatba, azt feltételezve, hogy majd később, úgymond „menet közben” a megállapodást finomítani lehet; nem vették figyelembe, hogy a szövetség állapota, körülményei később már mások lesznek/lehetnek, s amikor a problémák felmerülnek, akkor a bizalom megrendül.

E tényező középpontjában a másik fél céljainak megértése, ill. egyértelmű kinyilvánítása áll. Egy komplex partnerségi dokumentum azt sugallja, hogy a partnerek valamilyen módon ellenőrizni akarják a másikat és valamilyen mértékben gyanúsak egymásnak.

Sosem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a bizalom és egymás szándékainak megértése képezi egy szövetség alapját. A sikeres szövetségek tapasztalatai arra mutatnak, hogy a jogászokat mindaddig távol kell tartani a tárgyalóasztaltól, amíg a vonalbeli felső vezetők ki nem alakítják a szövetség legfontosabb alapelemeit. Ezenkívül, a középvezetői réteget is a lehető legkorábban be kell vonni a szövetség formálásába, hiszen az ő feladatuk lesz a tényleges végrehajtása mindannak, amire a szövetségekötés irányul. Vagyis: nem kell rohanni – határozottan, de megfontoltan kell lépni.

- *Elégtelen kommunikáció.* Anélkül belevágni egy szövetségbe, hogy egyértelműen megértenénk a vállalati kultúrák dinamikáját, egymás közti különbségét, valamint a meglévő szervezeti erők ellenállását és ennek okait, azt okozhatja, hogy eleve bukásra ítéljük a közös vállalkozást. Tiszta, világos, nyílt és rendszeres belső és kétoldalú kommunikáció nélkül sok szövetség (később már) áthidalhatatlan kommunikációs „szakadékot” hagy a partnerek között, ami feszültséget, frusztrációt kelt és teret enged kölcsönös gyanúsítgatásoknak, vádaskodásoknak.

• *Másodrendű munkatársakat adni a szövetségbe.* A szövetségek a partnerek részéről személyes hozzájárulást is megkövetelnek, habár egy szövetségben való részvétel – az egyéni karrierre nézve – mindenképpen kockázatos a résztvevők számára. Ha a szövetség – bármi miatt – sikertelennek bizonyul, nagyon gyakran a benne résztvetteken „verik el a port”. Így aztán a legjobb munkatársak legtöbbször vonakodnak aktívan résztvenni szövetségekben, aminek a következményeként sok vállalat – belenyugodva abba, hogy az „első vonal nem hadrafogható”, második vonalbeli, nem eléggé felkészült embereket delegál, gyakorta parkoló pályának tekintti a szövetséggel kapcsolatos munkaköröket olyanok számára, akiket félreállítottak vagy kevéssé használható munkatársaknak tartanak.

Mivel azonban *egy szövetség mindenképpen új esemény egy vállalat életében*, ahol korábban nem ismert, vagy nem rutinszerű feladatokat kell ellátni, *fokozottan szükség van/lehet kreatív, dinamikus, határozott és empátikus emberekre* (s aki ilyen, az minden vállalatnál a jobbak közé tartozik), így a sikerhez mindenképpen szükség van ezen munkaerő előzetes megnyerésére, sikerorientált érdekeltségi rendszer kialakítására és gondos karriertervezésre, hogy egy vállalat egy ilyen kihívás esetén a legjobb munkatársait tudja megnyerni a feladat ellátására.

• *Kevés időt fordítanak a partnerválasztásra.* A jó (vagy legjobb) partner kiválasztása időigényes feladat: meg kell érteni a potenciális másik fél/felek érdekeit, céljait, jelenlegi működését és vállalati kultúráját, tulajdonosainak és felső vezetőinek ambícióit stb. Az időzítés alapvető fontosságú. Ugyanakkor ki kell tudni várni, ill. meg kell tudni találni a cselekvés legjobb pillanatát, nehogy az az eset következzen be, amit úgy lehet jellemezni, hogy: „Aki lép – elhibázza, aki vár – elszalasztja.”

• *Félreértést kizáróan meg kell egyezni a célkitűzésekben.* Egyértelműen meg kell érteni egymás kölcsönös céljait és várákozásait, hogy maximalizálni lehessen a közös hasznot és minimalizálni lehessen a félreértések lehetőségeit.

Sokféle lehetőség van a szövetség sikerének minősítésére, ilyen pl. a ROI, a piaci részesedés, a termékminőség, a műszaki ismeretek szintje, a költségcsökkenés mértéke stb. Ha hiányzik annak egyértelműen deklarált módja,

hogy a szövetség sikerét hogyan mérjük, akkor könnyen bekövetkezhet az a helyzet, hogy az egyik partner a szövetség sikerét hirdeti és érzi, míg a másik fél messze nem ilyen boldog az eredmények tekintetében.

• *A paternalizmus hibája.* Sok partner elköveti azt a hibát, hogy saját vállalati kultúráját és vezetési filozófiáját megpróbálja a szövetséges partnerre ráerőltetni. Mivel egy szövetség létrehozása és főleg működtetése már önmagában is jelentős kihívás, nem szerencsés az esetleges nehézségeket még azzal is fokozni, hogy „hódítani”, vagy „győzni” akarunk, ahelyett, hogy – elfogadva a másik fél sajátosságait –, a közös értékképzés folyamatára és fő elemeire koncentrálnánk.

### A szövetségkötés kritikus sikertényezői

A sikeres szövetségek legjobb gyakorlatának megértése és a jó tapasztalatok átvétele lehet az elsődleges feladata annak, aki most akar szövetsége(ke)t létrehozni. *A kiemelkedő sikereket eredményező legjobb gyakorlat („best practice”) alapján a kulcsfontosságú vagy kritikus sikertényezők a következők lehetnek:*

• *Realista megvalósíthatósági tanulmányt kell készíteni.* A sikeres szövetségek menedzsmentje a szövetség megkötésekor arra koncentrálnak, hogy egy realizisztikus megvalósíthatósági tanulmányban (feasibility study-ban) fogalmazza meg a szövetség legfontosabb elemeit. A menedzsment kiemelt fontosságúnak tartja a közös feltételezéseket, a pontosságot, az alapos elemzéseket és konzisztens üzleti terv kialakítására koncentrálnak. Ugyanakkor, még ha ez a szövetségi üzleti terv jól megalapozott is, a siker esélyét sok, előre nem determinálható körülmény befolyásolja: hogyan reagálnak a versenytársak a szövetség megjelenésére, hogyan változik a két partner vállalati kultúrája, szervezeti működése, hogyan módosul a partnerek hosszú távú stratégiája, mennyire jó munkatársakat delegálnak a partnerek a szövetségbe stb. A tapasztalt szövetkezők nemcsak jó szövetségi üzleti tervet készítenek, hanem az előbb említett egyéb tényezők hatását is megpróbálják figyelembe venni.

• *Számítani kell az üzleti kockázatokra és csökkenteni kell ezeket.* A tapasztalt menedzs-

ment arra koncentrálni, hogy megértse, melyek azok a fő kockázati tényezők, amelyek a szövetséggel kapcsolatosak, valamint arra, hogy miképpen kezelje ezeket a kockázatokat. Néhány kritikus tényező ezek közül:

– milyen hatása lesz a szövetségnek a partnerek hosszú távú versenyképességére külön-külön és együttesen,

– melyek a siker legfőbb akadályai (pl. hol van/várható szervezeti ellenállás és milyen mértékű),

– melyek a megfelelő információk kölcsönös kicserélésének módjai,

– hogyan kell az irányítási rendszereket az egyedi szövetség követelményeihez igazítani.

• *Össze kell kapcsolni a költségvetést a forrásokkal és a prioritásokkal.* A sikeres szövetségeket alkotó partnerek felső vezetősége természetesen sokkal inkább a prioritások kijelölésére és a források biztosítására fordítja figyelmét, mintsem a rövid távú pénzügyi tervekre és eredményekre. Úgyszintén jelentékeny erőket fordítanak arra, hogy megtalálják a megfelelő, nagyon jól képzett munkatársakat, akik képesek a gyakorlatban megvalósítani azt, amit a célkitűzések és prioritások megfogalmaznak, magukban foglalnak. Ezzel ellentétben, a sikertelen szövetségeknek gyakorta az a jellemzőjük, hogy kevés időt és kevés (pénzügyi és emberi) erőforrást fektetnek a szövetségbe.

• *Alaposan meg kell fontolni a partner kiválasztását.* A partner kiléte minden szövetség legkritikusabb pontja. A tapasztalatlan szövetségek hajlamosak azonnal célkitűzésekben és a szövetség alapjainak megteremtésében gondolkodni, ahelyett, hogy részletes elemzésekkel, előzetes szelektálásokkal és nagy alaposággal megértenék a szóba jöhető partnereket.

*Feltétlenül meg kell ismerni a potenciális partner stratégiai céljait, irányítási-vezetési kultúráját, addigi szövetségekötési gyakorlatát és tapasztalatait, mielőtt bármilyen partneri kapcsolatra lépnének, vagy bármilyen egyezményt köténének vele.* Világosan meg kell érteni a partner (adott szövetséghez legfontosabbnak ítélt) erősségeit és gyengeségeit. A sikeres szövetségek mindig kellő figyelmet fordítanak az esetleges „válási” procedúrák megfelelő

kimunkálására is, ha a szövetség teljesítménye nem éri el az elvárt szintet.

• *Kiváló stratégiaalkotásra és forrástervezésre van szükség.* A sikeres szövetségek egyértelműen definiálják, hogy az egyes felek pontosan mivel járulnak hozzá a szövetséghez (munkaerő, pénz, egyéb források és ismeretek), és precíz időütemezést készítenek arra vonatkozólag, hogy ezek az erőforrásokat ki, mikor és milyen módon bocsátja a szövetség rendelkezésére. Mindig külön rendelkeznek arról, hogy a szövetség a partnerek részéről a legkiválóbb munkaerő-hozzájárulást kapja.

• *Mindig össze kell kapcsolni a szövetségnek nyújtott befektetési lehetőségeket és a személyi érdekeltségi rendszert a szövetség teljesítményével.* A sikeres szövetségekben mindig tiszta, világos, egyértelmű stratégiai teljesítménymutatókat alkalmaznak és ezek teljesítéséhez kötik a fizetéseket és egyéb juttatásokat, valamint a fejlesztési-beruházási forrásokhoz való hozzájutást.

• *Egyértelműen definiálni kell a partnerek szerepét.* A sikeres szövetségek elkerülik a tipikus bizottság-típusú döntéshozatali rendszer használatát, ehelyett rögzítik a szövetségi menedzsment felelősségét és hatáskörét, azaz hozzájuk delegálják a szövetség működtetésével kapcsolatos jogokat. Ezenkívül elfogadnak egy rendszeres felülvizsgálati folyamatot, szabályozott munkakapcsolatokat és beszámolórendszert építenek ki – kifelé (a partnerek felé) és befelé (a szövetségi menedzsment felé), és elősegítik, inspirálják a szövetség iránti lojalitás kialakulását.

\*

A magyar vállalatok számára, a szövetségekkel kapcsolatos legfontosabb kérdés 1995-ben már nem az, hogy: „Kell-e nekünk stratégiai szövetségeket kialakítani?“, hanem hogy:

– Milyen formájú szövetségeket kell kialakítanunk?

– Melyek a legmegfelelőbb szövetségi formák számunkra?

– Hogyan tudjuk sikeresen menedzselni ezeket a szövetségeket?

– Hogyan tanulhatunk mások tapasztalataiból?

## Felhasznált irodalom

Goold, Michael-Campbell, Andrew-Alexander, Marcus: Corporate-level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. John Wiley & Sons, New York, 1994

Harbison, John R.-Pekar, Peter: A Practical Guide to Alliances: Leapfrogging the Learning Curve. in: Viewpoint, Booz, Allen & Hamilton, Los Angeles, 1993

Porter, Michael E.: Competitive Advantage. Free Press, New York, 1985

Sohlberg, Ragnhild: Bridging Cross-Cultural Differences. Előadás, Strategic Management Conference, London, Regent Hotel, 1994. nov. 16.

Tari Ernő: A versenyképesség megőrzésének és fokozásának korszerű fegyvere: a stratégiai szövetség. Ipar-Gazdaság 1994. 1. sz.

Thompson, Arthur A.-Strickland III., Alonzo J.: Strategic Management. Irwin, Homewood, Illinois, 1993

*BEDŐ Miklós Áron*

## HOGYAN JUTHAT EGY CÉG VÁLSÁGBA?

A gazdálkodó szervezetek születnek, élnek s meghalnak, és életük során többször életveszélyes betegségeken, válságokon esnek, eshetnek át. A szerző a vállalati válság fogalmából kiindulva előbb tipizálja, majd szakaszokra/fázisokra bontva vizsgálja azokat. A tanulmány hangsúlyosan foglalkozik a válság felismerésével, előrejelzésével, a válságot előidéző okokkal, valamint lefolyásának tipikus – úgyszintén a régiókra jellemző specifikus – vonásaival.

Már a közgazdaságtan klasszikus irodalmában megtalálhatjuk azon műveket és/vagy fejezeteket, amelyek a gazdasági válság okait és/vagy lefolyását elemzik. Ezek és a későbbi megfigyelések alapján a krizeológusok különböző magyarázó elméleteket dolgoztak ki, melyek közül a ciklus/hullám elmélet tűnik a legéletképesebbnek.

A schumpeteri felosztás szerint három-öt éves rövid távú, nyolc-tíz éves középtávú és huszonöt-ötven éves hosszú távú hullámokat különböztethetünk meg a gazdaság terén. Ezen elmélet szerint az az állapot, amit gazdasági válságnak neveznek, akkor következik be, ha több ciklus egyidőben érkezik hanyatló ágához. Ez az elmélet azonban makro szinten elemzi a gazdasági válságot és nem igazán alkalmas arra, hogy a gazdálkodó szervezetek számára közvetlenül hasznosítható következtetéseket lehessen levonni belőle.

A technikai változáson alapuló strukturális válság ágazati válságokat generál, így elemzésük is inkább makro szintű okokhoz és következtetésekhez vezet; tehát ezek sem igazán hasznosíthatók közvetlenül a gazdálkodó szervezetek számára.

Megfigyelve a gazdálkodó szervezetek beszámolóit/kimutatásait, hogy a strukturális vagy az egész nemzetgazdasági vagy világgazdasági válságoktól függetlenül az elért eredmények [még ugyanazon az ágazaton belül is!] nagyon eltérőek. Vannak kimagasló teljesít-

ményt nyújtó cégek, de vannak válságban levők is. Ezt a két helyzetet egy skála két végpontjaként fogva fel, minden működő vállalatot elhelyezhetünk ezen a skálán. Az itt elfoglalt hely időben nem állandó, Tom Peters\* fogalmazása szerint; „egyetlen cég sincs biztonságban“. Általánosan elfogadott a hagyományos piacgazdasággal rendelkező országokban, hogy a gazdálkodó szervezetek – mint organikus képződmények – születnek, élnek s meghalnak. De életük során többször „életveszélyes betegségeken“ eshetnek át, s hogy ebből kilábalnak vagy nem, az az időbeli diagnosztizálástól és az alkalmazott terápiától függ. Ezért érdemes megfigyelni, hogy milyen okok váltják fel a vállalatok válság felé történő elmozdulását, ez az elmozdulás hogyan megy végbe, milyen jelek utalnak ezen elmozdulás bekövetkezésére/megkezdődésére.

### A válság fogalma és típusai

A válság kifejezést szűkebb értelemben akkor használhatjuk, ha bizonyos objektumok, üzemek fennmaradása veszélybe kerül; tágabb értelemben a válság/krízis fogalma akkor is használható, ha a vállalat környezetében vagy fejlődésében valamilyen nem várt változás, illetve törés következik be. A válság ebben az

\* Peters, T. I. – Waterman, R. H. 1986

értelemben időben behatárolható folyamat, amelyre az jellemző, hogy a rendszer előre tervezett fontos céljai nem bizonyulnak elérhetőnek, és ennek következtében cselekvési kényszer áll elő.

Ulrich Krystek\* szerint a vállalati válság a vállalat vagy vállalati terület nem tervezett és nem kívánatos folyamata, amely a gazdálkodó szerv alapvető céljait fenyegeti vagy akár a gazdálkodást is lehetetlenné teszi.

A gazdasági sikertelenség – Veress József\*\* megfogalmazása szerint – igencsak homályos és félreérthető kategória. A közgazdászok gyakran gazdasági veszteségről beszélnek abban az esetben is, amikor a vállalat olyan pozitív nettó hozamhoz jut a befektetett tőkéje után, amely alacsonyabb, mint a hozzáférhető potenciális alternatív befektetéseknél lehetne. Ez a helyzet sokkal hamarabb bekövetkezhet, mint amikor a számviteli nyereség veszteségre fordul.

