

MIT TEHET AZ ÁLLAM AZ INFLÁCIÓ ÉS A MUNKANÉLKÜLISÉG ELLEN?

A szerzők az infláció és a munkanélküliség közötti átváltást bemutató Phillips-görbét, valamint az infláció és a munkanélküliség iránti kormányzati preferenciákat jellemző kormányzati közömbösségi térképet felhasználva három makroökonomiai modell (a keynesiánus, a monetarista és az újklasszikus modell) tükrében vizsgálják, hogy a gazdaságpolitikának milyen lehetőségei vannak az infláció és a munkanélküliség leküzdésében.

Geometriai úton mutatják be, hogy a keynesiánus modellben, stabil negatív meredekségű Phillips-görbe mellett a kormányzat hosszú távra beállíthatja az infláció és a munkanélküliség optimális értékét, a monetarista megközelítésben, adaptív várakozások mellett a munkanélküliség hosszú távon az ún. „természetes rátán” marad, az újklasszikus modellben, racionális várakozások mellett pedig semmilyen szisztematikus gazdaságpolitikával nem lehet még rövid távon sem elmozdítani a munkanélküliséget a természetes rátájától. Ezenfelül bemutatják, hogy nem szisztematikus gazdaságpolitika esetén milyen kimenetelei lehetségesek a kormányzat és a gazdasági szereplők között folyó játszmának.

A közgazdasági elméletben sokáig elfogadott volt, hogy stabil negatív kapcsolatok - átváltási görbék - léteznek egyfelől a nominálberek növekedési üteme (bérinfláció), illetve az árak növekedési üteme (árinfláció), másfelől a gazdaságban tapasztalható munkanélküliségi ráta között. A munkanélküliség magasabb szintjeit a bér- és árinfláció lassúbb ütemeivel társulónak vélték. A munkanélküliség és a bérinfláció kapcsolatát Phillips-görbének nevezték el a kapcsolat egyik korai megfigyelője után.

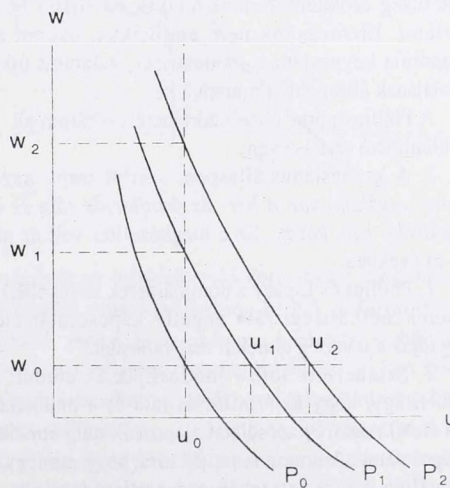
A munkanélküliség növekedése az elmúlt húsz év leg-súlyosabb problémája a fejlett piacgazdaságokban. Az OECD-országok általános munkanélküliségi rátája az 1973. évi 3,5 %-ról húsz év alatt 7,1 %-ra emelkedett. A statisztikai adatok jelzik, hogy a munkanélküliség rátája és a bérinfláció rátája között az 1960-as évek során létezett negatív kapcsolat, de az 1970-es évek elejére egyidejű növekedés volt tapasztalható a munkanélküliségi rátában és a bérinflációs rátában (1). Miközben 1963-ban 5,7 %-os munkanélküliségi ráta 2,8 %-os bérinflációs rátával párosul, az 1970-es években 5,6 %-os munkanélküliségi ráta 6,2 % - 8,0 % közötti bérinflációs rátákkal járt együtt (2). Az adatok úgy is értelmezhetők, hogy miközben adott időpontban létezik átváltás az infláció és a munkanélküliség rátája között, a Phillips-görbe elhelyezkedését számos olyan egyéb tényező határozza meg, amelyik a Phillips-görbét felfelé és jobbra tolt. (1. ábra)

(Az ábrán w - a pénzber növekedési rátáját %-ban, u - a munkanélküliségi rátát %-ban, P_0 az 1960-as évek, P_1 az 1970-es évek, P_2 az 1980-as évek feltételezett Phillips-görbéjét mutatja.)

Az időbeli változás eredménye az volt, hogy
- egyre magasabb bérinflációs ráták ($w_0 < w_1 < w_2$)

1. ábra

A Phillips-görbe feltételezett eltolódása az elmúlt évtizedekben



társulnak egy adott munkanélküliségi rátához (lásd az ábrán az u_0 -t!).

- illetve mind magasabb munkanélküliségi ráták ($u_0 < u_1 < u_2$) társulnak a bérinfláció bármely adott szintjéhez (lásd az ábrán w_0 -t!).

A munkanélküliség növekedésében a különböző kínálati sokkok kulcsfontosságú szerepet játszottak (1973-74-es, illetve az 1979-1981-es olajár robbanás). A munkanélküliségre a '70-es években inkább a "klasszikus" (a kialakult reálbér magasabb az egyensúlyinál), a '80-as évek elején pedig inkább a "keynesi" munkanélküliség volt a jellemző (az elégtelen aggregált kereslet következményeként).

Az 1. táblázatban jól látható, hogy miközben az infláció lefékezése hasonló volt az OECD-országokban, eközben a munkanélküliségi ráta változása lényegesen eltérően alakult.

A munkanélküliségi ráta és az inflációs ráta alakulása 1960 és 1990 között (%),

Forrás: (3).

	EK	EFTA	USA	Japán
Munkanélküliségi ráta				
1960-as évek	2,3	1,3	4,7	1,3
1970-es évek	4,0	1,6	6,1	1,7
1980-as évek	9,6	2,8	2,7	2,5
Inflációs ráta				
1960-as évek	4,1	4,2	2,8	5,3
1970-es évek	10,4	7,9	7,0	8,0
1980-as évek	7,5	6,0	4,8	1,6

A következőkben a Phillips-görbe segítségével azt kísérjük meg elemezni, hogy rövid távon milyen lehetőségei vannak a gazdaságpolitikának az infláció és a munkanélküliség csökkentésére és melyek az állami beavatkozás korlátai. Elemzésünk nem empirikus, hanem a makroökonomia keynesiánus, monetarista, valamint újklasszikus iskolájának álláspontját mutatjuk be.

A Phillips-görbe elmélettörténetében három jól elkülöníthető szakasz van:

I. A keynesiánus álláspont szerint *stabil negatív kapcsolat (átváltás) van a bér- és árinflációs ráta és a munkanélküliségi ráta között*. Ez a megközelítés volt az uralkodó a '60-as években.

1. Phillips és Lipsey a nominálbérek növekedési üteme és a munkanélküliségi ráta negatív kapcsolatát elemzik és megadják a jelenség elméleti magyarázatát.