Stuart Slatter\*\*\* kiterjesztett értelmezése szerint már válságról [turnaround situation – fordulatot/beavatkozást igénylő helyzet] beszélhetünk, ha a vállalat pénzügyi teljesítménye arra utal, hogy belátható időn belül sikertelenséggel kell szembenéznie az illető cégnek ha rövidesen nem tesz ellenlépéseket.

## Válságtípusok

Peter Müller\*\*\*\* megkülönböztet stratégiai, eredmény- és likviditási válságot. A stratégiai válság a vállalat hosszú távon ható gondjainak koncentrált megjelenése. Az eredményválság akkor következik be, ha a vállalat üzleti forgalma jelentősen lecsökken, romlik a jövedelmezőség és a közeli célok elérése kerül veszélybe. A likviditási válság rövid távon/azonnal érezteti hatását, ilyenkor a vállalat léte forog kockán.

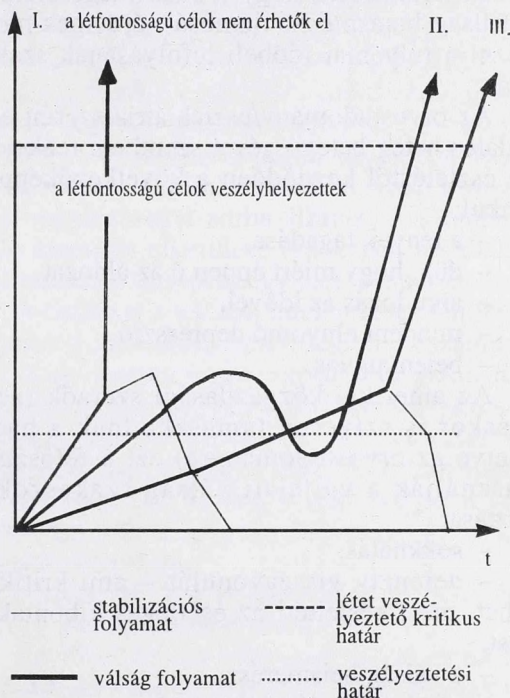
Meyers, Gerald C.\*\*\*\*\* a válságot előidéző okok alapján tipologizálta a válságokat; ezek alapján beszélhetünk: a közvélemény tartós, ellenséges viselkedéséből, a mértékadó piacon való hirtelen kereslet-, illetve ízlés vál-

tásból, piacképtelen kulcstermékek gyártásából, vezetési-utódlási válságból, pénzügyi válságból, sztrájkokból, külső beolvasztási kísérletből, kedvezőtlen nemzetközi eseményekből, a reguláció és a dereguláció arányában történő hirtelen, erős változásokból stb. következő válságokról.

1. ábra

### A különböző vállalati válságtípusok időbeli lefolyásának formái

a destruktív hatások intenzitása



Forrás: Ulrich Krystek

A lefolyási idő szerint megkülönböztethetünk (1. ábra):

1. robbanásszerűen betörő vállalati válságot, amely rövid lefolyású, növekvő intenzitású destruktív hatásokkal jellemezhető,
2. gyorsan fellépő vállalati válságot, amely közepes hosszúságú, hullámzó intenzitású destruktív hatásokkal írható le,
3. lassan fellépő vállalati válságot, amely hosszú lefolyású, lassan növekvő intenzitású destruktív hatásokkal jellemezhető.

Bayer József \* elemzése szerint, annak függvényében, hogy a vállalati válságot kivál-

\* Ulrich Krystek: Erfolgreiche Krisenbewältigung nur im Rahmen effizienter organisatorischer Regelungen möglich, idézi Farkas F.–Brun T.–Schuch K. 1988

\*\* Veress József 1989

\*\*\* Stuart Slatter 1984

\*\*\*\* Idézi Farkas F.–Brun T.–Schuch K. 1988

\*\*\*\*\* Idézi Veress József 1989

\* Bayer József 1991

\*\* Farkas F.–Brun T.–Schuch K. 1988

tó ok a vállalat szervezeti határán kívülről vagy belülről váltja ki hatását, megkülönböztethetünk belső és külső válságot. Ehhez hasonló felosztást talált a Brun-Farkas-Schuch\*\* szerzőhármás is a német válságmenedzsment szakirodalom elemzésekor.

## A válság szakaszai/fázisai

A válság olyan, időben lejátszódó, folyamat melynek során a különböző részfolyamatok/hatások intenzitása nagyon változó lehet. Annak érdekében, hogy jobban megérthessük a válság hatásmechanizmusát, érdemes megnézni a folyamat időbeli lefolyásának szakaszait.

Az orvostudomány/pszichiátria szerint egy halálos beteg betegségével szembeni reakciója az észleléstől kezdődően a következőképpen alakul:

- a tények tagadása,
- düh, hogy miért éppen ő az áldozat,
- alkudozás az idővel,
- mindent elnyomó depresszió,
- belenyugvás.

Az amerikai közgazdasági szerzők (akik máskor is szívesen támaszkodnak a had-, illetve az orvostudományra) ezt a felosztást használják a vállalati válság szakaszokra osztására\*:

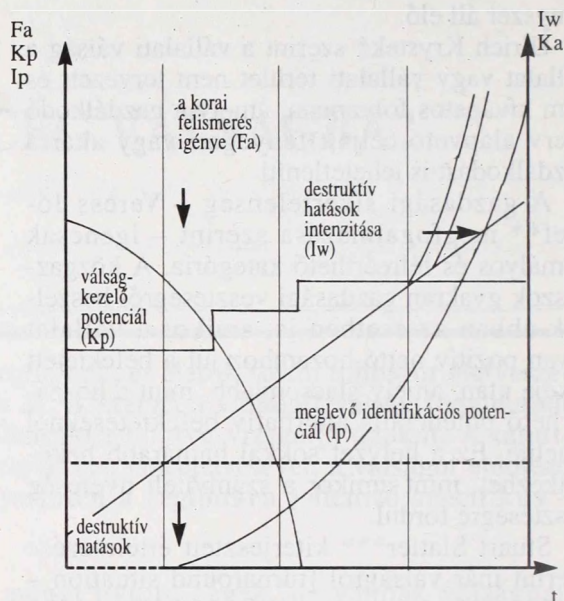
- sokkhatás,
- defenzív visszavonulás – ami kritikus lehet, mert késlelteti az esetleges kibontakozást,
- a válság beismerése,
- alkalmazkodás-változtatás.

Nagyon sok szerző az evidensnek tűnő hármas felosztást használja, azaz: válság előtti, válság alatti és válság utáni szakaszról beszél, értve ezeken a még ki nem alakult/még nem észlelt válságot, a tudatosult válságot, illetve a kezelés utáni „lábadozást“. Egyesek a válság alatti szakaszt akut és krónikus szakaszra osztják.

Ulrich Krysek\*\* a válság lefolyásában négy szakaszt különböztet meg:

**1. A potenciális fázis** – Még a legsikeresebb vállalati működésben is benne van a bukás lehetősége. A potenciális szakasz volta-képpen egy válság nélküli helyzetet jelent, amikor is még nincs kialakult válság, de a

## A válságfolyamat fázisai



Forrás: Ulrich Krystek

kialakulásának a feltételei adottak. Ilyen feltételek pl. Piskolti Sándor\* nyomán a következők:

- nem megfelelő szerződéses partner választása (vagyoni és gazdálkodási szempontokat figyelembe véve),
- nem célszerű és hatékony szerződéses kikötések alkalmazása a vevővel szemben (nem megfelelő fizetési mód választása, bank garancia és/vagy fedezetigazolás nem kérése: a biztosítók kihagyása stb.),
- a késedelmes fizetés teljesítés esetére vonatkozó jogi garanciák szerződésből való kihagyása,
- a saját fizetési kötelezettségek folyamatos rendezésének elhanyagolása.

**2. A latens fázis** – A válságfolyamat ezen szakaszára jellemző, hogy a vállalat tevékenységében a válságfolyamatok rejtetten már megtalálhatóak, de még nem kerültek felszínre (hasonlóan a már fertőzött, de még a betegség lappangási fázisában levő beteghez). Az ebben a fázisban mutatkozó tünetek lehetnek: nehézségek jelentkeznek a vevőkkel (fizetési késedelmek, megrendelések gyakori visszamondása stb.), a termelésre vonatkozó

\* In Veress József 1989

\*\* Ulrich Krystek i.m.

\* Piskolti Sándor 1993

mutatók (készletállomány, piaci részesedés, hatékonyság stb.) negatívan megváltoznak, a korábbi évekhez képesti rosszabbodás elkenődése érdekében könyvelési manőverek végrehajtása stb.

3. *Az akut kezelhető fázis* – Ebben a szakaszban a válság jelei egyértelműen a felszínre kerülnek, hisz destruktív hatásuk intenzitása jóval meghaladja az identifikációs potenciált (lásd a 2. ábrát!). Ekkorra a válságelemek jól beépültek a vállalati gazdálkodás folyamatába és több funkcionális területen éreztetik hatásukat.

Amint az ábrából kitűnik a korai felismerés igénye (aminek a szintje az első fázisban maximális volt!) mostanra nullára csökken. Ez azt jelenti, hogy most már nem lehet „korán” felismerni a jelentkező válságot: ebben a fázisban nem a felismerés, hanem az akut kezelhetetlen fázis elkerülése a cél.

4. *Az akut kezelhetetlen fázis* – A 2. ábrát megfigyelve kitűnik, hogy ebben a fázisban a vállalat válságkezelő potenciálja fölé nő a destruktív hatások intenzitása, azaz oly mértékűre fejlődött a vállalati válság, amit a vállalat már nem képes kezelni. A válság jelei ekkorra már minden kétséget kizáróan megjelennek a vállalati kimutatásokban, de ezek már nem előrejelzések hanem bizonyítékok.

Mivel már kezelhetetlenné vált a folyamat, nem érdemes időt és energiát pocsékolni a válság kezelésére, hanem minél gyorsabban hozzá kell látni a reorganizálási/talpra állítási feladatok elkezeléséhez.

A Price Waterhouse szakértői szerint\* a válságok alapvetően *három fázison* mennek keresztül:

a) *a korai szakasz* – a termelés és az értékesítés területén már fel lehet fedezni a hatékonyság romlását, de ezek az elemek elszigeteltnek tűnnek, még nem lehet felfedezni a köztük levő összefüggést. Ezek a tapasztalatok egyre gyakoribbá válnak. Az értékesítés kissé visszaesik. Problémák jelennek meg a kötelezettségek kielégítésében, de mind a szállítók és vevők, mind a bankok meggyőzhetőek, hogy csak átmeneti zavarról van szó.

b) *a közbenső szakasz* – a termelési problémák súlyosbodnak, akadozó anyagellátás jelentkezik, egyre többen panaszkodnak a minőségre és a késedelemre. A termékfedezet egyértelműen csökken. A pénzügyi egyensúly

nagyon labilissá válik, a bankokkal hitel átütemezésről kell tárgyalni. A vezetés megpróbál vevői előlegből termelni, ugyanakkor tetemes társadalombiztosítással és államháztartással szembeni kötelezettség halmozódik fel. A munkamorál egyre rosszabbá válik – a legjobb szakemberek elhagyják a céget.

c) *a késői szakasz* – ebben a szakaszban leginkább a káosz a jellemző. Szinte megsokkoltá válnak a minőségi problémák, a hibás áruk visszaszállítása és a termékek újragyártása. Az értékesítési terv betartása lehetetlenné válik, a termelés hatékonyságát az alapanyagok állandó hiánya miatt lehetetlen biztosítani. A szállítók nagy része csak azonnali éspénzes fizetés ellenében hajlandó szállítani, sőt egy részük régebbi tartozáskiegyenlítést is kiereszkol. A készpénzforgalom egyenlege negatívvá válik. A számlavezető banknál a beszedési megbízásokat sorba állítják. A számláról való leemelések elkerülése érdekében a vállalatnál megnő a készpénzügyletek száma és értéke. A bankban a vállalat hiteleit kétes kintlévőségeknek minősítik, ezen hitelek a felszámított kamatos kamat miatt exponenciálisan növekednek. Az alkalmazottak közül, akiknek alkalmuk nyílik, mindenki más vállalathoz szegődik. Ez a tömeges elpártolás szakemberhiányt idéz elő. Ebben a szakaszban a vállalkozást már a felszámolás veszélye is komolyan fenyegeti.

*Gazdasági jogi szempontból a válságnak két, jól elkülöníthető szakasza van.*

a) Csődbejelentés előtt jogi szempontból a vállalat normálisan működő vállalkozásnak tekinthető. Ez a szakasz a fizetéseképtelenség beálltáig tart, azaz magában foglalja a válság enyhébb szakaszait. Ezen idő alatt a menedzsment különösebb megszorítások nélkül irányíthatja a vállalatot, szabadon választhatja meg az alkalmazásra kerülő válságkezelő stratégiákat.

b) A csőd eljárás alatti szakasz a válság súlyosabb fázisába jutásával áll elő. Ekkor már bekövetkezett a fizetéseképtelenség, és a kötelező öncsőd bejelentése alapján a vállalat kérésére, vagy a lejárt kötelezettség jogosultjának kérésére (az adott ország csődtörvényének értelmében és a törvényben szabályozott eljárás keretében) a cégbíróságon bejegyezték a csőd kérelmet. Igaz, hogy ebben a szakaszban a törvény értelmében a céget fizetési moratórium illeti meg a krízismenedzselés megkönnyítése érdekében, de a menedzsment a csőd-

\* Turner, A., Oláh A., Réh T. 1994

törvény megszorításait köteles betartani, ami jóval szűkebb mozgásteret biztosít a válságkezelő stratégiák alkalmazásában, mint az előző fázisban, hiszen ebben a szakaszban a reorganizációs tervet előre jóvá kell hagyatni a hitelezőkkel is (ez hosszú, nehéz alkudozással jár).

Ráday Lóránt\* a vállalati krízisnek mint fizetésképtelenségnek a következő fokozatait különbözteti meg:

a) feszült fizetésképtelenség – átmeneti pénzügyi hiány jellemzi, eseti szállítói sorbanállás jelenhet meg,

b) súlyos fizetésképtelenség – állandósul a pénzhiány, a bankokkal szemben lejárt tartozások keletkeznek és a szállítói sorbanállás is tartóssá válik,

c) kritikus fizetésképtelenség – krónikussá válik a likviditási hiány, a lejárt tartozások folyamatosan nőnek, a napi fizetések késnek,

d) csődállapot – a működőképesség csaknem megbénul, a termelés leállítása vagy a csőd bejelentése lesz a fő kérdés.

## A válság felismerése/előrejelzése

Mivel a válság a vállalat, annak tulajdonosai és vezetői számára egzisztenciális probléma, ezért fontos a krízisek korai felismerése. Szükséges tehát azon jelek és módszerek áttekintése, amelyek lehetővé teszik a krízishelyzetek korai felismerését, illetve ezek előrejelzését.

Stuart Slatter\*\* megfogalmazása szerint minden, amit egy vállalat rosszul tesz (és bizony a cégek követnek el kisebb-nagyobb hibákat!) potenciális előrejelzője annak, hogy esetleg veszélyhelyzet van kialakulóban. Az általa megfogalmazott főbb jelző szimptomák:

- csökkenő jövedelmezőség,
- csökkenő értékesítési volumen konstans áron,
- adósságnövekedés,
- likviditáscsökkenés,
- korlátozott osztalékpolitika,
- számviteli manőverek,
- a felső vezetés aggodalmai,
- hirtelen vezető váltások/utódlások,
- a piaci részarányok csökkenése,
- a tervezési/stratégiai gondolkodás hiánya.

Platt, Harland D.\*\*\* a válságra utaló jeleket – a megjelenési helyük alapján – az alábbi két csoportra osztja:

### A) Pénzügyi és vállalati jelek:

- a vállalat bejelenti, hogy új könyvelési céget alkalmaz, vagy új banki kapcsolatokat létesít/létesített,
- a menedzsment válsága nyilvános fórumokon felszínre kerül,
- igazgatótanácsi tagok hirtelen lemondanak,
- a kölcsönt nyújtó hitelkapcsolatok beszűkülnek,
- törzsrésvények eladása depressziós piacon vagy könyvérték alatt,
- a vállalati felső vezetők részvényeket adnak el,
- nagyarányú értékcsökkenési leírást számolnak el,
- a vállalat figyelmen kívül hagyja az alapvető pénzügyi összefüggéseket.

### B) Termékjelek:

- új versenytárs lép piacra,
- más cégek olyan termékeket adnak el, amelyek egy generációval modernebbek,
- a vállalat K+F költségvetése aránytalanul kisebb, mint a versenytársaké,
- a kiskereskedők állandóan túl nagy készleteket tartanak a vállalat termékeiből,
- a barátok és szomszédok kérnek magyarázatot arra, hogy miért az adott cég termékeit vásároljuk.