2. Samuelson-Solow módosítják az eredeti Phillips-görbét, úgy, hogy az árinflációs ráta és a munkanélküliségi ráta stabil negatív kapcsolatát alapozzák meg elméletileg. Ezt a kapcsolatot alkalmasnak tartják arra, hogy mintegy étlapként szolgáljon a keresletszabályozó gazdaságpolitika számára, amelyik a preferenciáinak megfelelő infláció-munkanélküliség kombinációt választhatja meg a Phillips-görbe korlátai között. Tehát ez az elemzés meglehetősen optimistán tekint az aktivista, keynesiánus keresletszabályozó gazdaságpolitika lehetőségeire.

II. Az infláció és a munkanélküliség közötti átváltás csak rövid távon érvényes, hosszú távon nem, így a kereslet-szabályozó gazdaságpolitika hosszú távon csak az inflációs

ráta alakulására lehet hatással. Ezt a monetarista megközelítést Friedman és Phelps alakítja ki a '60-as évek végén.

III. Még rövid távon sem érvényes az infláció és a munkanélküliség közötti átváltás, állítják a '70-es évek közepétől az újklasszikus iskola teoretikusai, Lucas, Sargent és Wallace a racionális várakozások hipotézisének alapján.

Az optimális gazdaságpolitika stabil Phillips-görbe mellett

1. táblázat

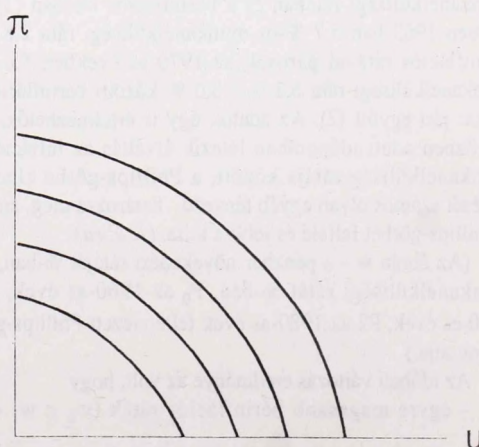
Ha a Phillips-görbét stabilnak tekintjük, akkor egy adott Phillips-görbe mintegy étlapot kínál a kormányzat számára, amelyről a kormányzat számára megfelelő infláció-munkanélküliség kombinációt választhat a keresletszabályozó gazdaságpolitika eszközeivel. Kérdéses azonban, hogy a kormányzat milyen arányban kombinálja az inflációt és a munkanélküliséget.

A kormányzat döntési problémájának szemléltetése végett vezessük be a modellbe a kormányzat az infláció és a munkanélküliséggel szembeni preferenciáit. A kormányzati preferenciákat geometriailag a *kormányzat infláció-munkanélküliség közömbösségi görbéi* szemléltetik.

Egy ilyen közömbösségi görbe azon pontok mértani helye az inflációs ráta-munkanélküliségi ráta koordináta rendszerben, amelyek a kormányzat számára egyenértékű inflációs ráta-munkanélküliségi ráta kombinációkat jelentenek. Mivel a választók az inflációt és a munkanélküliséget rossz dolognak tekintik, ezért a kormányzat számára legjobb kombináció a nulla infláció nulla munkanélküliséggel párosulva, mert ez biztosítja a legjobb feltételeket a kormányzat újraválasztása számára. Feltételezzük azt, hogy a kormányzat preferenciarendezése jól viselkedő közömbösségi görbékhez vezet. Az így kapott kormányzati közömbösségi térképet ábrázolja a 2. ábra.

2. ábra

A kormányzat közömbösségi görbéi

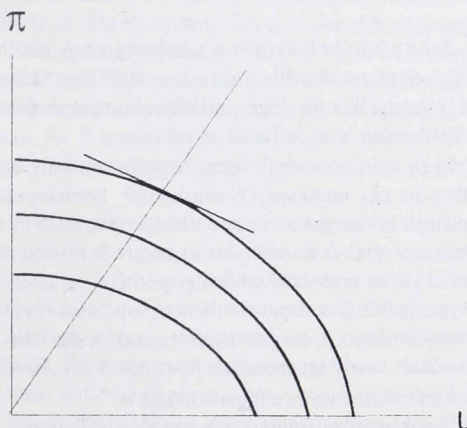


Az ábrán π jelzi az infláció százalékos mértékét, u a munkanélküliség százalékos mértékét. Az origó reprezentálja a kormányzat maximális elégedettségi szintjét. Ha az origótól távolodunk, akkor a kormányzat elégedettségi szintje egyre csökken. A görbék konkvá jellege azt fejezi ki, hogy ha például magas az inflációs ráta és így alacsony a munkanélküliségi ráta, akkor a kormányzat az infláció egy százalékpontos csökkentéséért a munkanélküliség viszonylag nagy növekedését hajlandó eltűrni. Ahogy balra lefelé haladunk egy görbén, úgy csökken az infláció és nő a munkanélküliség. Ezzel párhuzamosan a kormányzat az infláció egy százalékpontos csökkenéséért a munkanélküliség egyre kisebb növekedését hajlandó eltűrni.

A közömbösségi görbék segítségével ábrázolhatjuk a különböző kormányzatok eltérő preferenciáit. A 3. ábra (a) része egy inflációra különösen érzékeny kormányzat közömbösségi görbéit ábrázolja, míg a 3. ábra (b) részén egy, a munkanélküliségtől különösen irtózó kormányzat közömbösségi görbéi láthatók.

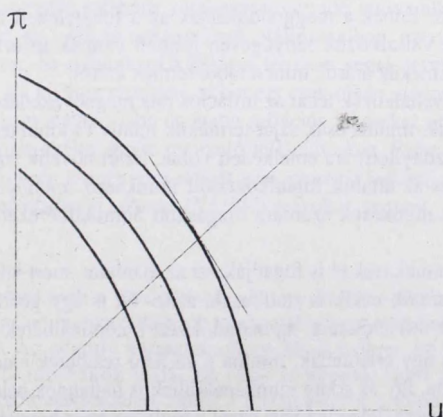
3(a) ábra

Az inflációkerülő kormányzat közömbösségi görbéi



3(b) ábra

A munkanélküliség-kerülő kormányzat közömbösségi görbéi

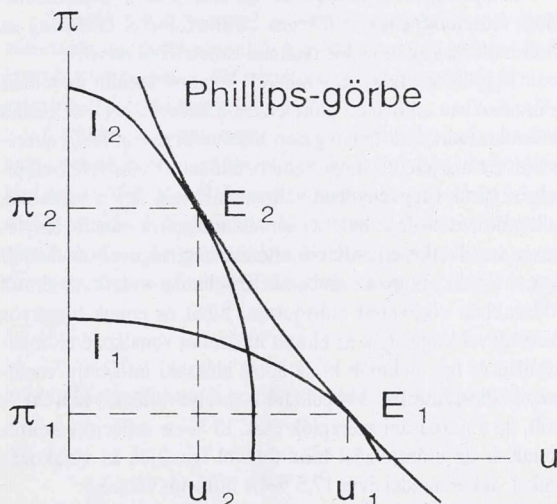


Az ábrákon látható, hogy egy adott inflációs ráta-munkanélküliségi ráta kombináció esetén (az origóból húzott azonos szögű sugár mentén) a munkanélküliség-kerülő kormányzat [3(b) ábra] közömbösségi görbéje meredekebb mint az infláció kerülő kormányzaté [3(a) ábra]. Azaz azonos inflációs ráta-munkanélküliségi ráta arány esetén a munkanélküliség-kerülő kormányzat egy százalékpontos munkanélküliségi ráta csökkentéséért magasabb inflációs ráta növekményt hajlandó eltűrni.

Vezessük be most a keynesiánus Phillips-görbe modellbe a kormányzati preferenciákat! Ez a modell időben stabil átváltási kapcsolatot tételez fel az infláció és a munkanélküliség között. Ennek a kapcsolatnak az alapján a kormányzat megválaszthatja a preferenciáinak megfelelő infláció-munkanélküliség kombinációt. A választás korlátját az adott gazdaságban érvényes Phillips-görbe jelenti. Ezt a választást mutatja be a 4. ábra.

4. ábra

A gazdaságpolitika optimális választása adott Phillips-görbe mellett



Az ábrán I_1 az inflációkerülő kormányzat közömbösségi görbéje, I_2 pedig a munkanélküliség-kerülő kormányzaté. Az inflációkerülő racionális kormányzat a kereslet szabályozása révén a (π_1, u_1) inflációs ráta-munkanélküliségi ráta kombinációt választja az adott menüből. A munkanélküliség-kerülő kormányzat pedig a (π_2, u_2) kombinációt választja. Az így kialakuló E_1 és E_2 egyensúlyi pontok hosszú távon érvényesülő kombinációkat jelentenek.

Egyensúlyi helyzetben az infláció-munkanélküliség átváltási arány megegyezik a kormányzat által optimálisnak tartott átváltási aránnyal. Az ábrán ez úgy tükröződik, hogy az egyensúlyi pontokban a Phillips-görbe és a kormányzati közömbösségi görbék meredeksége megegyezik.

A keynesiánus modellben tehát a keresletszabályozó gazdaságpolitika két változóra is hat hosszú távon: beállíthatja az optimális infláció-munkanélküliség kombinációt. Ez a

felfogás arra támaszkodik, hogy a Phillips-görbe stabil, mert az inflációs várakozások is stabilak.

5. ábra

A Phillips-görbe monetarista megközelítése

Az előző szakaszban bemutatott felfogás a '60-as években uralkodó volt a fejlett piacgazdaságokban és a beavatkozó, aktivista keresletszabályozó gazdaságpolitika elméleti alapját szolgáltatta. A '60-as évek végén monetarista oldalról Friedman és Phelps támadták elméletileg a stabil Phillips-görbe elméletét.

Kritikájuk kétségbe vonta a Phillips-görbe stabilitását és ezen keresztül azt, hogy a keresletszabályozó gazdaságpolitika hosszú távon képes befolyásolni a munkanélküliség rátáját. Állításuk szerint az inflációs várakozások bizonyos idő múlva alkalmazkodnak a megnövekedett inflációs rátához és így a Phillips-görbe feljebb tolódik. Az elmélet kifejtéséhez szükségük volt az inflációs várakozások kialakulásának modellezésére. Ehhez Friedman az *adaptív várakozások hipotézisét* használta.

E hipotézis szerint a gazdasági szereplők a jövőbeni infláció előrejelzéséhez szükséges információkat *kizárólag* az elmúlt időszakok inflációs rátáinak ismeretéből merítik.

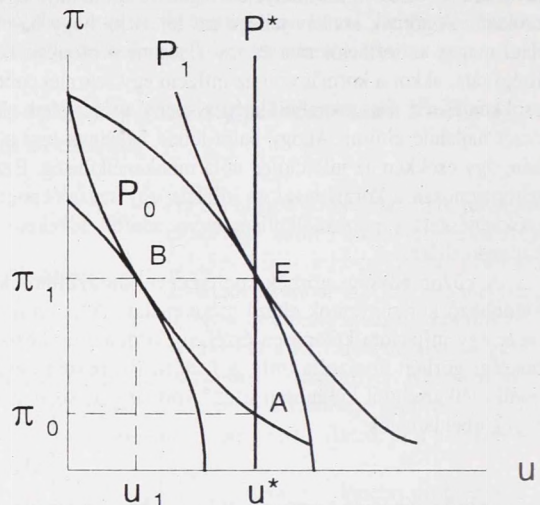
Tegyük fel, hogy az emberek képesek tanulni az elmúlt időszakokban elkövetett előrejelzési hibáikból, azaz az elmúlt időszakra várt és a ténylegesen bekövetkezett infláció eltéréseiből. Ez azt jelenti, hogy várakozásaikat az elkövetett előrejelzési hibák függvényében változtatják meg. Így a várakozások változása kifejezhető az elmúlt időszakra várt és ténylegesen bekövetkezett infláció eltérése segítségével. A modell úgy működik, hogy az emberek figyelembe veszik az elmúlt időszakban elkövetett előrejelzési hibát és ennek bizonyos hányadával kiigazítják az elmúlt időszakra vonatkozó előrejelzésüket és így alakítják ki az adott időszak inflációra vonatkozó várakozásaikat. Ha például a tavalyi inflációs ráta 20 % volt, de a gazdasági szereplők csak 15 %-os inflációra számítottak és az előrejelzési hiba felével igazítják ki várakozásaikat, akkor az idei évre 17,5 %-os inflációt várnak.

Tegyük fel, hogy a gazdasági szereplők pontosan az elkövetett előrejelzési hiba mértékével megegyezően változtatják meg az elmúlt időszakra vonatkozó előrejelzésüket és így kapják meg a következő időszakra vonatkozó előrejelzést. A fenti példával élve: ha a tavalyi inflációs ráta 20 % volt és a gazdasági szereplők 15 %-os inflációs várakozásukat pontosan az előrejelzési hibával, 5 %-kal megegyezően igazítják ki, akkor az idei évre 20 %-os inflációt várnak. Azaz a következő időszakra várt infláció megegyezik az éppen tapasztalt inflációs rátával. Az adaptív várakozásoknak ezt az egyszerű speciális esetét nevezzük *statikus várakozásoknak*.