A *Mecrator*\* vezetési tanácsadó cég szakemberei szerint a vállalati krízist fel lehet ismerni úgy, hogy:

1. a vállalat eredménykimutatása folyamatos csökkenést mutat,
2. a vállalat felélte saját tartalékait, a konszern tartalékaiból kell támogatni,
3. a tervezett és végrehajtott javító intézkedések csak rövid távon járnak eredménnyel,
4. valamely nem várt külső eredmény gyors krízist idéz elő (devalváció, tűz, egyik vevő csődje stb.) Farkas Ferenc–Brun Tímea–Schuch Katalin a német válságmenedzsment szakirodalmat vizsgálva úgynevezett gyenge jeleket azonosítottak. Ezek ugyan a vállalat környezetéből származó, tartalmilag még viszonylag strukturálatlan információk, amelyeket azonban érdemes nyomon kövteni és elemezni/mérlegelni a vállalatra gyakorolt hatásmechanizmusukat. Ilyen gyenge jelek a következők:

- a vállalatot közvetlenül érintő külső tényezők, például munkanélküliség, összeomló pénzügyrendszer, spekuláció, protekcionizmus, sztrájkok,

\* Ráday Lóránt 1993

\*\* Stuart Slatter: i.m. p. 55.

\*\*\* Platt, Harland D. 1985

\* A legnagyobb finn tanácsadó cég

– nem megfelelő pénzügyi erő, például rossz hozamok, alacsony saját tőkerész,

– a vállalati vezetőség gyengeségei, például szakismeret és tapasztalat hiánya, döntésképtelenség, nem kompetens igazgatótanács jelenléte, célszerűtlen kompromisszumok a vezetésben, eluralkodó vezetői stresszhelyzet, kapkodás és fejtelenség,

– a munkavállalók részéről megnyilvánuló gyengeségek, például hiányos munkafegyelem, a szociális rendszerek azok teherbíró képességét meghaladó terhelése, a munkaerő leépítésének ellehetetlenülése stb.

Bayer József\* belső válság kialakulására utaló jelekként a következőket sorolja fel:

– felduzzasztott szervezeti struktúra, amely a túlméretezettségből adódóan áttekinthetetlen,

– feleslegesen sok értekezlet tartása,

– túldimenzionált információs rendszer fenntartása.

A szerző megállapítja, hogy általában négy kedvezőtlen jelenség utal leginkább a vállalat jövőjének elsötétedésére: a gyártott termékek elavulása, a vállalat piacát képező térség gazdasági helyzetének rosszabbodása, a kérdéses szakma (termelési ág) völgyemenetbe kerülése és a gyorsuló inflációval szembeni tehetetlenség.

A fentiekben felsorolt jelek többsége nem számszerűsíthető, ezért nagyon sok szubjektív hatás érvényesül a megítélésükben. A szubjektivitást csökkentendő számos szerző igyekezett a gazdálkodó egységek teljesítményét különböző számszerűsíthető mutatók segítségével megítélni. Erre, mivel az üzleti döntések pénzforgalmi vetülete elég hamar jelentkeznek a vállalat pénzügyi kimutatásaiban, kézenfekvőnek tűntek/tűnnek az ezen kimutatásokra alapozó pénzügyi viszonyszámok/mutatók értékei, illetve értékeik összehasonlítása. Ezen mutatószámok romlása már jelzőrendszerként működhet az elemző számára. Annak érdekében, hogy kiderüljön, mely szempontok vizsgálata és mely mutatószámok elemzése szignifikáns statisztikailag az egészséges és a válság előjeleit mutató cégek megkülönböztetésére, számos szerző különböző minták felhasználásával végzett kutatásokat nagyon sok mutatószámot elemezve. Ezen dolgozatokról Gentry, Newbold, Whithford\*\* ad összegző elemzést; a fel-

használt tanulmányok: Altman 1968, 1977; Beaver 1966, 1968; Blum 1974; Deakin 1972; Edmister 1972; Elan 1975; Libby 1977; Menask 1983; Moyer 1977; Ohlson 1980; Taffler 1982; Tamari 1966. A felsorolt szerzők az alábbi szempontokat vizsgálták:

- a követelések megtérülése,
- a készletek forgási ideje,
- cash pozíció,
- rövid távú likviditás,
- tőkeáttétel,
- tőkemegtérülés,
- beruházások megtérülése.

A fenti tizennégy tanulmány, a különböző ágazatokból különböző időkben vett minták alapján, a felsorolt szempontokat különböző mutatószámokkal vizsgálta. Az 1. táblázat bemutatja a szignifikánsnak talált mutatókat és azok gyakoriságait.

1. táblázat

A különböző szerzők által szignifikánsnak talált mutatók

szempontok/mutatók	azon dolgozatok száma, amelyekben az adott mutatót szignifikánsnak találták
<i>tőkeáttételi mutatók</i>	
cash flow/összes adósság	7
összes adósság/összes eszköz	6
visszatartott nyereség/összes eszköz	5
<i>rövid távú likviditás</i>	
nettó forgó tőke/összes eszköz	6
forgó eszköz/rövid lejáratú forrás	6
cash/eladások	2
<i>beruházások megtérülése</i>	
nettó jövedelem/összes eszköz	5
EBIT/összes eszköz	4
<i>cash pozíció</i>	
cash/rövid lejáratú források	4
<i>követelés megtérülés</i>	
átlagos vevőállomány/ átlagos napi árbevétel	2

Forrás: Gentry, Newbold, Whithford (1984)

Mivel a különböző kutatások különböző mutatókat találtak szignifikánsnak, felmerült annak a szükségessége, hogy egyszerre ne csak egy szempontot vegyenek figyelembe a cégek osztályozásakor, mivel az egyváltozós viszonyszámalemlések nem válaszolták meg a következő kérdéseket:

\* Id. mű. p. 160.

\*\* Gentry, J. A., P. Newbold, and D. T. Whithford. 1984

1. mely viszonyszámok a legfontosabbak?
2. milyen súlyokkal kell az egyes mutatókat figyelembe venni?
3. hogyan lehet a súlyokat objektíven meghatározni?

A több szempont figyelembevétele érdekében megjelentek többváltozós matematikai-statisztikai módszereket alkalmazó tanulmányok. A leggyakrabban alkalmazott módszerek: a diszkriminancia analízis, a logit és a probit elemzés.\*

A legismertebb és legmegbízhatóbbnak tartott többváltozós modell a diszkriminancia analízist alkalmazó Altman féle Z-modell.\*\* Ebben a modellben Altman kiszámít egy úgynevezett Z mutatót:

$$Z = 1.2 X_1 + 1.4 X_2 + 3.3 X_3 + 0.6 X_4 + 1.0 X_5$$

ahol:

- Z = a mutató értéke
- X<sub>1</sub> = forgótőke/összes eszköz
- X<sub>2</sub> = visszatartott nyereség/összes eszköz
- X<sub>3</sub> = EBIT/összes eszköz
- X<sub>4</sub> = saját tőke piaci értéke/összes tartozások könyv szerinti értéke
- X<sub>5</sub> = eladások/összes eszköz.

Az eredeti mintában azok a cégek, melyeknek Z mutatójuk 2.99-nél nagyobb volt, biztosan nem kerültek válságba, azok meg, amelyek Z értéke 1.81 alatt volt, mind válságba kerültek. Ha a Z mutató 1.81 és 2.99 között volt nem tudta pontosan előrejelezni, hogy bekövetkezik vagy sem a válság? De a legjobb választó értéknek 2,67 bizonyult. Ezt az értéket használva, egy évvel a csőd előtt 95 %-os, míg két évvel a csőd előtt 72 %-os biztonsággal lehet előrejelezni a következő csődöt. A modell együtthatóival kapcsolatban érdemes megjegyezni (főleg ha kelet-urópai alkalmazására gondolunk!), hogy értékeik függenek az alapminta összetételétől és a vizsgált időszaktól: azaz egy más időszakban összegyűjtött másik minta alapján új együttható értékeket kapunk, és természetesen más lesz a „választó érték“ is.

A nyolcvanas évek elején a válság előrejelzést kutató szerzők általában csak a pénzügyi mutatószámokra alapoztak. Ekkor kezdtek megjelenni olyan tanulmányok, amelyek a cash flow elemeit is felhasználják. Először különböző cash flow változókat próbáltak be-

foglalni a jónak látszó pénzügyi mutatókra épülő modellekbe (a legnépszerűbb a nettó működési cash flow volt), de ezek a próbálkozások nem jártak semmilyen javító eredménnyel.\* A pénzügyi mutató modellek előrejelző képessége nem javult. Amikor Gentry-Newbold-Whithford\*\* megpróbálták a működő tőke változását elemeire bontva bevinni egy tizenkét változós modellbe, arra a megállapításra jutottak, hogy a legfontosabb változók az osztalék, a beruházások és a követelések, míg az addig fontosnak tartott működési CF nem bizonyult szignifikáns tényezőnek. Azt is kimutatták, hogy a pénzügyi mutatók és ezen szignifikáns CF elemek együttes használata jobb előrejelzéshez vezet, mintha külön-külön használnánk őket.

Dambolena & Shulman\*\*\* tanulmányukban kimutatták, hogy úgy a pénzügyi mutatókra, mint a CF mutatókra alapozó modellek előrejelző képessége szignifikánsan javul, ha a modellbe bevesszük a nettó likviditás (nettó likviditás NL = pénzeszközök + piacképes értékpapírok – rövid lejáratú kötelezettségek – hosszúlejáratú kötelezettségek esedékes része) mutatót. A szerzők a pénzügyi mutatókra alapozó modellként az Altman modellt, a CF-ra alapozó modellként a Gentry-Newbold-Whithford modellt használták. Az általuk tesztelt modellek előrejelzési hatékonyságát a 2. táblázat mutatja.

Amint a táblázatból kitűnik, a mutató a Gentry modellen többet javított, mint az Altman féle pénzügyi mutatókra alapuló modellen. A kibővített modellek hatékonyságát figyelve kitűnik, hogy közel azonos megbízhatósággal képesek előrejelezni a válságot, illetve a válság be nem következését. Mindkét modell szignifikánsan jobb hatásfokkal képes a vállalati bukást előrejelezni, mint a bukás elkerülését. Amint a táblázatból kitűnik, egy évvel a csőd előtt az életképes cégeket csak 80 % körüli hatásfokkal képesek elkülöníteni. Ez azt jelenti, hogy nem csődös cégeket is csődösnek mutatnak elég nagy arányban (közel 20 %), ami pl. a hitelkihelyezési szempontból végzett minősítésnél elfogadhatatlan.

Az 1990. szeptember 11-én Chicagóban tartott tudományos értekezleten James A. Gentry bemutott egy új, szintén a CF ele-

\* Casey and Bartczak 1984, 85 és Gombola, Haskins, Katz and Williams 1987 – idézi Frank K. Reilly 1990  
 \*\* Gentry, J. A., P. Newbold, and D. T. Whitford 1985  
 \*\*\* Dambolena, I.G. and J.M. Shulman 1988

\* Virág Miklós 1993  
 \*\* Altman, E. 1968

## Különböző modellek előrejelző hatékonysága

	A helyesen osztályozott cégek aránya % -ban			
	Altman modell		Gentry modell	
	NL-nélkül	NL-el	NL-nélkül	NL-el
<b>egy évvel a csőd előtt</b>				
csődös cégek	98	98	86	96
életképes cégek	72	86	62	82
összesen	85	92	74	89
<b>két évvel a csőd előtt</b>				
csődös cégek	88	88	80	84
életképes cégek	76	80	56	68
összesen	82	84	68	76

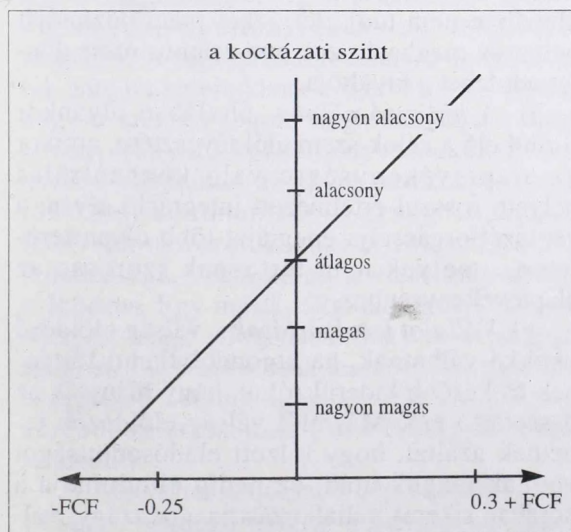
Forrás: Dambolena and Shulman (1988)

mekre alapozott, válság-előrejelző módszert.\* Lényege, hogy kiszámítja a szabad cash-flow-t (Free Cash Flow – FCF), majd ennek változásából és a relatív komponensek nagyságából von le következtetéseket a cég működési minőségével kapcsolatosan.

A szabad CF nem más, mint a rendelkezésre álló nettó cash flow, miután számításba vet-

3. ábra

A szabad cash flow és a kockázati szint közti összefüggés



Forrás: James A. Gentry

\* James A. Gentry, 1990

tünk valamennyi pénz be-, illetve kiáramlást. Kiszámítási vázlat a következő:

A relatív CF komponensek kiszámításához külön összeadjuk a pénzbeáramlásokat, így megkapjuk az összes nettó cash flow-t, majd az abszolút CF komponenseket ehhez viszonyítjuk:

## NETTÓ MŰKÖDÉSI CASH-FLOW

- beruházások
- = *beruházások utáni cash flow*
- osztalék
- fix kiadások
- = *működő tőke előtti szabad cash flow*
- +/- működő tőke változása
  - Δ esedékes követelések
  - Δ készletállomány
  - Δ egyéb forgó eszközök
  - Δ esedékes fizetési kötelezettségek
  - Δ egyéb folyó források
- = működő tőke változása utáni FCF-k
- +/- nettó pénzügyi cash flow
- +/- egyéb eszközök és források nettó változása
- = **Összes pénzáramlás utáni FCF**

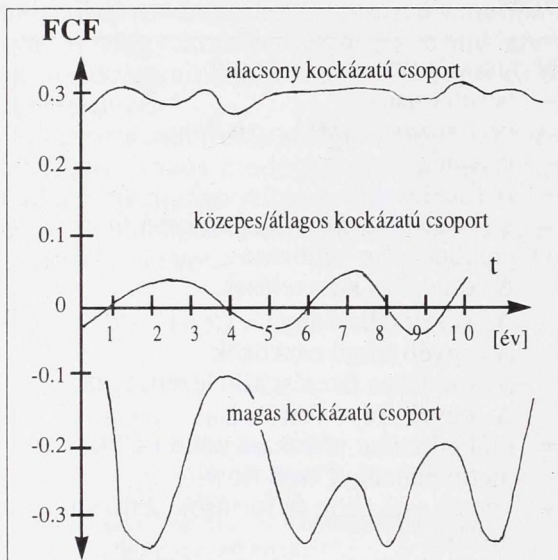
A relatív cash flow komponensek alapján a vállalatok kockázati rangsorba állíthatók. Gentry a modelljében kimutatta, hogy a nagy-kockázatú cégek működési, befektetési és osztalékfizetési cash flow-ja alacsony és a fix költségek relatív cash flow-ja magas a kis kockázatú viszonylag stabil cégekéhez viszonyítva. A cégek kockázatának mérésére jó változónak bizonyult a működő tőke változása utáni relatív FCF. A kockázati szint és a működő tőke változása utáni relatív FCF közötti összefüggést a 3. ábra szemlélteti.

Ha a működő tőke változása utáni relatív szabad cash flow-t kiszámítjuk és ábrázoljuk egy hosszabb időszorra, akkor a különböző kockázatú cégekre a 4. ábrához hasonló ábrát kapunk. Amint az ábrából kitűnik, a viszonylag nagy értékű és kis ingadozású FCF-vel rendelkező cégek alacsony kockázatúak. Azok a cégek, amelyek általában a működési cash flow-t a befektetések, osztalékok, fix költségek és a működő tőke fedezésére használják [FCF≈0] közepes/átlagos kockázatúak. Azok a cégek, amelyeknél a működő tőke változás utáni szabad cash flow negatív és nagyon ingadozó, egyértelműen magas kockázatúnak számítá-

nak. Ezek azok a cégek, amelyeknél pénzügyi válság megjelenésére/kialakítására lehet számítani.

4. ábra

A FCF időbeli változása különböző kockázatú cégek esetén



Forrás: James A. Gentry

Az FCF alapján történő osztályozás alkalmazása esetén figyelembe kell venni, hogy az illető cég életpályájának mely szakaszán helyezkedik el, ugyanis növekedési szakaszban levő cég esetén a beruházások magas értéke okozhat negatív működő tőke változása utáni FCF-t, ami mégsem válság előjel.

### A válságot előidéző okok

A válságkezelés legfontosabb feladata a válság kiváltó okainak eredményes eliminálása. Ennek szükséges feltétele azok pontos diagnosztizálása, ezért a legtöbb a válságot tanulmányozó szerző gondos figyelmet fordít a lehetséges okok feltérképezésére. Az alábbiakban ezen összegyűjtésekből szeretnék néhányat bemutatni:

James E. Spiotto\* az AIMR (Asociation for Investment and Research) által a „Válságban és csődben levő vállalatokba való befektetési lehetőségek elemzése” címmel szervezett tudományos értekezleten tartott előadásán válságot előidéző tényezőkként a következőket

említette: az iparág halott, a cég által kínált termék vagy szolgáltatás senkinek sem jelent értéket, a cég túlköltekezik vagy túltervezett, egy helyzetet rosszul ítélték/nek meg, a céget perek sorozata érte/i a környezetvédők vagy nyugdíjalapok részéről stb.

A Price Waterhouse\* szakértői által készített tanulmányban egy sokkal részletesebb, átfogó képet nyújtó elemzést találunk a válságot kiváltó okokról:

a) *A menedzsment probléma* – a legfontosabb helyet foglalja el a válság okok közt, mivel a vállalt tevékenységének bármely hiányossága, diszfunkcionalitása végső soron a felső vezetés felelőssége.

b) *A pénzügyi kontroll hiánya* – megfigyelhető mind a koncepció, mind a szervezeti keretek kialakításában. Ez azt jelenti, hogy a vezetés, ha akarna sem tudna – az információ hiánya miatt – optimális döntéseket hozni.

c) *Erős verseny kialakulása* – azon cégek-nél jelent válság előidéző okot, amelyek elkényelmesedtek, K + F költségeiket minimálisra csökkentették és ezért nem tudnak új/tovább fejlesztett termékkel megjelenni a piacon.

d) *A megváltozott piaci kereslet* – ez az ok is a visszafogott K + F tevékenység és az innovációhiány következményeként jelentkezik. Egy másik piaci keresletváltozást előidéző esemény lehet a túlkonzentrált vevőkor egyik tagjának kiesése.

e) *A marketing hiánya* – hiányzó vagy hibás marketingkonceptióval rendelkező cég általában nem tudja termékei piaci pozícióját helyesen meghatározni, ami számos rossz döntésnek lehet a kiváltója.

f) *A hiányzó célok* – általában olyankor fordul elő a célok szem elől tévesztése, amikor az alaptevékenységre való koncentráció helyett, rosszul értelmezett integráció révén, a cég szétforgácsolja enégiáját több olyan területen, amelyek nem tartoznak szorosan az alaptevékenységhez.

g) *Vállalat felvásárlások* – válság-előidéző okokká válhatnak, ha átgondolatlanul történnek és később kiderül róluk, hogy hiányzik az összetartó erő. Másfelől válság-előidézők lehetnek azáltal, hogy túlzott eladósodottságot vonnak maguk után, ez pedig elindíthatja a korábban sikeres vállalkozást is a pénzügyi válság felé.

h) *Nagy projektumok* – mint válság okok

\* Spiotto J.E. 1990

\* Figyelő tanácsadó 1994 november

olyankor jelentkeznek, ha a cég túlzott erőforrás-koncentráció révén olyan tőkeigényes feladatba kezd, amellyel szemben óriásiak a várakozások és aránytalanul nagy a kockázatuk.

i) *Magas költségek* – általában az elavult technológiát és az ebből származó energia-pazarlást, a magas munkabér költséget és/vagy a kevés értékesített mennyiséget jelzik.

j) *Az alapanyagárak emelkedése* – okai lehetnek a megnövekedett kereslet vagy a források beszűkülése, a termelő/előállító cég monopol helyzete, illetve többek kartell megállapodása vagy a nemzeti valuta leértékelődése/leértékelése.

k) *Hibás pénzügypolitika* – amelyik nem figyel az optimális tőkestruktúra kialakítására, valamint a kötelezettségek lejártának és az eszközök likviditási szerkezetének összehangolására.

l) *Erőltetett értékesítés* – ez a jelenség olyankor jelentkezik, amikor a cégek rövid idő alatt túlzottan felfuttatják forgalmukat, figyelmen kívül hagyva a vállalkozás forgótőke termelő képességét.

John M. Stopford és Charles Baden-Fuller\* a kudarcot okozó tényezőket elemezve megállapítják, hogy mind stratégiai, mind szervezeti tényezőket figyelembe kell venni, sőt a tapasztalat szerint e két tényező csoport szervesen összefügg. Szerintük a válság legfőbb oka a cégek szervezetének és rendszereinek a megcsontosodása, ami lehetetlenné teszi a környezeti változásokra való megfelelő reagálást. A régi gondolkodásmód és módszerek annyira beleivódnak a szervezet szövetébe, hogy a szerzett jogok meghiúsítják a változtatásra irányuló kezdeményezéseket. Erre a hatásra ráerősíthet az egyes tevékenységi körök közti kommunikáció gyengesége, és a felső szintű vezetők közötti csoportszellem fejletlensége. Tehát az ok a szervezet statikus működése. Egy másik, általuk kiemelt ok azon elterjedt nézet elfogadása, hogy az érett iparágakban a feltételek csak lassan változnak, és a cégek csak a stabil, általános lehetőségek szűk köréből választhatnak (lásd Porter általános stratégiáit).

A Mecraster tanácsadó cég szakemberei a válságot előidéző okokat a következőképpen csoportosították:

1. *Stratégiai okok*, pl.:
  - méretből vagy a gyakorlat hiányából adódó hátrány,
  - hibás szegmentálás, rossz piaci pozicionálás, stratégiai és megvalósítási hibák,
  - a versenyképesség leromlása az alábbi okok miatt:
    - = a termékarculat leromlása,
    - = új, helyettesítő termék megjelenése,
    - = minőség/ár hányados versenytársakhoz képesti viszonylagos romlása,
  - az életciklus rossz megítélése.
2. *Működési okok*, pl.:
  - a költséghatékonyság hiánya az üzleti láncban,
  - agresszív marketing és értékesítés hiánya,
  - gyenge, motiválatlan személyzet.
3. *Hirtelen hatásból adódó okok*, pl.:
  - valutaárfolyam változás,
  - vám- és kereskedelempolitikai változás,
  - katasztrófa, baleset.
4. *Szándékos (bűnügyi) eset*

A Farkas-Brun-Schuch szerzőhármás a német krízismenedzsment szakirodalmat áttanulmányozva megállapította, hogy a válság származhat a vállalat szervezeti határán kívülről (ilyen okok lehetnek: technológiai változások az ágazatban, piaci változások, a vevői vagy fogyasztói viselkedés megváltozása, a konjunktúra helyzet változása, társadalmi változások, (természeti) katasztrófák, létfontosságú szállító/vevő kiesése vagy fizetőképtelensége, túlságosan nagy állami terhek stb.) vagy kialakulhatnak magában a szervezetben (ezek lehetnek szubjektív okok, pl.: a vállalatvezető/-igazgató kényszerű távolléte, az információs csatornák nem megfelelő működése, vezetési ismeretek, szakismeretek hiánya, nem megfelelő vezetési stílus, növekvő fluktuációs ráta stb. vagy objektív okok pl.: fizetési nehézségek, csökkenő jövedelmezőség, csökkenő kapacitáskihasználás, a rendelésállomány csökkenése, növekvő készletállomány, a költségek növekedése, az egyes termékek csökkenő piaci részesedése és költség fedezete, minőségromlás és emiatt sokasodó reklamációk stb.)

Bayer József\* a válságmenedzsmentet elemezve szintén külső és belső válság-előidéző okokat említ. Ő a külső válságokokat a hatáskörük szerint különbözteti meg: az általános

\* John M. Stopford & Charles Baden-Fuller 1990

\* Bayer József 1991

gazdasági helyzet romlása (recesszió) a gyengébb pénzügyi és technológiai helyzetben levő cégek számára válhat válságokozó tényezővé; az illető szakmai/iparág válsága (amely általában hosszú időn át tart) a legtöbb cég számára „keserű” időszakot okoz – előidézője lehet a vásárlói igény megváltozása miatt kialakuló teljesen új piaci feltételek, az alaptechnológia megváltozása vagy egy másik szakma teljesen új anyagfelhasználási követelménye.

Véleménye szerint a belső válságok menedzsment problémákra vezethetők vissza, melyeknek keletkezési helye a felső vezetés: rendszerint akkor alakulnak ki, ha a felső vezetők főleg operatív feladatokkal foglalkoznak ahelyett, hogy figyelmüket a hosszú távú célok megvalósítására irányítanák.

Hayes, Richard E.\* szerint a vállalati válság akkor következik be, amikor a vállalati vezetés várakozásai és a piaci környezet realitásai között komoly különbségek tapasztalhatók: egy jelentős ráfordítással bevezetett új terméket nem fogad el a piac, egy másik ország kormányválsága lehetetleníti az ottani részleg működését, ami kulcsfontosságú az egész cég szempontjából, vagy a külső szabályozás hirtelen, nem várt változásai.

Ross és Kann\*\* könyvükben minden működő cég számára megfontolandóként fogalmazzák meg arany szabályait, amelyek be nem tartása mindig balsikerhez vezet; ilyen szabályok: szükség van stratégiára, permanens és általános költségellenőrzésre, az igazgatótanácsot állandóan aktivizálni kell, kerülni kell az egyszemélyes vezetést, alkotómunkát kell bízni a menedzsmentre, állandó magas szintű informáltságra és a változásokra való gyors reagálásra van szükség, a vevő a király, óvakodj a számítógépek rendeltetésellenes felhasználásától, ne kezdj könyvelési manipulációkba, az emberek igényeivel összhangban levő szervezeti struktúrát kell üzemeltetni stb.

Porter, E. M.\*\*\* a hanyatló iparágakat elemezve megállapítja, hogy ezen iparágakban a verseny a korábbi állapothoz képest felerősödik, ami a gyengébb/kevésbé felkészült cégek számára válság-előidéző lehet. Megállapítása szerint a hanyatlást előídezheti:

- a technológiai helyettesítés,

- a demográfiai viszonyok változása,
- a szükségletek eltolódása.

Stuart Slatter\* negyven Egyesült Királyságbeli válságba került cég adatait elemezve tizenegy olyan tényezőt talált, amelyek nagyon sokszor szerepeltek mint válságot előidéző faktorok. Az általa főtéyzőzőknek (de nem kizárólagosnak) nevezett válságok a következők:

• *Rossz vállalati vezetés:* A vezérigazgató és a kulcs menedzserek személyes tulajdonságai fontos válságokként játszhatnak szerepet egy vállalat bukásában. A menedzsment összetételében és működésében fellelhető, válságot okozó hibák: autokratikus egyszemélyi vezetés, ugyanaz a személy a vezérigazgató mint az elnök, nem hatékony igazgatótanács, a fő üzletág elhanyagolása, a menedzsment alkotó képességének hiánya.

• *Nem megfelelő pénzügyi ellenőrzés:* Azért válhat gyakran válság okká, mert a gyenge ellenőrzés miatt a menedzsment nem tudja meghatározni, mely termékek és mely vevők kiszolgálása veszteséges. Az előforduló tipikus problémák: a vezetői számviteli rendszer rosszul van tervezve, a vezetői számviteli rendszer gyenge felhasználása, a szervezeti struktúra akadályozza a hatékony ellenőrzést, az általános költségek felosztási módszere torzítja a költségeket.

• *Verseny:* A gyakorlatban úgy a termék, mint az árverseny gyakran jelentkezik válság-előidézőként – sok esetben együtt jelennek meg:

– a termékverseny – akkor jelent problémát, ha a termékéletciklus-tervezés nincs átgondolva a vállalatnál,

– az árverseny – azoknál a cégeknél jelent veszélyt, amelyek költségei magasabbak a versenytársakénál.

• *Magas költség szint:* A magas költség szint állandó versenyhátrányt jelent, mert azonos eladási áron számolva kisebb profitot okoz, aminek következménye a kevesebb K + F-re költendő összeg, ami gyengébb terméket tesz lehetővé, azaz a piaci részarány csökkenéshez vezet. A magas költség szint származhat: rela-

\* Hayes, Richard E. 1985

\*\* Ross J.E. Kann M.J. 1987

\*\*\* Porter, E. Michael 1993

\* Stuart Slatter 1984

tív költséghátrányból, abszolút költséghátrányból, diverzifikációs stratégiából adódó költséghátrányból, a menedzsment stílusa és a szervezeti struktúra miatti költséghátrányból, a tényleges operatív elégedetlenségből, kedvezőtlen kormányzati politikákból.

- *Változások a piaci keresletben:* A vállalat által időben meg nem válaszolt keresleti változások lényeges okaivá válhatnak a válságoknak. A keresletváltozás lehet: hosszú távú keresletcsökkenés, ciklikus piaci hanyatlás és a keresleti rendszer változása.

- *Hátrányos változások a közhasználati javak áraiban*

- *Hiányzó marketing erőfeszítések:* Ezekben az esetekben általában az alapgond menedzsment probléma, a marketing és/vagy az értékesítési vezető nem megfelelő. Egy külső megfigyelő különbözőképpen észlelheti, pl.: rosszul motivált eladó személyzet nem kellően agresszív értékesítési vezetővel, nem hatékony és hiábavaló reklámok, a törekvések nem a kulcsfogyasztókra és a kulcstermékekre irányulnak, alacsony színvonalúak az eladás utáni szolgáltatások, a piackutatás hiánya a fogyasztók vásárlási szokásairól, elavult bemutató anyagok vagy azok teljes hiánya, gyenge vagy nem létező új termékek stb.

- *Túl nagy projektumok:* Általában az alábecsült költségek és a túlbecsült bevételi várakozások okozzák a válságot. A rosszul menés okai lehetnek: a tőkekövetelmények alábecsülése, elindulási/kezdési nehézségek, kapacitási feszültségek, piaci belépési korlátok, a generálszerződés problémái stb.

- *Felvásárlások:* A növekedési vagy diverzifikálódási stratégia egyik eszköze lehet a vállalatfelvásárlás, de sokszor hanyatlást okoz. Ennek oka lehet: a vesztők/vesztésegések megvétele, túl magas goodwill érték kifizetése, gyenge vétel utáni menedzsment.

- *Pénzügyi politika:* Az alábbi pénzügyi politikák vezetnek válsághoz: magas tőkeáttétel (adósság/sajátőke arány), konzervatív pénzügyi politika, amely alacsony növekedési/fejlődési lehetőséget biztosít, elégtelen pénzügyi erőforrások.

- *Túlértékesítés:* Abban az esetben jelentkezik, amikor a cég eladásai oly mértékben megnövekednek, hogy belső cash-flow termelésből nem tudja őket fedezni.

Amint a fentiekből kitűnik, a legtöbb szerző kutatásai/elemezései során hasonló válságokokat talált. Ezek az okok a vállalat működési területének bármely pontján kialakulhatnak/felmerülhetnek.

Feltételezve, hogy a piacgazdasági versenyben működő cég önérdéke a teljesítményorientáció, és a menedzsment mindent meg is tesz a sikeresség érdekében, megállapítható, hogy ebben az esetben a válság elsősorban az előre nem látható nagyon erős külső hatások következménye, illetve az ezekre nem adott vagy nem megfelelő válaszok miatt következik be. Azaz a legtöbb vállalati válság visszavezethető arra, hogy a vezetés nem tudta helyesen és időben értékelni a környezetben végbemenő változások lényeges elemeit, vagy egyáltalán nem értékelte a változásokat.

## Kelet-európai sajátosságok

Miután az előzőekben bemutattam a vállalati válság kialakulásának okait, jeleit, lefolyásának szakaszait (azaz a válság autonómiáját) általában a működő/hagyományos piacgazdasági környezetben, szeretnék most kitérni a kelet-európai sajátosságokra. Szeretném megvizsgálni, mi az ezen gazdaságok esetén, ami különböző, ami nem egészen úgy játszódik le, mint a nyugati cégek esetén.

Ebből a szempontból figyelve a kelet-európai vállalatokat, megállapítható, hogy ugyanazok a válságtípusok, válságfázisok és válságok jelennek meg, mint a piacgazdasági hagyományokkal rendelkező országokban, de megjelennek sajátos jellemzők is.

Egy jellemző válságtípus a tulajdonválság (ami egyben sajátos gazdasági válságokat is képez), ami azt jelenti, hogy az állami vagyon nem „igazi” tulajdon, mert hiányzik az akarat/érdekeit konkrétan megfogalmazni és pontosan kivitelezni képes tulajdonos. Ezért sokszor, a jogi szempontból privatizált (állami vállalatból gazdasági társasággá alakított) gazdasági egységek megőrzik az állami vállalat tulajdonságait: hiányzik a tőkeérdekeltség, ellátási felelősséget éreznek, külső előírásoknak tesznek eleget, hiányzik a személyes kockázatvállalás felelőssége, tevékenységei rész-

ben kötöttek, a versenyhelyzetre nincsenek felkészülve – monopol jogokat élveznek, szabályozóknak és nem a gazdálkodásnak felelnek meg, idegen pl. szociális funkciót látnak el vagy ellátatlan funkcióik vannak pl.: innováció.