Az adaptív várakozások alkalmazása megengedi azt, hogy az emberek *szisztematikus előrejelzési hibákat* kövessenek el. Például statikus várakozások és növekvő inflációs ráta esetén rendszeresen alá fogják becsülni a következő időszak inflációs rátáját.

Vezessük be most a Phillips-görbe modelljébe a statikus várakozásokat! Az 5. ábrán a Phillips-görbe modellje látható a kormányzati közömbösségi görbékkel kiegészítve.

A rövid és a hosszú távú Phillips-görbe



A kiinduló helyzetben a gazdaság az A pontban π_0 infláció és u^* munkanélküliség állapotában van. Ekkor a gazdasági szereplők a tényleges inflációval megegyezően a jövőre vonatkozóan is π_0 inflációt várnak.

Ezek után gondoljuk meg, hogy mi történik abban az esetben ha egy munkanélküliség-kerülő kormányzat preferenciáinak túl magas az adott inflációs ráta melletti munkanélküliségi ráta! A kormányzat expanzív keresletszabályozó politika révén jobb közömbösségi görbére kerülhet. A kormányzat (például az expanzív monetáris politika révén) bővíti az összkeresletet. A megnövekedett összkereslet lökést ad az inflációnak, amely így mondjuk π_1 -re növekszik. Ezzel együtt növekszik a termelés és a foglalkoztatás is.

Ennek mechanizmusa a következő: a vállalkozók azt érzékelik, hogy saját termékük iránt megnőtt a kereslet és ezzel együtt megnőtt termékük ára is (pontosabban termékük ára jobban nőtt, mint azt előzetesen várták). Ugyanakkor nem érzékelik az inflációs ráta megnövekedését, mivel inflációs várakozásaik statikusak, azaz még mindig π_0 inflációra számítanak. Ennek a megfontolásnak az a feltételezett alapja, hogy a vállalkozók lényegesen jobban vannak informálva saját termékük áráról, mint a többi termék áráról.

A vállalkozók tehát az inflációs ráta megnövekedését úgy érzékelik, mintha csak saját termékük relatív (a többi termékhez viszonyított) ára emelkedett volna. Ezért növelik termelésüket és az általuk foglalkoztatott munkaerő mennyiségét. Ezért a munkások számára magasabb nominálbéreket ajánlanak.

A munkások el is fogadják ezt az ajánlatot, mert inflációs várakozásaik nekik is statikusak, azaz ők is úgy gondolják, hogy az inflációs ráta π_0 marad. Ezért a nominálbérek emelkedését úgy értelmezik, mintha a várható reálbérek emelkedtek volna. Így az addig munkanélküliek is hajlandók belépni a munkapiacra, lehetővé téve ezzel a foglalkoztatás bővülését.

A fentiek eredményeként a gazdaság az 5. ábrán a P_0 Phillips-görbe mentén a B pontba jut, ahol az infláció a monetáris politika által indukált π_1 ütemű és a munkanélküliség a kisebb u_1 értéket veszi fel. A B pontban a kormányzat helyzete, elégedettségi szintje javult az A ponthoz képest és a P_0 Phillips-görbe mentén optimális, hiszen ebben a pontban a kormányzati közömbösségi görbe és a P_0 Phillips-görbe meredeksége megegyezik.

A következő időszakban azonban a vállalkozók és a munkások várakozásai is alkalmazkodnak a megnövekedett inflációs rátához, azaz most már a tényleges inflációval megegyező π_1 inflációra számítanak. A vállalkozók észre veszik, hogy termékük relatív ára nem növekedett és így ismét eredeti értékére csökkentik a termelés és a foglalkoztatás nagyságát. A munkások várható reálbérük csökkenését tapasztalják és így eredeti értékére csökkentik munkakínálatukat. Mindezek következtében a munkanélküliség eredeti értékére növekszik.

Ez az 5. ábrán úgy jelentkezik, hogy a Phillips-görbe párhuzamosan feljebb toódik ($P_0 \rightarrow P_1$) és a munkanélküliség ismét u^* lesz de most már magasabb π_1 infláció mellett.*

A fenti folyamatok annyiszor játszódnak le, ahányszor a kormányzat a kereslet bővítésével megkísérli a munkanélküliségi rátát az u^* ráta alá nyomni. Így a folyamatok végpontja, a hosszú távú egyensúlyi pont ott lesz ahol végre a kormányzat az éppen adott Phillips-görbe korlátai között optimálisnak érzi a helyzetét és a munkanélküliségi ráta u^* . Ezt jelzi ábránkon az E pont. Az E pontban a kormányzat rosszabb helyzetben (magasabb közömbösségi görbén) van mint az A kiinduló pontban.

A Phillips-görbe monetarista értelmezése szerint tehát csak az infláció nem várt növekedése csökkentheti a munkanélküliséget. Ha a tényleges infláció megegyezik a gazdasági szereplők által várt inflációval akkor a munkanélküliség mindig az általunk u^* -gal jelölt természetes munkanélküliségi rátán marad. Ezt a természetes rátát a munkapiac mikroszintű sajátosságai határozzák meg, tehát a munkapiaci súrlódást okozó tényezők (például a munkapiaci információáramlás sajátosságai).

Makroökonómiai szempontból csak annyit mondhatunk a természetes munkanélküliségi rátáról, hogy ez az a kitüntetett munkanélküliségi ráta, amely akkor áll be, ha a várt inflációs ráta megegyezik a tényleges inflációs rátával. Mivel a gazdasági szereplők inflációs várakozásai egy idő múlva alkalmazkodnak az infláció bekövetkező változásaihoz, ezért a kormányzat, ha a munkanélküliséget tartósan annak természetes rátája alá kívánja szorítani, akkor ezt csak olyan módon teheti meg, hogy egyre újabb és újabb inflációs lökéseket ad a gazdaságnak, ezáltal egyre gyorsuló inflációt okoz. Ezért a munkanélküliség természetes rátáját nem gyorsuló infláció mellett a munkanélküliségi rátának (NAIRU) is szokás nevezni.

* Ha statikusak a várakozások, akkor a Phillips-görbe eltolódása (az u^* munkanélküliség visszaállása) egy lépésben megy végbe. Az adaptív várakozások egyéb eseteiben, ha tehát a régebbi időszakok inflációs rátái is kapnak súlyt a várakozások kialakításában, akkor a Phillips-görbe eltolódása lassabb, több lépéses folyamat. Ekkor a munkanélküliség hosszabb ideig marad az u^* ráta alatt.