Jellemző, hogy a cégek többsége nem „tisztá”: szabálytalanság, jogsértés, visszaélés, tisztázatlan vagy ellentmondásos tulajdon –, illetve jogviszonyok szinte mindenütt találhatók!\*

Egy jellegzetes körülmény a még kialakulatlan/fejletlen (kezdetleges) tőkepiacok megléte. Ábel István\*\* megfogalmazása szerint ezek mindennapos működése teremthetne igazi pénzügyi fegyelmet: ami nélkülözhetetlen egy jól működő gazdasági egység számára.

Ráday Lóránt\*\*\* szerint a fizetőképesség megőrzésének előfeltétele az értékesítési fogalom zavartalansága: gazdasági alapja a vállalkozás megfelelő tőkeellátottsága. Kelet-európában mindkét feltétel biztosítása „majdnem” lehetetlen, hisz egyfelől a KGST piacok (a szóban forgó gazdasági egységek fő piacai) összeomlása a külföldi értékesítés zuhanásszerű csökkenését jelentette, a csökkenő átlag reálbérek a hazai kereslet zsugorodásához vezettek, ez társulva az importliberalizáció miatti erősödő hazai versennyel, nagymértékű hazai értékesítéscsökkenést okozott, másfelől pedig a szocialista iparra jellemző volt az alultőkésítetttség, aminek folytán az utódcégek kiegyensúlyozatlan eszköz-, forrásszerkezettel működnek.

Tehát olyankor kellene az új piacokra való belépés többletköltségét elviseljük, amikor gazdasági végelgyengülés fenyegeti őket.

Egy másik jellegzetesség, hogy tömegesen jelentkezik a cégek válsága. Ennek okait Botka László\*\*\*\* abban látja, hogy ezeket a szervezeteket egyszerre érte több olyan hatás, amelyek önmagukban is válságot okoznak:

- piacvesztés – külső és belső egyaránt,
- költségnövekedés – a hagyományos, központilag kialakított árstruktúra felborulása az árliberalizáció révén teljesen új költségstruktúrát hozott létre,
- likviditási gondok – tipikus a sorbanállásnak nevezett, cégek közti körbetartozás,

- szervezeti struktúraváltás – jogi privatizáció,
- tulajdonosváltás,
- a kapcsolatrendszer összeomlása,
- tőkehiány,
- szakemberhiány és munkaerő-felesleg,
- a szabályozó rendszer változása.

Tehát nagyon sok kelet-európai cég esetén nem egyszerűen partnereik fizetéseképtelensége okoz likviditási problémát, hanem a tartósan veszteséges gazdálkodás, a reménytelen értékesítési helyzet vagy a vezetés hiányosságai, illetve ezek együttes hatása.

A jellegzetes környezet/örökség által generált válságokokon kívül egyes fontos tevékenységek megszervezési módjából is származhatnak krízis okok:

- nem veszik figyelembe, hogy a pénzgazdálkodás több mint a pénzügyek lebonyolítása,
- a likviditási terv (ha egyáltalán készül!) nincs összhangban a termelési/beszerzési előírásokkal,
- nincs tudatos szerződés-kötési rendszer,
- nincs a zavarok helyét és okait folyamatosan elemző rendszer.

\*\*\*

Napjainkban is (akárcsak a régi időkben) számos embert (laikust és szakmabelit) foglalkoztat a kérdés, miről van szó, hogy egyes cégek virágzanak, míg mások (bár ugyanott és ugyanazzal foglalkoznak) a csőd szélén állnak.

Tanulmányomban én is a fenti kérdésre kerestem a választ. Megvizsgáltam, hogy mit is jelent tulajdonképpen a válság, milyen típusai vannak; hogyan lehet a folyamatot szakaszokra osztani és ezen szakaszokat mi jellemzi. Majd áttekintést próbáltam nyújtani arról, hogy milyen lehetőségek vannak a válság előrejelezhetőségére, hiszen ez az egyik legfontosabb feladat az elkerülés érdekében. Végül megvizsgáltam, hogy milyen okok vezethetnek a válság kialakulásához, majd áttekintettem a kelet-európai sajátosságokat.

Mivel a most piacgazdaságra áttérő gazdaságokban nagyon sok cég találja szemben magát számukra eddig ismeretlen gazdasági nehézségekkel (vagy azért, mert a régi rendszer gazdasági filozófiájában gondolkodnak vagy mert kezdő vállalkozók), a részükre egy ilyen összefoglaló hasznos lehet annak érdekében, hogy megismerkedjenek a nyugati piacgazdaságok tapasztalataiból leszűrt tanulságokkal.

\* Molnár Patricia 1992, pp. 80–84.

\*\* Ábel István 1991.

\*\*\* Ráday Lóránt 1993

\*\*\*\* Botka László 1992

Amint a tanulmány elején említettem, egyetlen cég sincs biztonságban, ezért a válságjelekről és előrejelzésről szóló rész minden cég számára hasznos információkat tartalmaz abból a szempontból, hogy megmutatja, mire kell oda figyelni, s a vezetői információs rendszertől milyen információk nyújtását vár(hat)juk el.

## Felhasznált irodalom

- Ábel István [1991]: A csőd árnyalatai. In Közgazdasági szemle, 1991. 11. sz. pp. 1058–1071.
- Allen, S. [1994]: A megmaradt cégek többségét a kutya sem akarja megvenni. *Heti Világgazdaság* (Január 8.)
- Altman, E. [1968]: Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance* (September)
- Altman, E. [1990]: The Market for Distressed and Defaulted Securities. Analyzing Investment Opportunities in Distressed and Bankrupt Companies. Chicago, Illinois
- Bán, Zs. [1992]: A csőd még nem a cég halál. *Népszabadság* (Június 18.)
- Bayer, J. [1991]: Piac, verseny, stratégia. Ed. Vinton Kft., Budapest
- Benkő, Gy. [1994]: Csődmenedzser képzés az ÁVÜ-nél. *Humánpolitikai Szemle* (Január)
- Botka, L. [1992]: A csődhelyzetek kialakulásának okai, a csődből való kilábalás módszerei. *Napi Gazdaság Üzlet Világ Politika* (Április 7) és Gyorsjelentés (Április)
- Dicső G. [1993]: A válságból csak befektetéssel lehet kilábalni. *Napi Gazdaság Üzlet Világ Politika* (Szeptember 6.)
- Dambolena, I. G. and J. M. Shulman [1988]: A Primary Rule for Detecting Bankruptcy: Watch the Cash. *Financial Analysts Journal* (September/October)
- Farkas, F., Brun T., Schuch K. [1988]: A vállalati válságok felismerése és kezelése. *Tervgazdasági Fórum*, 1988/3. sz.
- Gentry, J. A., P. Newbold, and D. T. Whitford [1984]: Bankruptcy, Working Capital and Funds Flow. *Managerial Finance* 10; pp. 12–25.
- Gentry, J. A., P. Newbold, and D. T. Whitford [1985]: Predicting Bankruptcy: If Cash Flows is Not the Bottom Line, What Is? *Financial Analysts Journal* (September/October).
- Gentry, J. A. [1990]: Estimating Cash Flows. Analyzing Investment Opportunities in Distressed and Bankrupt Companies. Chicago, Illinois
- Hayes, R. E. [1985]: Corporate Crisis Management as Adaptive Control. *Corporate Crisis Management*. Ed. Andriole, S. J. Petrocelli Books, Princeton
- Karsai, J. [1993]: Fedőneve reorganizáció, kísérletek a vállalati válság kezelésére. *Közgazdasági Szemle* (Szeptember)
- Molnár, P. [1992]: Cégelgyengülés. *Heti Világgazdaság* (Július 11)
- Peters, T. I.–Waterman, R. H. [1986]: A siker nyomában, KJK Budapest
- Piskolti, S. [1992]: A hitelezők ne síránkozzanak. *Figyelő* (Augusztus 27)
- Piskolti, S. [1993]: Csődterápia. Budapest, Co-nex Training
- Platt, H. D. [1985]: Why Companies Fail. Lexington Books D. C. Heath and Co.
- Porter, M. E. [1993]: Versenysztratégia. Ed. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Ráday, L. [1993]: Adósok és hitelezők. *Közgazdasági Szemle* (7–8. pp: 646–662.)
- Reilly, F. K. [1990]: Using Cash Flows and Financial Ratios to Predict Bankruptcies. Analyzing Investment Opportunities in Distressed and Bankrupt Companies. Chicago, Illinois
- Ross, J. E., Kanni M. J. [1987]: Corporate Management in Crisis. Prentice Hall
- Slatter, S. St. P. [1984]: Corporate Recovery—A Guide to Turnaround Management. Ed. Cox & Wyman Ltd. Reading
- Spiotto, J. E. [1990]: Understanding Insolvency. Analyzing Investment Opportunities in Distressed and Bankrupt Companies. Chicago, Illinois
- Stopford, J. M., Baden-Fuller Ch. [1990]: Vállalati megújulás. *Journal of Management Studies* (Veze-téstudomány 1993. 1. sz. pp. 21–33.
- Terner, A., Oláh A., Réh T. [1994]: Túlélési útmutató menedzsereknek. *Figyelő tanácsadó* (November)
- Veress, J. [1989]: Válsággazdaságtan – Válsággazdaságban. Doktori disszertáció
- Veress, J. [1992]: Cápák nélkül nem megy? Csődlavinaveszély. *Figyelő* (Január 30)
- Virág, M. [1993]: Pénzügyi viszonyszámokon alapuló teljesítmény megítélése és csődelőjelzés. *Kandidátusi értekezés.*

# EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉS KÜLÖNBÖZŐ VEZETÉSI KULTÚRÁKBAN

A címben felvetett kérdéskör megismerése egyre fontosabb hazánkban, mivel a különböző vállalati kultúrákból érkezett cégek igen nagy számban képviseltetik magukat különböző típusú vállalkozások (pl. kereskedelmi képviselet, vegyes vállalat, saját tulajdonú leányvállalat) formájában hazánkban. A tanulmány a következő kérdéseket kívánja megválaszolni: Melyek a hasonlóságok és különbségek az amerikai, a japán és az európai vállalatok vezetési rendszerei között? Mi a szerepe az emberi erőforrás menedzselésének ezen menedzsment rendszerekben? Milyen módon próbálják meg a különböző menedzsment kultúrájú vállalatok alkalmazni az otthoni környezetben kialakult emberi erőforrás menedzselési módszereket külföldön. A szerző végezetül választ keres a hazai alkalmazások lehetséges problémáira is.

Tanulmányomban az amerikai, a japán és a nyugat-európai menedzsment rendszerek hasonló és eltérő vonásait vetem össze.

## Az amerikai menedzsment rendszer

### A menedzsment rendszer általános jellemzői

Amerikában menedzsernek lenni jelentős presztízt jelent.<sup>1</sup> Az amerikai menedzser alapvetően rövid távú gondolkodású és individualista. Az amerikai individualizmus alapja a puritán erkölcs, miszerint „minden individuum, akit az Isten kiválasztott, szentté válik és közvetlenül kommunikálhat az Istennel, ő az Isten földi képviselője az amerikai földön.”<sup>2</sup> Amíg a katolikusok az Istenhez mint közösség közelítettek, addig a puritánok egyénileg.<sup>3</sup> Az amerikai individualizmus gyökerei abban is megtalálhatók, hogy az Újvilág elfoglalásakor a földek nagy területen lakatlanok és könnyen elfoglalhatók voltak, ezek birtokbavételére az egyéneknek volt lehetőségük.

Ez a vezetési rendszer jelentős prioritást ad a gyors és egyéni döntéshozatalnak. Az amerikai vállalatok szervezeti rendszere alapvetően az egyéni felelősségen alapszik. Az el-

mondottakból adódóan kitűnik, hogy az amerikai vállalati élet (American corporate practice) szintén individualista beállítódású.<sup>4</sup> Az amerikai menedzsment rendszerben domináns szerepet töltenek be a hatalmas korporációk, amelyek irányítása már a század elején szükségessé tette a szisztematikus vezetési eljárás alkalmazását. Ez az igény kedvező táptalajt biztosított a tudományos vezetés (Scientific Management) irányzatának a kialakulásához. A tradicionális amerikai menedzsment modell nagyon szorosan kötődik a nálunk is sokat emlegetett Frederick Taylor nevéhez, aki a század elején nagy népszerűségnek örvendő Tudományos Vezetési irányzatát megalapozta. Nemhiába itt alakították ki az egyéni darabbér rendszerét, vagy az egyének, munkavállalók önkéntes erőfeszítésen alapuló Célközpontos Vezetési Rendszert (Management by Objectives).

A kommunikáció döntően felülről lefelé történik. Az amerikai menedzsment alapvető jellemzője az innovatív gondolkodás. Az amerikai menedzserek előszeretettel alkalmazzák a legújabb termelési technológiákat és menedzsment technikákat.<sup>5</sup> Ez a rendszer lehetővé tette, hogy az elmúlt évtizedek alatt az USA a világ legnagyobb ipari és katonai

hatalmává váljon. A hetvenes években azonban az amerikai modell hibái kezdtek nyilvánvalóvá válni. Ezzel kapcsolatban két lényeges okot kell megemlítenünk. (1) Az alkalmazottak teljesítmény-viszatarthatása és túlzott egyéni követeléseik előtérbe helyezése aláasta mind az irányítás hatékonyságát, mind pedig a termelékenységet. (2) Az egyre növekvő külföldi konkurenciával szemben nem volt képes lépést tartani számos amerikai iparág.<sup>6</sup>

A hagyományos amerikai menedzsment modell garantáltan eredményes alacsony hatékonyságú gazdálkodási környezetben. A nagyobb verseny, a fejlettebb technológiák más megközelítést igényelnek. Az új modell kulcselemévé vált a vállalathoz való nagyobb kötődés (angol szóval commitment) biztosítása. Igen sok vállalat vezette be a munkavállalók magasabb színvonalú kötődését és a korábbinál jóval nagyobb versenyképességet, minőséget biztosító rendszert. Az új rendszer fontosabb jellemzői a következőkben foglalhatók össze: (1) A feladatok és felelősségek – a változó környezet igényei miatt – a korábbinál rugalmasabb meghatározása. (2) A meglévő munkaerő fejlesztésének, képzésének és megtartásának elsődlegessége. (3) A korábbinál jóval rugalmasabb és laposabb szervezeti struktúrák alkalmazása. (4) A dolgozói részvétel javítása és növelése. (5) A foglalkoztatás hosszabb távra történő garantálása. (6) Kölcsönös felelősségvisselés biztosítása az ipari viszonyok (industrial relations) terén. (7) Az új vezetési filozófia négyesög alapú érdekeltviszonyon nyugszik, amelyben megfelelő érdekeltviszony áll fenn a tulajdonosok, az alkalmazottak, az ügyfelek és a közvélemény érdekei között.<sup>7</sup>

Az új menedzsment modell fontos eleme továbbá a cégek egész működésének újratervezése. Ma az USA-ban nagyon divatos a reengineering, aminek során a menedzsment a vállalat egész működését – a piaci igények függvényében – az alapoktól kezdve áttervezi és átalakítja.

### **Az emberi erőforrás menedzselés jellemzői amerikai cégeknél**

Az amerikai menedzsment modellben az írásos emberi erőforrás menedzselési terv kidolgozásáért a személyzeti igazgató felel. Javaslatok, változási tervek letéteményese a főnök vagy a menedzsment. A beosztottak bevonásával ki-

dolgozott változási terv nagyon ritka kivétel az amerikai vállalatoknál.<sup>8</sup>

A személyzeti munkában központi helyet foglal el a munkakör betöltőjének feladatait részletesen szabályozó munkaköri leírás. A tipikus munkaköri leírás alapja a munkakör output-jából kiinduló felelősségek meghatározása. Ez a dokumentum rögzíti a munkakör jellegét és tartalmát. Összefoglalja a munkakör betöltőjétől megkívánt tudást és tapasztalatot. Az előzőleg említett új típusú menedzselési rendszer keretében gyakran egészítik ki a munkaköri leírást ún. kompetencia jellemzőkkel. Ezen azt értik, hogy meghatározzák a kiváló teljesítményt nyújtók jellemzőit, ezekhez viszonyítják a vizsgált munkakörben foglalkoztatottak teljesítményét és ehhez igazítják a tréning- és személyzetfejlesztési terveket.

Az amerikai vállalatok általában a különféle oktatási intézményekből és egyetemekről fedezik munkaerő-szükségletüket. Az amerikai iskolák, beleértve az egyetemeket, tanulóikat a gyors előmenetelre és a sikerre orientálják. Ebben a felfogásban a gyakori munkahelyváltás elfogadott, sőt a sajtóban olvasható különféle sikersztóriák még ösztönzik is ezt. A munkavállalók ilyen törekvései igen gyakran meggátolják a vállalatokat, hogy jelentős összegeket áldozzanak munkavállalóik képzésére, fejlesztésére.<sup>9</sup>

A vállalatok fizetési rendszerei igen fejlett munkakörelemzési és -értékelési technikákon alapulnak. A különböző munkakör-értékelési rendszerek (analitikus és szintetikus) segítségével alakítják ki a munkakörök belső relativitását kifejező besorolási rendszereiket. A munkavállalói fizetéseket az egyes munkakörök besorolása, a munkaerő piaci értéke és a gyakori teljesítményértékelések eredményei alapján határozzák meg. A fizetési rendszerben nem ritkák a tíz, az ötven és a százszoros fizetési különbségek a vezetés legfelső szintje és a munkások, valamint adminisztratív dolgozók között. Az utóbbi időben igen sok kritika éri ezt a gyakorlatot, különösen olyan vállalatok esetében, ahol az alacsony hatékonyság ellenére is igen nagyok a vezetői fizetések. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy az amerikai elnök, Bill Clinton is foglalkozott ezzel a kérdéssel. Nagyobb önmegtartóztatást, a túl magas vezetői fizetések visszafogását kérte az amerikai menedzserektől.