Rövid távon azonban van átváltás az infláció és a munkanélküliség között, tehát a rövid távú Phillips-görbe negatív meredekségű (P_0 és P_1 az 5. ábrán). Hosszú távon viszont a munkanélküliség nem csökkenthető magasabb inflációs ráta árán, a hosszú távú Phillips-görbe függőleges a természetes munkanélküliségi rátánál (P^* az 5. ábrán). A modell gazdaságpolitikai üzenete az, hogy a keresletszabályozó gazdaságpolitikának hosszú távon csak egy célváltozója lehet: az inflációs rátát tudja csak fékentartani, a munkanélküliség hosszú távon mindenképpen a természetes rátán marad.

Milyen feltételezések okozzák a monetarista modell ilyen sajátosságait? A rövid távú infláció/munkanélküliség átváltás abból következik, hogy rövid távon a gazdaság szereplői a pénzüllúzió rabjai. Ez azt jelenti, hogy rövid távon nominális bevételeik növekedését úgy érzékelik, mintha a várható reálbevételeik növekedtek volna, és ennek megfelelően cselekszenek. Hosszú távon azonban nincs pénzüllúzió, a gazdasági szereplők már érzékelik azt, hogy várható reálbevételeik nem változott. Ezért hosszú távon nincs átváltás infláció és munkanélküliség között.

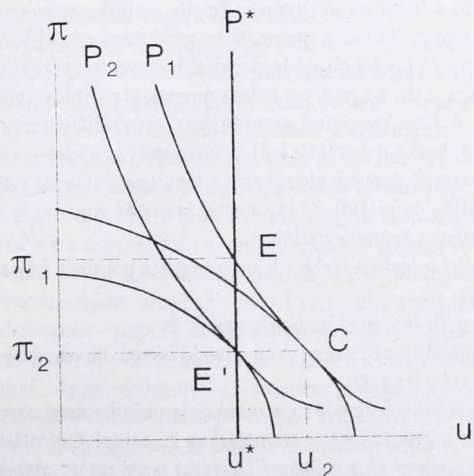
Felvetődik a kérdés: vajon milyen esélyeket kínál ez a körülmény az inflációcsökkentő gazdaságpolitika számára?

Tegyük fel most, hogy a kormányzat preferenciái megváltoznak: egy inflációkerülő kormányzat kerül hatalomra. E kormányzat preferenciáit jelzik a 6. ábrán az előzőnél laposabb közömbösségi görbék.

Látható az ábrán, hogy az új kormányzat számára már nem optimális az 5. ábrán kialakult magas (π_1) inflációval járó egyensúly (E a 6. ábrán). A kormányzat restriktív gazdaságpolitikával az inflációt a kívánatos π_2 szintre csökkenti. Mivel azonban az inflációs várakozások feltételezésünk szerint statikusak, a gazdasági szereplők továbbra is π_1 magas

6. ábra

Az inflációcsökkentő politika a monetarista modellben



inflációs rátát várnak. A vállalkozók azt érzékelik, hogy termékük relatív ára csökkent, ezért csökkentik a termelés

nagyságát és a munkásoknak kisebb nominálbéreket ajánlanak fel (pontosabban az ajánlott nominálbérek növekedési üteme nem éri el a várt infláció [π_1] mértékét). A munkások ezt úgy értékelik, hogy várható reálbéreik csökkennek, ezért a munkakínálat csökken.

Végeredményben csökken a termelés és a foglalkoztatás, nő a munkanélküliség, a gazdaság a P_1 -el jelölt Phillips-görbe mentén a 6. ábra C pontjába jut, ahol az infláció π_2 , és a munkanélküliségi ráta u_2 . A kormányzat helyzete most a P_1 Phillips-görbe mentén optimális.

A C pont azonban nem lehet egyensúlyi, mert a gazdasági szereplők várakozásai alkalmazkodnak a megváltozott inflációs rátához. A következő időszakban a várt inflációs ráta π_2 -re csökken. A vállalkozók észreveszik, hogy termékük relatív ára nem csökkent, a munkások várható reálbére és ezzel a munkakínálat az eredeti értékre növekszik. A rövid távú Phillips-görbe lefelé tolódik ($P_1 \rightarrow P_2$ a 6. ábrán). A folyamatok hosszú távú egyensúlyát mutatja az E' pont a 6. ábrán. Ebben a pontban a kormányzat helyzete optimális, és javult mind az E mind a C ponthoz képest. Az infláció a kívánatos π_2 , a munkanélküliség pedig az u^* természetes rátáján van, vagyis a várt inflációs ráta megegyezik a tényleges inflációs rátával.

Milyen gazdaságpolitikai következtetést vonhatunk le a lejátszódott folyamatokból? Egyrészt látható az, hogy az *inflációcsökkentő restriktív politika sikeres volt, mégpedig anélkül, hogy hosszú távon növelte volna a munkanélküliségi rátát*. Ez a következtetés ellentétes a keynesiánus Phillips-görbe modellből levonható gazdaságpolitikai következtetéssel, amely szerint a keresletcsökkentő gazdaságpolitika ugyan csökkentheti az inflációs rátát, de ez hosszú távon is magasabb munkanélküliségi rátával jár együtt.

Másrészt viszont a monetarista modellben az inflációcsökkentésnek a társadalom szempontjából kellemetlen mellékhatása az, hogy rövid távon el kellett viselni a munkanélküliségi ráta átmeneti emelkedését.

A fenti összefüggések figyelembevételével megfogalmazható a helyes keresletmenedzselő politika monetarista alapszabálya. Mivel a monetarista gazdasági modellben az összeresletet befolyásoló legfontosabb tényező a pénzkínálat nagysága, ezért a szabály a helyes monetáris politikára vonatkozik. A Friedman által megfogalmazott szabály szerint a központi banknak kerülnie kell a pénzmennyiség váratlan erős ingadozásait, amelyek eltéríthetik a tényleges inflációs rátát a várt inflációs rátától és így nem kívánatos ingadozásokat okozhatnak a foglalkoztatásban.

Ezért a leghelyesebb olyan monetáris politikát folytatni, amelyet

- nyilvánosan előre bejelentenek; és
- amely a pénzmennyiség állandó ütemű növekedésével jár együtt.

Ilyenformán legalább a monetáris politika nem okozza váratlan ingadozásokat a termelésben és a foglalkoztatásban és *nem térítené el a munkanélküliséget természetes rátájától, miközben az inflációs rátát stabilan tarthatná*. Természetesen még ilyen monetáris politika esetén is előfordulhat, hogy valamilyen a gazdaságot érő külső sokk a munkanélküliségi ráta ingadozását okozza.