Az amerikai gyakorlatban fontos helye van a nők és különböző kisebbségek azonos foglal-

koztatási, valamint az „egyelő munkáért egyelő bér“ elv biztosításának.

Az utóbbi két évtized során az amerikai vállalatok személyzeti tevékenysége átalakult. A személyzeti munka egyre inkább a vállalati vezetés fókuszába került.<sup>10</sup> Napjainkra az amerikai vállalatok gyakorlatában a személyzeti munka stratégiai jellegűvé vált. Az előzőleg felsorolt hagyományos személyzeti feladatok mellett döntő fontosságúvá vált a vállalat megújulásának és a minőségorientált vezetési rendszerek elterjesztésének a biztosítása. Ez a szemléletváltás jól tükröződik a közelmúltban a kb. 1300 amerikai és 300 nyugat-európai vállalat személyzeti igazgatója körében végzett felmérés alapján összeállított táblázatban. (1. táblázat) A vizsgálatból egyértelműen kitűnik, hogy az amerikai személyzeti menedzserek számára legdöntőbb az előbb már említett minőségorientáció elősegítése. A csipkerózsi-ka álmait alvó Európa még csak a hagyományos személyzeti kérdésekkel foglalkozik.

Az Amerikai Egyesült Államokban a szakszervezetek nemzeti jellegűek. Egy szakszervezet összefogja egy-egy szakma összes dolgozóját (pl. pilóták, szénbányászok, kamionsofőrök stb.). A bér- és egyéb megállapítások megkötésekor egyik oldalon vannak a vállalat képviselői, a másik oldalon pedig a különböző dolgozói csoportokat képviselő szakszervezetek találhatók. Az amerikai cégek alig egyötödénél van olyan kollektív szerződés, amely megkívánja a munkáltatótól az egy hétnél hosszabb fizetett felmondási idő biztosítását. Az ilyen cégek (unionized firm) fegyelmiknél a többlépcsős felmondási rendszert alkalmazzák; szóbeli figyelmeztetés, írásbeli figyelmeztetés, felfüggesztés, elbocsátás.<sup>11</sup>

Az USA-ban a dolgozók szervezettségének színvonala mindig is jelentősen elmaradt a más fejlett ipari, OECD országokétól. (2. táblázat)

Megfigyelhető, hogy a munkáltatóknak egy jelentős része igyekszik nem szervezett dolgozókat foglalkoztatni. Ez jellemző a privát cégeknél, a kisvállalatoknál, az elektronikai iparban egyaránt. A menedzsment félelme a szervezett dolgozóktól és az ipari viszonyokkal kapcsolatos problémáktól arra ösztönzi ezen cégek vezetését, hogy egyre fejlettebb emberi erőforrás menedzselési technikákat alkalmazzon és vezesse be a stratégiai humán menedzselést. Igen sok cég a hagyományos kollektív szerződés helyett vagy mellett alkalmazza a személyzeti kézikönyvet, amely tar-

talmazza a dolgozók munkavállalásával, munkavégzésével és a cégtől való eltávozásával kapcsolatos összes humánmenedzselési kérdést. (1. ábra) Az erős piaci verseny arra készteti az amerikai cégek menedzsmentjét és a szakszervezeteket, hogy csökkentsék a hagyományos szembenállásukat, és egymás legyőzése helyett a kooperációt válasszák.<sup>12</sup>

Fontos megemlíteni néhány jogszabályt. Így többek között az egyenlő foglalkoztatási esélyt biztosító törvényt (Equal Employment Act, 1963)<sup>13</sup> a Szövetségi Egészség és Munkavédelmi Törvényt (Federal Occupational Safety and Health Act, 1970), a nagy drogfogyasztás munkahelyi terjedését gátló törvényt (Drug-Free Workplace Act, 1988), valamint a munkáltatók és a munkavállalók Társadalombiztosítási Hozzájárulását szabályozó törvényt (Social Security Act, 1992).

Az amerikai multinacionális cégek menedzserei jóval kevésbé tartják fontosnak az ún. külföldi kiküldetést (expatriate) a vezetőik előmenetelénél. A Tung (1981) és Black (1988)<sup>14</sup> felmérései szerint a megkérdezett vezetők igen kis százaléka adott pozitív választ arra, hogy fontosnak tartják-e a külföldi kiküldetést karrierjük szempontjából. Számos amerikai multinacionális vállalat, így többek között a General Motors, amelynek mind belföldi, mind külföldi termelése igen jelentős a cég értékesítésében, teljesen szétválasztotta a belföldi és a külföldi vállalatok személyzetének biztosítását. Nincs különösebb kapcsolat a két terület szervezetei között. Korábban az USA-ban dolgozó menedzserek, vagy szakértők általában nem dolgoztak külföldön. Ez a személyzeti politika akkoriban nem veszélyeztette a GM külföldi sikereit. Néhány évvel ezelőtt még a Ford cég egyik alelnöke úgy nyilatkozott, hogy a külföldi kiküldetés nem előnyös a karrier szempontjából. Egyrészt nehéz a visszatérés hosszabb külföldi tartózkodás után a cég központjába, másrészt nem biztos, hogy éppen akkor ürül meg egy igazán megfelelő munkahely, amikor a kiküldött visszatér a cég központjába.<sup>15</sup>

Természetesen ebben a tekintetben számos változás figyelhető meg a nagy amerikai vállalatok gyakorlatában. Főleg a globalizáció iránt elkötelezett vállalatoknál ma már a széles körű nemzetközi tapasztalat igen fontos előfeltétele az előmenetelnek. A Dow Chemical jól ismert nemzetközi vegyipari vállalatnál majd minden felső vezető hosszabb időt töltött

különböző külföldi leányvállalataiknál, mielőtt valamilyen felső vezetői beosztásba került volna az anyavállalat központjában. Az utóbbi években a General Motors is változtatott a korábban már említett személyzeti politikáján és igen sok menedzserét delegálja rövidebb-hosszabb időre külföldi leányvállalataihoz.

A korábban már említett Tung-Miller szerzőpáros egy a nyolcvanas évek elején elvégzett vizsgálatában arra keresett választ, hogy amerikai multinacionális cégek milyen szempontok alapján választják ki külföldi kiküldetésre dolgozóikat. Legfelső vezetők esetében a vezetői tulajdonságok, érettség és emocionális stabilitás voltak a döntő kritériumok. Más vezetőknél az előbbieket mellett a technikai és szakmai tudást és kezdeményezőképeséget tartották fontosnak a válaszáadó cégek. A szakértőknél, műszaki szakembereknél a technikai tudás volt a meghatározó.

Számos vizsgálat szerint az amerikai cégek humán rendszere jóval standardizáltabb és formalizáltabb, mint a hasonló japán vagy európai versenytársaiké. Ezt a gyakorlatukat az amerikai külföldön is megőrzik. Ezt az állítást támogatja alá egy nemrégiben Szingapúrban, 185 helyi leányvállalat körében végzett vizsgálat, aminek során ugyanerre a következtetésre jutottak a szerzők.<sup>16</sup>

## A japán gyakorlat

### A menedzsment rendszer általános jellemzői

A japán menedzsment gyakorlat elemei nagyon szorosan kötődnek a japán társadalom sajátos jegyeihez: a kulturális és etnikai homogenitáshoz, a hagyományok tiszteletéhez, a sajátos természeti és földrajzi környezethez.<sup>17</sup>

Az amerikaiak – számítástechnikából kölcsönvett szóval – szekvenciális gondolkodásúak, ezzel szemben a japánok problémamegoldása sokkal inkább holisztikus.<sup>18</sup>

A korábban már többször idézett Hofstede<sup>19</sup> szerint csak kevés amerikai típusú menedzser lelhető fel a japán vállalatoknál. A japán vállalati menedzsment alapja a KAIZEN rendszer, amely a folyamatok és a működés szisztematikus javításán (angolul: improvement) alapszik. Kevésbé törekszik az amerikaiakra jellemző drámai, innovatív megoldásokra. A rendszer keretében az eredmények igazán hosszabb távon jelentősek. Ahogy koráb-

ban már írtuk, a japán menedzsment a termelés, a gyártás tökéletesítésére koncentrál. Fontos eleme ennek a menedzsment gyakorlatnak a megosztott döntési mechanizmus az ún. ringi rendszer, amelynek keretében nincs éles megkülönböztetés a menedzser és a vállalat többi dolgozója között.<sup>20</sup> (3. táblázat)

A japán menedzsment rendszer sokban hasonlít az apa-fiú paternalisztikus viszonyra. A menedzsment felelőssége a dolgozók hosszú távú jólétének a biztosítása. A dolgozók ennek fejében mindent megtesznek cégük sikeréért.<sup>21</sup>

A japán vállalatok sikerének egyik igen fontos oka a hosszabb távú orientációban keresendő. Stratégiai döntéseik jóval hosszabb távúak, mint versenytársaiké. Ez tűnik ki a svájci Lausanne-ban készült IMD felmérésből. (4. táblázat)

A japán gazdaságban – hasonlóan más országokhoz – jelentős számban vannak jelen az egymással vetélkedő hatalmas vállalatok, gazdasági konglomerátumok (gurupu). Közöttük teremt jól érzékelhető egyensúlyt a nem dominanciára törekvő japán kormány.<sup>22</sup>

A döntéseikben a profit mellett legalább olyan szerepet játszik a piaci részesedés. A japán vállalatok többsége a termelés jelentős részét igyekszik exportálni. Ma már a világ legnagyobb multinacionális cégei között egyre több a japán vállalat. Egyes ágazatokban, így például a bankok, a szórakoztató elektronika és a számítástechnika, vagy az autógyártás területén fölényük vitathatatlan. Nagyon erős törekvés a japán menedzsment rendszerben, hogy a kulcsfontosságú termelés és kutatás Japánban legyen. A külföldi leányvállalatok alapvetően csak az eladással vagy a kisebb jelentőségű összeszereléssel foglalkozhatnak. Például a világ egyik legnagyobb elektronikai vállalatánál, a Matsushita cégnél, a termelő divíziók 10 %-os részesedést kapnak a Japánból exportált termékek után, míg a külföldi leányvállalatoknál folyó termelés esetén a rolyty (értékesítés utáni jutalom) csak három %-ot ér el.<sup>23</sup> Az utóbbi időben számos japán nagyvállalat próbál meg ezen, a külföld által oly sokszor támadott elven változtatni. Egyes cégek a nagyobb piaci részesedés reményében, mások az egyre dráguló és öregedő japán munkaerő miatt kénytelenek stratégiai szövetségre lépni korábbi versenytársaikkal vagy hajlandóak bizonyos technológia know-how átadására is.

## A japán emberi erőforrás menedzselés jellemzői

Az előzőekben már utaltunk rá, hogy amíg „az amerikai emberi erőforrás rendszer alapvetően munkaerőpiac modell-alapú, addig a japán személyzetimodell emberi tőke orientált.”<sup>24</sup> A japán vállalatok – összehasonlítva amerikai vagy európai versenytársaikkal – kevésbé tekintik az emberi erőforrás menedzselést speciális tevékenységnek, vagy szakmának. Ennek látszólag ellentmond az, hogy Japánban a személyzeti tevékenységnek sokkal kiemeltebb szerepe volt, mint az amerikai vállalatok esetében.<sup>25</sup> Szerintük ez egy olyan tevékenységi kör, amit minden menedzsernek alaposan ismernie kell.

A nagy japán cégek számos emberi erőforrás menedzselési módszert és technikát fejlesztettek ki és alkalmaznak. Igen sok amerikai szerző egyetért azzal, hogy igen magas szinten művelik a japán nagyvállalatok a személyzeti menedzselést.<sup>26</sup> A japán vállalatoknál a hangsúly inkább a közös team-munkán van, mintsem az egyéni teljesítményen. A lojalitás sokkal fontosabb, mint az egyéni kezdeményezés. Ezt hosszabb távon jelentősen honorálja a rendszer. A fiatalabb munkavállalók ezen elv alapján hajlandóak hosszabb ideig alacsonyabb bérért dolgozni, mivel tisztában vannak azzal, hogy hűségüket a cég később megfelelően jutalmazni fogja.<sup>27</sup> A senioritáson alapuló fizetés (japánul: nenkó) az utóbbi időben csökkenőben van, de még mindig igen jelentős. A japán cégeknél, aki korábban lépett be a vállalathoz, annak magasabb a státusa, és így ennek következtében nagyobb a fizetése is.<sup>28</sup> A Japán Munkaügyi Minisztérium egyik felmérése szerint a nyolcvanas évek második felében 253 vizsgált nagyvállalat 62,4 %-a alkalmazta ezt a módszert.

A japán gyakorlatban sokkal kisebb a menedzserek és a dolgozók közötti fizetési differencia, mint az amerikai és az európai vállalatoknál. A japán cégek igen széles körű természetbeni juttatásokat (pl. nyugdíj, családi támogatás, étkezési támogatás, betegbiztosítás) adnak dolgozóiknak. Ezek a juttatások nemcsak a cégek alkalmazottainak, hanem a családtagjainak is járnak. A munkakörök a japán cégeknél kevésbé specializáltak, összehasonlítva az amerikaiakéval. Az amerikai menedzserek kedvelik a részletes munkaköri leírást. Ez nem jellemző a japán cégeknél. A japán

menedzserek gyakran egyáltalán nem készítenek munkaköri leírásokat. Újabban a nagyvállalatoknál ezzel ellentétes tendencia figyelhető meg, de ott is inkább csak formális célból.

Az utóbbi években igen sok kritika érte a japán nagyvállalatok foglalkoztatási és vezetési rendszereit. Számos kutató is rávilágított arra, hogy a japán munkavállalók közel egyharmada, többségében férfi, jelentős kedvezményeket, privilégiumokat élvez a japán társadalom kétharmada kárára.<sup>29</sup> Ugyanakkor az egész életre szóló foglalkoztatás a japán gazdaság egészében csökkenőben van. 1972–1989 között 33 %-ról 23 %-ra csökkent. Közbevetőleg megjegyezve a japán gazdaság legutóbbi válsága még a legsikeresebb nagyvállalatokat is bizonyos létszámcsökkentésre kényszerítette. Ezek a létszámcsökkentések azonban messze alatta maradnak az amerikai (pl. IBM) vagy a nagy nyugat-európai (pl. Philips) cégek igen jelentős létszám racionalizálásának. A munkanélküliség Japánban messze az OECD-országok átlaga alatt van, de az előbb jelzett létszámleépítések jelenthetik egy új típusú foglalkoztatási modell kezdetét ebben az országban is.

Japánban az „egy vállalat – egy szakszervezet” elve érvényesül. Az itteni szakszervezeteknek csak igen laza kapcsolatuk van egymással. Ez az egyik magyarázata annak, hogy a japán dolgozók igen ritkán sztrájkolnak. A szorosabb cégkötődés miatt a szakszervezet nem akarja veszélyeztetni vállalata tengerentúli exportját.<sup>30</sup>

Nagyon sok japán multinacionális cég jelentős lépéseket tett már eddig is arra, hogy az anyavállalat emberi erőforrás menedzselési gyakorlatát bevezesse, meghonosítsa vezetési és emberi erőforrás menedzselési rendszereiket idegen környezetben is.

A japán cégek számos módszerüket sikeresen tudják alkalmazni külföldi vállalataiknál is. (5. és 6. táblázatok) A bérkülönbségek a dolgozók és a menedzsment között szolidabban a japán leányvállalatoknál, összehasonlítva az amerikaiakkal. Ugyanakkor a jelentős természetbeni juttatások miatt számos dolgozó szívesen dolgozik ilyen cégeknél. Igen sok esetben azonban egyáltalán nem tudták megvalósítani a Japánban kialakult gyakorlatot, a hosszú távú foglalkoztatás hatékony alkalmazását a gyakori recesszió meggátolta. Számos amerikai munkavállaló erőteljesen kritizálta a japán cégek ottani vállalatait. Évekig

azért fogadták el az amerikai dolgozók a más vállalatokéhoz képest alacsonyabb bért, mert azt mondták nekik, hogy garantált a munkahelyük. A gazdasági visszaesés miatt azonban a japán cégek is kénytelenek voltak számos esetben az elbocsátáshoz folyamodni.

A japán vállalatok tudatosan rotálják a központ és a helyi leányvállalat között szakembereiket. A leányvállalatokhoz kihelyezett szakemberek először hosszabb időt töltenek el a vállalat különböző központi telephelyein. Ott elsajátítják a cég belső kultúráját. Sok esetben a kutató befejezi az általa menedzselt projektumot. Utána átkerül a termelőrészleghez és utána helyezik át három-öt évre valamelyik külföldi kirendeltséghez vagy leányvállalathoz. Igen gyakori kritika a japán vállalatok személyzeti politikáját illetően, hogy a helyi menedzserek igazán nem kerülhetnek komoly döntéshozó pozícióba. Gyakorlatilag nem lehetséges, hogy helyi vezetőből központi vezető legyen, még akkor sem, ha esetleg jól beszél japánul vagy külföldön élő japán. A központ és a leányvállalat közötti igazi összekötő kapocs nem a leányvállalat helyi mérnöke vagy ügyvezető igazgatója, hanem a melléje rendelt japán helyettes. Ő a figyelő fül, ő az aki kommunikál a központtal.

A japán vállalatok régóta törekednek arra, hogy átalakítsák az előbb említett nagyon ethnocentrikus emberi erőforrás menedzselési gyakorlatukat.<sup>31</sup> Számos nagyvállalat (pl. Sony) belátta, hogy a sikeres globalizációjuk egyik sarkalatos pontja lehet a jövőben, hogy mennyire hatékonyan képesek menedzselni és fejleszteni igazán globális munkaerőiket.

## A nyugat-európai tapasztalatok

### A menedzsment rendszer általános jellemzői

Thurley és Wirdenius<sup>32</sup> úgy érzik, hogy az európai jellegű menedzsment (European Management) alapjai a Japántól és USA-tól eltérő kulturális értékekben és az ebben a régióban kialakult jogi és intézményi környezetben keresendők. Úgy érzik, hogy azért jogos európai menedzsmentről beszélni, mivel nem leszűkített dologról van szó. Az európai integráció ennek a felfogásnak és gyakorlatnak sajátos keretet biztosít. Az olyan értékek, mint a pluralizmus, a tolerancia összekapcsolva a szociális partnerséggel és a kiegyensúlyozott tu-

lajdonosi körrel, mind-mind magyarázóinak a felfogásnak.

Hofstede<sup>33</sup> az európai menedzsment kultúrát – a továbbiakban Nyugat-Európát értjük ez alatt – igen színesek, sokszínűek rajzolja meg. A továbbiakban ismerkedjünk meg az ő általa felállított sajátos jellegű európai menedzsment kultúrákkal.

Európában is találhatunk több olyan országot, amely individualizmusában sok hasonlóságot mutat az amerikaival. Gondoljunk itt az angolokra és hollandokra. George Lodge és Ezra Vogel<sup>34</sup>, valamint Hofstede szerint az európai nemzetek közül a leginkább kollektív jellegűek a németek és a franciák.

Az európai menedzsment rendszer egyik örökös problémája, hogy a nagy európai cégek az utóbbi években állandóan defenzívába kényszerülnek a nagy amerikai és japán versenytársaikkal szemben. A Newsweek egy közelmúltban megjelent cikkében úgy fogalmaz, hogy „a hightech iparokban a nagy európai vállalatok (Siemens, Olivetti stb.) jelentős hátrányba kerültek más versenytársaikkal szemben”.<sup>35</sup>

Ahogy már korábban jeleztük, a nyugat-európai cégek versenyképessége jelentősen romlott az utóbbi években. Míg a korábbi években előszeretettel helyezték ki a termelésük az anyaországból az olcsóbb dél-európai (Portugália, Spanyolország) országokba, napjainkra pedig megfigyelhető, hogy jelentős kapacitásokat helyeznek át az egyre vonzóbb dél-keletázsiai régióba és kisebb részben Kelet-Európába. (7. táblázat)

### Az európai emberi erőforrás menedzselés jellemzői

Az emberi erőforrás menedzselés koncepcióját Európa Amerikától vette át. Egyidejűleg viszont igen sokan kritizálták is ezt a gyakorlatot.<sup>36</sup> A sajátos európai jellegű emberi erőforrás menedzselés kialakulása számos tényezővel magyarázható. Így többek között: a korábbi hagyományok a személyzeti menedzselés területén, a Közös-piac megújítása,<sup>37</sup> az európai eredetű multinacionális cégek globalizációs törekvései egyaránt elősegíthetik ezt a tendenciát.

A sajátos európai emberi erőforrás menedzselés létezését számos szerző<sup>38</sup> az eltérő kulturális környezettel magyarázza. Ebből adódóan úgy érzik, hogy nem másolni kell az

amerikaiakat, hanem az eltérő társadalmi, gazdasági és kulturális környezet igényeinek megfelelő megoldásokat kell kidolgozni.

Az európai emberi erőforrás menedzselés modell elemeit Brewster és Hegewisch<sup>39</sup> az alábbi tényezőkkel magyarázzák: a kultúra, a tulajdonosi struktúra, az állam és szakszervezetek sajátos szerepe. Az európai felfogás szerint a szakszervezetek szociális partnerei a menedzsmentnek – szemben az amerikaiak szakszervezet-ellenes felfogásával. Igen sok európai szerző<sup>40</sup> tagadja, hogy lehet univerzálisan alkalmazni az amerikai eredetű emberi erőforrás menedzselést. Azt hangsúlyozzák, hogy az eltérő kultúrákban az emberi erőforrás menedzselésének más és más területeire helyeződik a hangsúly.

Az európai irányzat felerősödését jelzi, hogy a különböző menedzserképzési tankönyvek, esettanulmány kötetek kezdenek önálló fejezetet szentelni ennek a kérdéskörnek.<sup>41</sup> (2. ábra)

Az európai humán menedzselés sajátos aspektusa az európai gazdasági közösség által támasztott követelmények teljesítése. Ez a közösség ma több, mint 350 millió embert tömörít. Az egységes európai piac számos sajátos feladatot jelent ezen a területen is. Ehhez kapcsolódóan megindult az egységesítés, amely nemcsak a nemzeti stratégiák, jogi szabályozás, hanem a humán erőforrások területére is kiterjedt, megkezdődött a személyek szabad mozgása. Ehhez kapcsolódóan a Közösségen belül igen változatos európai szintű képzési programok alakulnak. Jelentős program a nők foglalkoztatásában mutatkozó különbségek mérséklése.<sup>42</sup>

Az európai eredetű multinacionális cégek egy jelentős része szintén most globalizálódik. Az angol cégeknél a nyitottabb vállalati kultúra és az angol nyelv miatt egy kicsivel könnyebben megy ez a folyamat, mint a német vagy a francia vállalatoknál.

A tradicionális kollektív szerződés alapvetően az alábbi kérdésekre terjed ki: az ösztönzés, a munkaidő, a nyugdíj, a műszakbeosztás, a túlóra és a munkafeltételek. Számos országban történtek arra kísérletek, hogy a szakszervezetek az előbb említetten kívül más, jóval átfogóbb vállalati kérdésköröket (pl. vállalati politika) is bevonjanak az érdekegyeztetés folyamatába. Az európai országok közül legmagasabb a dolgozók részvételi lehetősége a vállalati döntésekben Németországban, Dániában, Hollandiában és Belgiumban.<sup>43</sup>

Az európai egységesítési törekvések új igényeket támasztanak a szakszervezeti mozgalommal és a multinacionális cégekkel szemben. A korábbi nemzeti, iparági és vállalati szintű érdekegyeztetés kibővül napjainkban az európai szintű tárgyalásokkal is.

Az utóbbi évek gazdasági problémáira jelentős mértékben kielezték az ún. szerzett jogokon alapuló emberi erőforrás menedzselés alapjait. (3. ábra) Napjainkban számos multinacionális cégnél (Volkswagen, Renault) sikerült az érdekegyeztetés során a környezet realitásaihoz jobban igazodó béreket kialakítani a menedzsmentnek a dolgozói érdekképviselletekkel.

Európában is megfigyelhető az, amit az USA esetében elmondtunk: a gazdasági változások, a foglalkoztatási struktúra változása, az új generációk szakszervezet-ellenes felfogása és nem utolsósorban a munkáltatók új típusú szociálpolitikája együttesen a szakszervezetek gyengüléséhez vezettek.<sup>44</sup> Az említett változások további következménye, hogy egyes nagyon erősen centralizált érdekegyeztetéssel bíró országok (Svédország, Németország) gyakorlatában megjelent a decentralizáció.

## A hazai alkalmazás lehetőségei és problémái

Mind több helyi szakember ismeri meg és<sup>45</sup> alkalmazza aktívan a napi munkája során a nyugati világ különböző országaiban (pl. USA, Nyugat-Európa, Japán stb.) elterjedt menedzsment módszereket és technikákat. Eddig nagyon kevés publikáció foglalkozott olyan kérdésekkel hazánkban, mint például: Változtatás nélkül vagy esetleg kisebb módosításokkal kell-e, vagy lehet a máshol sikerrel alkalmazott menedzsment technikákat – a cikkünk szűkebb témája szempontjából nézve –, a különféle emberi erőforrás menedzselési módszereket alkalmazni? Legtöbb olvasó elsőre valószínűleg egyértelmű igennel válaszol a feltett kérdésre. Nagyon sok sikeres példa bizonyítja ezen módszerek általános használhatóságát.

Először is utalni kell arra, hogy az előzőekben megfogalmazott kérdés nem új keletű a külföldi szakirodalomban. Ilyen és hasonló gondolatokat már több szerző is felvetett az amerikai menedzsment módszerek nyugat-európai vagy ázsiai bevezetése kapcsán.

Engholm<sup>46</sup> írja könyvében, hogy amerikai üzletemberek igen gyakran kezdenek különböző vállalkozásokba a világ egyes régióiban – például Délkelet-Ázsiában –, anélkül, hogy a legkisebb figyelmet is szentelnék az adott ország történelmére, kulturális tradícióira, vagy esetleg az ott kialakult menedzsment gyakorlatra. A sikertelenségük vagy a vállalkozásuk túl költséges volta igen gyakran ebben a figyelmetlenségben keresendő, vélekedik a szerző.

Korábban már jeleztük, hogy az amerikai menedzsment módszerek kritika nélküli átvételének problémájára elsőként a szakirodalomban Hofstede<sup>47</sup>, holland szervezeti kultúra kutató hívta fel a szakmai közvélemény figyelmét. Ő alapvetően a nyugat-európai és más országok eltérő szervezeti kultúrájából (a hatalmi viszonyok, a hierarchia, a bizonytalanság kezelése, a nők szerepe) eredő üzleti adottságok és hagyományok megléte miatt bírálta az amerikai menedzsment módszerek változtatás nélküli átvételét. A japán vállalatok nemzetközi térnyerése a nyugati országokban addig egyáltalán nem, vagy teljesen más módon alkalmazott emberi erőforrás menedzselési módszerek elterjedéséhez vezetett. Kezdetben igen sok japán vállalat helyi kirendeltségénél okozott számos gondot és problémát az anyavállalatnál alkalmazott módszerek átültetése. Számos módszert (pl. előléptetési rend, a természetbeni juttatások kiterjedt alkalmazása) sikerült változtatás nélkül alkalmazni, míg több vezetési módszert (pl. csoportos döntéshozatal, minőségi kör) egyáltalán nem, vagy igen jelentős változtatással tudtak csak bevezetni amerikai vagy európai leányvállalataiknál.<sup>48</sup>

A második ok, ami a korábban már jelzett kérdés megfogalmazására késztetett bennünket, azzal hozható kapcsolatba, hogy menedzsment tanácsadóként és oktatóként nagyon ellentétes véleményeket hallottunk ügyfeleinktől vagy vállalati tapasztalatokkal rendelkező tanfolyami hallgatóktól. Nem mondunk újat azzal, ha utalunk arra, hogy a nyolcvanas évek során számos olyan tanácsadási projektum valósul meg világbanki támogatással hazánkban, aminek során az érintett vállalatvezetők a minél nagyobb világbanki hitelösszeg megszerzésére törekedve, a megvalósításra javasolt menedzsment módszereket és technikákat formálisan vezették be. Gyakran hivatkoztak arra, hogy a szocialista gazdálkodási környezetben

úgyis hiábavaló vállalkozás egy nyugati típusú ösztönzési rendszer vagy teljesítménymérési technika átvétele. Az említett konkrét esetekben az alkalmazott bérszabályozás általában meg is hiúsította hosszabb távon a jelzett módszerek sikeres alkalmazását. Ez a fajta szemlélet túlélt a rendszerváltást. Ebből a szempontból érdemes azt kiemelni, hogy nemcsak hazai vállalatoknál, hanem számos más kelet-európai országban végzett tanácsadási munkánk során nagyon gyakran találkoztunk ezen felfogás továbbélésével. Számos vezető teszi fel a kérdést, hogy: egyáltalán sikerrel alkalmazható-e a nyugaton sikerrel kipróbált menedzsment módszerek ebben az igen bizonytalan, fejletlen infrastruktúrájú, alacsony munkakultúrájú és alacsony életszínvonalú magyar környezetben.

A felvetett kérdés megfogalmazására ösztönzött még az előbbinél nem kevésbé problematikusabb azon felfogás is, amely mindenfajta előzetes elemzés, vizsgálat nélkül akarja bevezetni a nyugati országokban alkalmazott emberi erőforrás menedzselési módszereket. Ezzel a felfogással igen gyakran találkozhatunk vegyes vállalatoknál, külföldi tulajdonban levő cégeknél. A magyar menedzserekre jellemző, hogy képzettségben nem maradnak el külföldi kollégáiktól, sok esetben még képzetebbek is. Nagyobb gondnak tartjuk viszont azt, hogy ritka kivételtől eltekintve – főleg a kezdeti időszakban – többségük nincsen tisztában a multinacionális cégek menedzselési és szervezeti kultúrájával. Nem megfelelően érzékelik lehetőségeiket, illetve korlátaikat. Ezért, sokszor átvesznek olyan módszereket is változtatás nélkül, ahol meg lenne a lehetőségük a helyi adaptációra. Nem ismerik megfelelően döntési kompetenciájukat és félnek a változtatástól. A jelzett gond azzal is kapcsolatos, hogy a külföldi delegáltak (angolul: expatriates) nagy nemzetközi tapasztalatuk ellenére ebben a sajátos kelet-európai helyzetben igen gyakran bizonytalanok. Hiányzik a speciális helyzet megkívánta tapasztalatuk. Gyakran a korábbi rendszer minden menedzsment tapasztalatát elvetendőnek tartják.

Véleményünk szerint az a helyes felfogás, ha nem egy-egy menedzsment módszer feltételezett sikerében bízva döntünk a különféle emberi erőforrás menedzselési módszerek bevezetéséről, hanem a körülmények, az érintett hazai és külföldi szervezetek belső kultúrájának figyelembevételével alakítjuk ki a

lehetséges alkalmazások módozatait. Eddigi tapasztalataink azt is bizonyítják, hogy az érintettek (pl. menedzsment, különböző szintű beosztottak) részvétele és hathatós támogatása

nélkül egyetlen módszer sem hozhat eredményt. Célszerű a bevezetést nem elkapkodni, de a túl hosszú implementáció is megbosszulhatja magát.

1. táblázat

Az emberi erőforrás menedzselés fontosabb súlyponti területei az USA-ban és Nyugat-Európában

Területek	Jellemzők	USA		Nyugat-Európa	
		%	Rangsor	%	Rangsor
Minőség	Minőségjavítás	88	1		
	Minőségi keresés	75	6		
	TQM bevezetése A minőség és emberi erőforrás menedzselés összehangolása			54	6
				55	5
Személyzet biztosítás	A termelékenység javítása	85	3		
	Kulcsszemélyek megtartása	69	7		
	Kulcsemberek fluktuációjának csökkentése			53	7
	Kulcsemberek keresése	55	11		
	Hiányzó szakemberek biztosítása			48	10
	Munkaerő-létszám átcsoportosítása	33	13		
	Munkaerő-csökkentés			44	11
Vállalati kultúra	Kommunikáció javítása	82	4		
	Nagyobb munkavállalói kötődés biztosítása	64	8		
	Teamépítés hálózatosítás Kultúraváltási programok biztosítása			53	8
				40	15
Személyzet fejlesztés	A tréning és továbbképzés javítása	76	5		
	Kompetencia és teljesítményfejlesztés			65	2
	Jövedelem és teljesítmény összekapcsolása	75	6		
	Béreköltségek ellenőrzése	61	9		
Ösztönzés és teljesítmény menedzsment	Teljesítmény programok bevezetése			62	3
	Teljesítménymérés, a team-ek és a vállalati teljesítmények összehangolása			62	4
	Teljesítményösztönzés kiterjesztése			28	19
	Változó bérelemek növelése			36	16
Juttatások	Juttatási költségek ellenőrzése	8,7	2		
	Juttatások helyének és szerepének átgondolása			48	9
	Nyugdíjazási tervek átalakítása			22	20
	Egészségügyi ráfordítások átalakítása			29	18

Forrás: Annual Conference, Hay Group, Amsterdam, 1992

A dolgozók szervezetségi aránya az USA-ban és más fejlett országokban

Országok	Szervezetségi arány						OECD sorrend	
	1970	1975	1980	1985	1988	1989	1970	1988
USA	n.a.	23	23	18	16	16	n.a.	22
Kanada	31	34	35	36	35	33	16	14
Ausztrália	52	51	50	46	42	41	n.a.	11
Franciaország	22	23	19	16	12	11	19	24
Németország	33	37	37	37	34	33	15	15
Olaszország	36	47	49	42	40	47	13	13
Japán	35	34	31	29	27	26	14	17
Svédország	68	74	80	84	85	84	1	1
EK	45	48	51	46	42	41	11	12

Forrás: Bamber, Greg J.–Russel D. Lansbury (1993): International and Comparative Industrial Relations. A Study of Industrialised Market Economies. Routledge, New York p. 310.