A fentebb levont gazdaságpolitikai következtetések nagyrészt abból származtak, hogy az inflációs várakozások beépítésénél a monetarista modell az adaptív várakozások hipotézisét használta. Ha megváltoztatjuk az inflációs várakozások kialakulásáról alkotott feltételezést, akkor mások lesznek a modell következtetései is.

Racionális várakozások és a Phillips-görbe

A racionális várakozásokat alkalmazó újklasszikus makroökonómiai iskola a '70-es években tört előre. Elméletileg az adaptív várakozások feltételezésének két hiányossága váltotta ki azt, hogy a racionális várakozások feltételezése egyre jobban elterjedt. Ezek a hiányosságok a következők:

- Egyrészt, az adaptív várakozások feltevése szerint inflációs várakozásaik kialakításánál a gazdasági szereplők kizárólag a múltbeli inflációs rátákat veszik figyelembe.

- Másrészt, az adaptív várakozások alkalmazása arra vezet, hogy a gazdasági szereplők szisztematikus előrejelzési hibákat követnek el. Például, ha egyre gyorsul az infláció, akkor az emberek mindig alábecslik a várható infláció mértékét.

A *racionális várakozások hipotézise* ezzel szemben azt állítja, hogy

- A gazdasági szereplők várakozásait nemcsak a múltbeli inflációs tapasztalatokra alapozzák, hanem *felhasználnak minden elérhető információt*, ide értve a politikások nyilatkozatait, a szakértők előrejelzéseit, illetve a közgazdasági elmélet eredményeit stb. is.

- Valamint lehetetlen az, hogy az emberek szisztematikus előrejelzési hibákat kövessenek el, azaz folyamatosan alá- vagy fölébecsüljék az infláció várható értékét. Sokkal inkább valószínű az, hogy az *előrejelzési hibák véletlen ingadozást mutatnak a tényleges értékek körül*, azaz véletlenszerűen éppen úgy előfordulhat alábecslés, mint fölébecslés.

Mindezek azt jelentik, hogy a gazdasági szereplők általában helyesen jelzik előre az infláció várható értékét, nem jelentik azonban azt, hogy tökéletesen látják előre a jövőt.

Alkalmazzuk most a racionális várakozások feltevését a már ismertetett monetarista modellre! Tegyük fel, hogy a gazdaság a munkanélküliség természetes rátája és bizonyos mértékű infláció mellett működik. A kormányzat a munkanélküliség csökkentésének szándékával expanzív monetáris politika segítségével bővíti az összeresletet. Az inflációs ráta emelkedni kezd.

A gazdasági szereplőket azonban ez nem éri váratlanul, hiszen figyelembe veszik a kormányzat bejelentését, figyelik a pénzkínálat növekedésének gyorsulásáról szóló adatokat és pontosan tudják, hogy a pénzkínálat növekedésének gyorsulását az infláció növekedése fogja kísérni. Ennek megfelelően azonnal növelik inflációs várakozásaikat. Ezért a Phillips-görbe azonnal felfelé tolódik, tehát még rövid távon sem növekszik a termelés és a foglalkoztatás. Természetesen lehetséges, hogy a gazdasági szereplők nem találják el pontosan a bekövetkezett infláció mértékét, hanem véletlenszerűen alá- vagy fölébecslik azt. Ennek megfelelően a tényleges munkanélküliségi ráta véletlenszerűen ingadozik a természetes ráta körül.

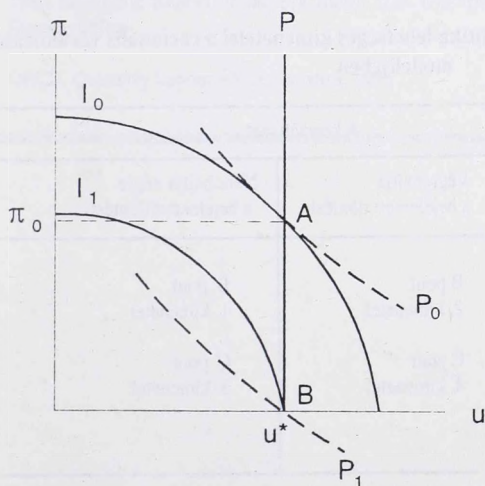
A racionális várakozások modelljének gazdaságpolitikai tanulsága az, hogy az *infláció/munkanélküliség átváltás nem aknázható ki semmilyen szisztematikus gazdaságpolitikával*. Ez azt jelenti, hogy amennyiben a kormányzat nem véletlenszerűen működik, azaz valamilyen előre látható szabály szerinti gazdaságpolitikát folytat, akkor rövid távon sem csökkentheti a munkanélküliséget természetes rátája alá az infláció növekedésének árán.

Racionális várakozásokat feltételezve tehát nem sok esélyt adhatunk a munkanélküliség-csökkentő politikának. Ugyanakkor első látásra sokkal jobb az esélyei az infláció-csökkentő politikának. A 7. ábra segítségével elemezzük ezeket az esélyeket és a gazdaságpolitika lehetőségeit. (7. ábra)

Az ábrán P jelzi a rövid távú Phillips-görbét: ha eltekinünk a munkanélküliség véletlen ingadozásaitól, akkor a rövid távú Phillips-görbe függőleges lesz a munkanélküliség természetes rátájánál. A szaggatott vonallal jelzett negatív lejtésű Phillips-görbék (P_0 és P_1) azokat a szituációkat jelzik, amelyekbe az inflációs ráta valamilyen előreláthatatlan változása juttathatja a gazdaságot. Ilyen kiszámíthatatlan változás lehet például a kormányzat váratlan, bejelentés nélküli monetáris politikai irányváltása.

7. ábra

Az infláció csökkentése a racionális várakozások modelljében



A kiinduló helyzetben a gazdaság az A pontban van π_0 inflációs ráta és a munkanélküliség természetes rátája mellett. A kormányzat azonban a racionális várakozásokat kihasználva jobb közömbösségi görbére juthat, ha előre bejelenti, hogy restriktív monetáris politikával az inflációt mondjuk nullára kívánja csökkenteni. Ha a gazdasági szereplők elhiszik ezt a bejelentést, akkor a következő időszakra az árak stabilitását, vagyis nulla inflációt várnak. Kiszámíthatatlan változásokra reagáló Phillips-görbéjük ekkor lefelé tolódik ($P_0 \rightarrow P_1$ a 7. ábrán) és, ha a kormányzat végre is hajtja tervét, akkor a gazdaság a B pontba jut, ahol nincs infláció és a munkanélküliség

a természetes rátáján van. A kormányzat így az I_1 jobb közömbösségi görbére juthat.

Az infláció csökkentésének imént leírt receptjét próbálta megvalósítani a Thatcher-kormányzat Nagy-Britanniában a '80-as évek elején, azt remélve, hogy az előre bejelentett restriktív monetáris politika révén anélkül csökkentheti az inflációt, hogy a munkanélküliség komolyabb mértékben emelkedne. Nem így történt: az infláció csökkenésével egyidejűleg a munkanélküliség nagymértékben emelkedett. Ez a fejlemény úgy tűnik, hogy cáfolja a racionális várakozások hipotézisét. A hipotézis azonban védhető oly módon, hogy felvetjük a *gazdaságpolitika hitelességének* kérdését.

Mi történik akkor, ha az emberek nem hiszik el a kormányzat restriktív monetáris politikáról szóló bejelentését? Ekkor nem változtatják meg inflációs várakozásaikat és a gazdaság egy negatív lejtésű Phillips-görbe mentén mozog, azaz az infláció csökkentése csak a munkanélküliségi ráta emelkedése árán valósul meg. A racionális várakozások teoretikusainak feltételezése szerint pontosan ez a forgatókönyv játszódott le a '80-as évek elején Nagy-Britanniában.

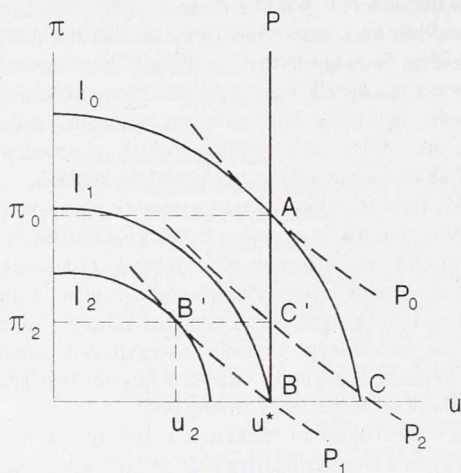
A fentiekből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy ha a kormányzat a munkanélküliség akár átmeneti növekedése nélkül kívánja csökkenteni az inflációt, akkor a racionális várakozásokon kívül szüksége van *hiteles gazdaságpolitikára* is. Feltehető azonban a kérdés: mi áthatja alá a gazdaságpolitika hitelességét?

A gazdaságpolitika hitelességét aláásó egyik problémát a *döntések időbeli inkonzisztenciájának* nevezzük. Ez a probléma bárhol felmerülhet, ahol a döntéshozók döntéseikkel más emberek magatartását kívánják befolyásolni. Esetünkben például a kormányzat a restriktív monetáris politika bejelentésével befolyásolni kívánja a gazdasági szereplők inflációs várakozásait. Az időbeli inkonzisztencia problémája azt jelenti, hogy az a döntés amely optimális volt meghozatalának pillanatában, végrehajtásának folyamán nem-optimális lesz és a döntéshozók - ha tehetik - megváltoztatják korábbi döntésüket az optimális eredmény elérése érdekében. A döntésnek alávetett emberek viszont előre látják ezt és eleve nem fognak az eredeti döntésnek megfelelően viselkedni.

Illusztrációként lássunk egy mikroökonómiai példát! Tegyük fel, hogy a kormányzat ösztönözni kívánja a technológiai újításokat a gazdaságban. Ezért például adómentességet ad az újítási szabadalmakból szerzett jövedelmekre. Az előjelzéseknél megfelelően meg is nő az újítások száma. Ezzel párhuzamosan azonban az eredeti döntés elveszíti optimalitását: egyre nagyobb a kísértés arra, hogy a kormányzat adóbevételekre tegyen szert a megnövekedett újításokból. Ezért újra adót vet ki a szabadalmakból származó jövedelmekre. A potenciális újítók azonban - mivel racionális várakozásokkal rendelkeznek - ismerik az időbeli inkonzisztencia problémáját és számolnak a kormányzat inkonzisztens viselkedésével. Tudják, hogy előbb-utóbb ismét meg fogják adóztatni a szabadalmakból származó jövedelmeket, ezért már eleve sem növelik meg újításaik számát. Példánkban tehát az időbeli inkonzisztencia és a racionális várakozások hiteltelenné és ezért hatástalanná tették a kormányzati politikát.

Térjünk most vissza az inflációscsökkentő gazdaságpolitika kérdéséhez! A 8. ábra mutatja az időbeli inkonzisztencia megjelenését ebben az esetben.

Az inflációcsökkentő gazdaságpolitika lehetséges kimenetelei a racionális várakozások modelljében



Az előző ábrához hasonlóan kiinduló helyzetünk az A pont, ahol π_0 az inflációs ráta és a munkanélküliség a természetes rátáján van. A kormányzat bejelenti, hogy az inflációt monetáris restrikciónal nullára kívánja csökkenteni. Ha az emberek elhiszik ezt a bejelentést és a kormányzat végrehajtja tervét, akkor az I_1 jobb közömbösségi görbére juthat (B pont). Ekkor merül fel a döntés időbeli inkonzisztenciája. Ugyanis a kormányzat még jobb közömbösségi görbére (I_2) juthat ha becsapja az embereket: bejelenti ugyan, hogy nullára kívánja csökkenteni az inflációt, de nem hajtja végre ezt a tervét, hanem olyan (kevésbé restriktív) monetáris politikát folytat, hogy az infláció csak az ábrán jelzett π_2 -re csökkenjen. Tehát az eredeti döntés végrehajtása most már szuboptimális, az optimális egy kevésbé restriktív politika végrehajtása.

Ha a gazdasági szereplők elhitték azt, hogy a kormányzat nullára kívánja csökkenteni az inflációt, akkor az árak stabilitására számítanak és a gazdaság Phillips-görbéje az ábrán szaggatott vonallal jelzett P_1 lesz. Ebben a helyzetben a gazdasági szereplőket váratlanul fogja érni, hogy az infláció csak π_2 -re csökkent. Ezért a gazdaság nem a B pontba fog jutni, hanem - mivel a tényleges infláció magasabb mint a várt inflációs ráta - a B' pontba, ahol a munkanélküliségi ráta (u_2) kisebb mint a természetes ráta. Így a kormányzat hasznot

húzott az emberek becsapásából: az I_1 helyett a kedvezőbb I_2 közömbösségi görbére jutott.

A gazdasági szereplők viszont racionális várakozásokkal rendelkeznek és így tudják azt, hogy a kormányzat hasznot húzhat a becsapásukból. Ezért nem hiszik el azt, hogy a kormányzat végre is hajtja az eredetileg bejelentett döntését. Elméleti modellben feltételezhetjük azt, hogy ismerik a kormányzat közömbösségi görbéit, ezért tudják, hogy a kormányzat számára optimális a π_2 inflációs rátához vezető monetáris politika végrehajtása. Ezért pontosan π_2 inflációs rátára számítanak, így a gazdaság Phillips-görbéje a 8. ábrán látható P_2 lesz.