3. táblázat

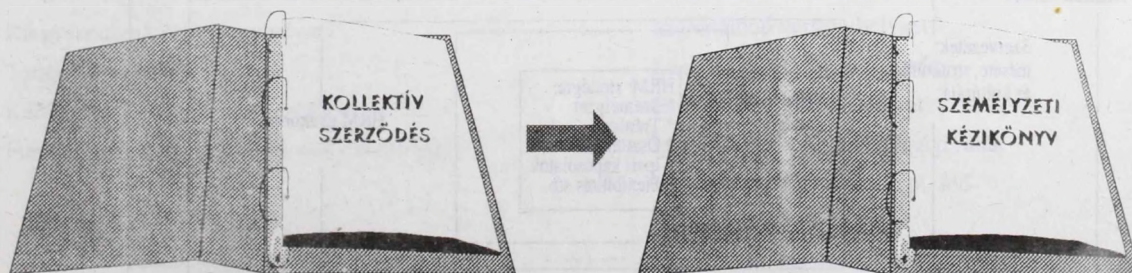
Példa a döntés-megosztásra: amennyien a munkamódszerben változtatást kell végrehajtani, a vezetőnek az alábbiakat kell tennie

1		2		3		4	
A változásokról döntést kell hoznia és életbe kell léptetnie mivel ő a munka felelőse.		Először döntést kell hoznia a változtatásokról, majd a beosztottak együttműködését kell kérnie		Először ki kell kérnie a beosztottak véleményét a tervezett változtatásokról, és azután kell döntést hoznia		A beosztottakra kell bízni, hogy milyen változtatások szükségesek, és hogyan történjék a végrehajtásuk.	
Japán	3 %	Japán	27 %	Japán	67 %	Japán	3 %
USA.	8 %	USA.	14 %	USA.	74 %	USA.	4 %

Forrás: S. Takezawa–A. M. Whitehill: Work Ways. Japan and America, Tokyo, The Japan Institute of Labour, 1981 p. 113.

1. ábra

Az emberi erőforrás menedzselés orientációjának változása az USA-ban



## Hosszú távú gondolkodás különböző menedzsment kultúrákban

Rangsor	Ország	Rangsor	Ország
1.	Japán	16.	Belgium/Luxemburg
2.	Svédország	17.	Ausztrália
3.	NSZK	18.	USA
4.	Új-Zéland	19.	Olaszország
5.	Finnország	20.	Írország
6.	Svájc	21.	Anglia
7.	Szingapúr	22.	India
8.	Norvégia	23.	Ausztria
9.	Dánia	24.	Mexikó
10.	Hollandia	25.	Törökország
11.	Dél-Korea	26.	Brazília
12.	Franciaország	27.	Hong Kong
13.	Tajvan	28.	Spanyolország
14.	Thaiföld	29.	Portugália
15.	Malajzia		

Forrás: European Management Forum, 1989

5. táblázat

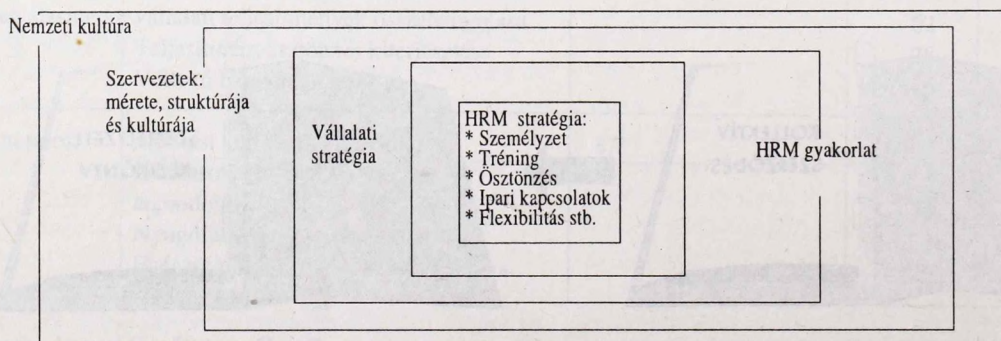
## Japán termelési módszerek és gyakorlat a brit vállalatoknál

Tevékenység	Nem alkalmazott (%)	Alkalmazott (%)	Tervbe vett vagy bevezetés alatti (%)
Minőségért felelős operátor	5	77	18
Folyamatos fejlesztés	8	72	20
Minőségkörök	18	68	14
Statisztikai folyamatvezérlés	18	68	14
JIT termelés	15	59	26
Átfogó minőségellenőrzés	8	56	36
Sejtszerű termelés	43	50	7
KANBAN anyagellenőrzés	48	42	10

Forrás: A munkaügyi viszonyok és a munkaerő-gazdálkodás a külföldi és multinacionális vállalatoknál. Az OECD országok tapasztalatai. MüM Budapest, 1993. p. 63.

2. ábra

## Az európai emberi erőforrás menedzselés egy lehetséges modellje



Jellemzők	Országok	
	Anglia és USA	Japán és Németország
1. Iparosodás	Korán iparosodtak.	Későn iparosodtak.
2. Fejlesztési stratégia	Az innováció, az újdonság iránti igény, amiben a menedzsernek és a vállalkozónak kitüntetett szerepe van.	Az ipari szektor igen fontos szerepet tölt be.
3. A kormány szerepe a gazdaság fejlesztésében	Nem játszott fontos szerepet a gazdaság fejlesztésében, csak utólag avatkozott be bizonyos negatív tendenciák esetében.	Segítette az iparfejlesztést. Az iparosításban konstruktív szerepet töltött be
4. Iskolarendszer	Generalista orientációjú, fontos hangsúlyt helyez a tudományra és a menedzsment ismeretekre.	Sokkal nagyobb hangsúlyt helyez a technológiára és a tudományok alkalmazására.
5. Gazdaság	Jelentős szétválás a makro- és a mikro- szektor között (egy-egy cégek).	Igen jelentős szervezetek és iparágak a különböző gazdasági ágakban.
6. Szociális környezet	Elmarad az ipar fejlettségi szintjétől. A kormány megpróbálja vállalatok bevonásával bővíteni.	Igen fejlett szociális környezet, ami által a kormányok jelentős népszerűsége tettek szert.
7. Ipari viszonyok, szakszervezetek szerepe	Alapvetően a bérmegtakarítás-orientált rendszer a jellemző.	Alacsony bérű országok voltak, de fokozatosan a legfejlettebb országok szintjére emelkedtek,
8. Piacfejlesztési filozófia	A szabadkereskedelem elméletén alapszik. Fontos a piac változására való gyors reagálás.	Az irányított verseny és a protekcionizmus keveredik ezekben az országokban.
9. Feudalizmusból való átmenet	Lassú és igen széles körű volt. Az ipari fejlődés a egyéni érdekeltségre, a középosztály értékeire alapozódott.	Gyors és részben nem befejeződött. Az ipar kollektív értékekre alapozta fejlődését. A feudális és konzervatív hagyományok is fennmaradtak ezekben a társadalmakban.
10. Iparfinanszírozás	Rövid távú, megtérülésorientált finanszírozás.	Dominál a hosszabb távú, alacsony kockázatú finanszírozás.

Forrás: Hampden, Charles-Turner Alfons Trompenaars (1993): The Seven Cultures of Capitalism. Currency Doubleday, pp. 202–203.

3. ábra

**A nyugat-európai emberi erőforrás menedzselés legújabb trendjei**

Kiegyensúlyozott versenyhelyzet	Eszkálálódó versenyhelyzet
Tartós növekedés	Lassúbb gazdasági növekedés
Kedvezőbb demográfiai és munkaerőhelyzet	Romló demográfiai helyzet
Funkcionális és projektalapú munkakultúrák	Igen magas munkanélküliségi ráták
	Újtípusú munkakultúrák: pl. idő- és teamalapú szervezetek

Forrás: Brewster, C-F. Bournois (1991): A European perspective on human resource management. Personnel Review Vol. 20, No. 6, pp. 4–13.

## Munkabéreköltségek a világ különböző országaiban

Ország	Munkabér \$/Óra	Ország	Munkabér \$/Óra
1. Németország	25.00	13. Hong Kong	4,50
2. Hollandia	20.00	14. Brazília	4,00
3. Japán	16.00	15. Mexikó	3,80
4. USA	15.50	16. Malaysia	3,50
5. Franciaország	15.20	17. Magyarország	3,00
6. Olaszország	15.00	18. Lengyelország	2,80
7. Ausztrália	14.70	19. Thaiföld	1,80
8. UK	14.00	20. Kína	0,80
9. Spanyolország	13.00	21. India	0,80
10. Taiwan	5.00	22. Oroszország	0.80
11. Szingapúr	4.80		
12. Dél-Korea	4.70		

Forrás: Morgan, Stanley (1994) Economist

- Hofstede, Gert (1993): Cultural Constraint in Management Theories. Academy of Management Executive, Vol. 7., No. 1., pp. 81–94.
- Walzer, Michael (1965): The Revolution of the Saint. Cambridge, Harvard University Press p. 18.
- Bakan, David (1971): The Duality of Human Existence. Boston, Bacon. p. 44.
- Hampden, Charles-Turner Alfons Trompenaars (1993): The Seven Cultures of Capitalism. Currency Doubleday, p. 56.
- Imai, Maasaki (1986): Kaizen (Ky'zen). The Japan's Competitive Success. Random House Business Division, New York p. 259.
- Jain, Hem C. (1990): Human resource management in selected Japanese firms, their foreign subsidiaries and locally owned counterparts. International Labor Review, Vol. 129. No. 1. pp. 73–84.
- Jain, Hem C. (1990): i. m.
- Klein, Elizabeth (1992): The U.S./Japanese HR Culture Clash. Personnel Journal. November pp. 30–38.
- Wehrich, Heinz (1990): Manpower Practices in the United States, Japan and the People's Republic of China. IM, Marc-April, pp. 3–7.
- Yve, Edith C.–Hai Tak Kee (1993): Headquarters, Host-Culture and Organizational Influences on EEM Policies and Practices. Management International Review, Vol. 33, No. 4. pp. 361–383.
- Bamber, Greg J.–Russel D. Lansbury (1993): International and Comparative Industrial Relations. A Study of Industrialised Market Economies. Routledge New York pp. 75–76.
- Bamber, Greg J.–Russel D. Lansbury (1993): i. m. p. 27.
- Ivancevich, John M.–William F. Glueck (1986): Foundations of Personnel/Human Resource Management. 3. ed. BPI–IRWIN Homewood, Illinois pp. 85–87.
- Tung, Rosalie (1981): Selection and training of Personnel for Overseas Assignments. Columbia Journal of World Business, vol 16. pp. 68–79. és Black, Stewart J. (1988). Workrole Transition: A Study of American Expatriate Managers in Japan. Journal of International Business Studies, Summer pp. 274–291.
- Daniels, John D.–Lee H. Tadebaugh (1991). International Business Environments and Operations. Addison-Wesley Publishing Co. p. 763.
- Yuen, Edith C. – Hai Tak Kee (1993) (Headquarters, Host-Culture and Organizational Influences on EEM Policies and Practices. Management International Review, Vol. 33, No. 4., pp.) 361–383.
- Maszanori, Jamadzi (1983): Japán történelem és hagyományok, Gondolat, Budapest, p. 56.
- Hampden, Charles & Turner Alfons Trompenaars (1993): i. m.
- Hofstede, Gert (1993): i. m.

- 20 *Imai, Masaaki* (1986): i.m.
- 21 *Ishikawa, AS.* (1982): A Survey of Studies in the Japanese Style Management. Economic and Industrial Democracy, No. 3.
- 22 *M. S. Dobbs-Higinson* (1993): ASIA PACIF its Role in the New World Disorder. William Heinema Australia, pp. 27–28.
- 23 *Bartlet, Cristopher A.–Sumatra Goshal* (1992): Transnational Management Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, IRWIN p. 841.
- 24 *Yuen, Edith C.–Hai Kee* (1993): i.m. p. 365.
- 25 *McMillan–J. Charles* (1985): The Japanese Industrial System, 2. ed. Berlin, New York: deGruyter, 1985
- 26 *Dewer, R.–J. Hagre* (1987): Size, Technology Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis. Administrative Science Quaterly, Vol. 23. és Jackson, J. H.–V. P. Morgan (1982): Organization Theory. 2nd Edition, Prentice Hall
- 27 *Klein, Elizabeth* (1992): The U. S./Japanese HR Culture Clash, Personnel Journal, November, pp. 30–38.
- 28 *M. S. Dobbs-Higinson* (1993): i. m. p. 35.
- 29 *Morishimo, Motoriho* (1992): Japanese Employees Attitudes Toward Changes in Traditional Employment Practices. Industrial Relations, Vol. 31, No. 3, pp. 433–434. és Hem C. Jain (1990) i.m.
- 30 *Daniels-Radebaugh* (1992): International Business Environments and Operations, 6. ed. Addison-Wesley Publishing Co. i.m. p. 786
- 31 *Klein, Elizabeth* (1992): i.m.
- 32 *Thurley, K.–H. Wirdenius* (1991): Will Management Become European? Strategic Choices for Organisation. European Management Journal, Vol. 9. No. 2., pp. 127–134.
- 33 *Hofstede, Gert* (1993): i. m. pp. 81–94.
- 34 *Lodge, George-Ezra Vogel* (1986): Ideology and National Competitiveness. Boston. Harvard Business Press, 1986 és Gert Hofstede (1991): Cultures and Organizations. New York, McGraw-Hill
- 35 *Powelll, Bill* (1994): Lost on the Infobahn? Newsweek, October 31. pp. 40–44.
- 36 *Berr, M.–P. R. Lawrence–Q. N. Mills.* (1985): Human Resource Management. New York Free Press. Poole, M. (1990): Human Resource Management in an International Perspective. International Journal of Human Resource Management, 1 (1), pp. 1–15. és Hendry, C.–A. Pettigrew (1990): HRM an Agenda for the 1990s', International Journal of Human Resource Management, 1 (19), pp. 17–25.
- 37 *Brewester, Chris–Ariane Hegewisch* (1994): Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey, Routledge, London, New York, p. 5.
- 38 *Adler, N.* (1986): International Dimensions of Organisational Behavior. Boston. PWS-Kent. és Cox, J.–L. Cooper (1985): The Irrelevance of American Organisational Sciencies to the UK and Europe, Journal of General Management, Vol. 11, No. 2. pp. 27–34.
- 39 *Brewester, Chris-Ariane Hegewisch* (1994): i. m. pp. 5–6.
- 40 *Hofstede, Gert* (1993): i. m. pp. 81–94. Pieper, R. (1991): Human Resource Management: an International Comparison. Berlin, Walter de Gruyter és Bourniss F.: (1991): Gestion dewis RH en Europe: Donnés Comparée, Pevue Francis de Gestion, March-May, pp. 68–83. Bournois, F. (1991): Le gestion des Cadres en Europe. Paris, Edition Eyrolles
- 41 *Kakabadse, Andrew–Shaun Tyson* (1994): Cases in European Human Resource Management. Routledge, London and New York. Hendry, John és mások (ed.) (1994): European Cases in Strategic Management. Chapma & Hall
- 42 *Szűcs Pál:* Emberi erőforrás fejlesztési programok az Európai Közösségben a kilencvenes években. Munkaügyi Szemle, No. 6. pp. 18–23.
- 43 *Bamber, Greg J.–Russel D. Lansbury* (1993): International and Comparative Industrial Relations. A Study of Industrialised Market Economies. Routledge New York p. 7.
- 44 *Bamber, Greg J.–Russel D. Lansbury* (1993): i. m. pp. 166–170.
- 45 Erről lásd még bővebben: Farkas, Ferenc–Karoliny Mártonné–Poór József (ed.) (1994): Személyzet/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest pp. 349–377.
- 46 *Engholm, Christopher* (1991): When Business East Meets Business West. The Guide to Practice and Protocol in the Pacific Rim, John Wiley and Sons Inc.
- 47 *Hofsteede, Gert* (1973)
- 48 *Jain, Hem C.* (1991): Human Resource Management in Selected Japanese Firms, their Foreign Subsidiory and Locally Owned Counterpart. International Labor Review, Vol. 129, No. 1. pp. 73–84.