Ha a kormányzat végül mégis tartja magát ígéretéhez, akkor a gazdaság a 8. ábra C pontjába jut nulla inflációs ráta és a természetes rátánál magasabb munkanélküliségi ráta mellett. Ez a kormányzat szempontjából a legrosszabb kimenetelt, a legmagasabb közömbösségi görbét jelenti.

Ha a kormányzat (ahogy a gazdasági szereplők előre sejtették) kevésbé restriktív politikát folytat és az inflációt csak π_2 -re csökkenti, akkor a gazdaság az ábrán jelzett C' pontba jut, ami a kormányzat számára jobb kimenetel mint a C pont, de rosszabb mint a B vagy a B' pont.

A 2. táblázatban összegeztük a kormányzat és a gazdasági szereplők között folyó játszma lehetséges kimeneteleit aszerint, hogy miképpen viselkednek a kormányzat inflációcsökkentő szándékának bejelentése után. A táblázatban levő

2. táblázat

Az inflációcsökkentő gazdaságpolitika lehetséges kimenetelei a racionális várakozások modelljében

		A kormányzat	
		Végrehajtja a bejelentett döntést	Nem hajtja végre a bejelentett döntést
A gazdasági szereplők	Elhiszik a bejelentést	B pont 2. kimenetel	B' pont 1. kimenetel
	Nem hiszik el a bejelentést	C pont 4. kimenetel	C' pont 3. kimenetel

betűk a 8. ábrán látható lehetséges kimenetekre utalnak. Alatta jelöltük a kimenetek rangsorát a kormányzat szempontjából. Ez a kormányzati közömbösségi görbék segítségével leolvasható a 8. ábráról. A rangsorban emelkedő számok egyre rosszabb kimeneteket jeleznek, tehát az 1. kimenetel jelzi a legjobbat, míg a 4. kimenetel a legrosszabbat.

A táblázatból látható, hogy hiteles gazdaságpolitika esetén (vagyis, ha a gazdasági szereplők elhiszik a kormányzat bejelentését) a kormányzat az 1. vagy a 2. legjobb kimenetelt érheti el. Az időbeli inkonzisztencia problémája abból fakad, hogy a legjobb kimenetelt úgy érheti el a kormányzat, hogy bejelentett döntését nem hajtja végre teljes mértékben. A kormányzat viszont csak úgy őrizheti meg gazdaságpolitikai

hitelességét, ha következetesen végrehajtja a meghirdetett politikát. Ha nem hiteles a gazdaságpolitika, akkor csak a 3. vagy a 4. kimenetel valósulhat meg.

A kormányzat hosszabb távon jobban jár, ha hiteles politikát folytat. A gazdaságpolitika hitelességének megteremtése azonban nem könnyű feladat az időbeli inkonzisztencia problémája miatt. A racionális várakozások teoretikusai szerint a hitelesség megteremtése elsősorban *intézményes garanciákat* igényel. Ezek a garanciák részben a monetáris politikáért felelős jegybank és a költségvetési politikáért felelős kormány viszonyát, részben közvetlenül a jegybankot érintik.

A hiteles monetáris politika érdekében a jegybanknak függetlennek kell lennie a kormánytól azért, hogy a kormány ne tudja a jegybankot bejelentései megszegésére kényszeríteni.

Ugyanakkor a jegybank működésének kizárólagos célja az infláció fékezése lehet. Ha emellett a jegybank még a foglalkoztatás alakulásáért is felelős, akkor ez esetenként ígéretei megszegésére készítheti.

A leghatásosabb garanciának azt tartják, ha a jegybank kezéből kiveszik a monetáris politika megváltoztatását illető esetenkénti mérlegelés lehetőségét és ehelyett csak törvényben meghatározott általános szabályok végrehajtását bízzák rá. Könnyebb azonban általános szabályok meghirdetésében megegyezni, mintsem egy ilyen szabályt megalkotni.

IRODALOM

- (1) 1983 Economic Report of the President, U.S. Government Printing Office
- (2) OECD, Quarterly Labour Force Statistics, 1990
- (3) OECD, Employment Outlook, Bean, 1990
- (4) Phillips, A. W.: "The Relation Between Unemployment and the Rates of Change of Money Wage Rates in the United Kingdom 1862-1957", *Economica*, 1958 november
- (5) Lipsey R.G.: "The Relationship Between Unemployment and the Rate of Change of Money Wage Rates in the UK 1862-1957; A Further Analysis", *Economica*, 1960 február
- (6) Lipsey R.G.: "The Micro Theory of the Phillips Curve Reconsidered", *Economica*, 1974 február
- (7) Lipsey R.G.: "The Place of the Phillips Curve in Macroeconomic Models" in *Stability and Inflation*, szerk. Bergstrom A. R. et al. New York, Wiley, 1978
- (8) Samuelson P. A. - Solow R. M.: "Our Menu of Policy Choices" in *The Battle Against Unemployment*, szerk. Okun A., 1965
- (9) Laczkó Mária: "A magyar munkanélküliség nemzetközi összehasonlítása", kézirat
- (10) Frisch H.: *Theories of Inflation*, Cambridge Univ. Press, 1983
- (11) Friedman M.: "A monetáris politika szerepe" in *Friedman, Infláció, munkanélküliség, monetarizmus*, KJK, Bp, 1986 (első megjelenése 1968-ban)
- (12) Friedman M.: *Unemployment versus Inflation*, The Institute of Economic Affairs, Occasional Paper 44, 1975
- (13) De Grauwe P.: *The Economics of Monetary Integration*, Oxford Univ. Press, 1992

Kérjük, ne felejtse el megújítani
jövő évi előfizetését!

ADALÉKOK A VÁLLALATI STRATÉGIA ELMÉLETÉNEK ÉS GYAKORLATÁNAK KORAI FEJLŐDÉSTÖRTÉNETÉHEZ

Tanulmányában a szerző a hetvenes-nyolcvanas évek fordulójáig, azaz a modern stratégiai menedzsment gondolatvilágának kezdődő és fokozatosan erősödő – mindegy háromnegyed évszázadot átfogó – térnyeréséig követi nyomon a nyugati stratégiai gondolkodás fejlődéstörténetét.

A vállalati stratégia elméletének és gyakorlatának fejlődéstörténete háromnegyed évszázadot fog át napjainkig. A korai kezdetek - néhány amerikai (és nyugateurópai) nagyvállalat hosszabb távra megfogalmazott célkitűzései, stratégiai horderejű döntései a húszas évek elején, közepén - azt jelzik, hogy a stratégiai gondolkodás a nyugati piacgazdaság kibontakozó stádiumában az iparilag viszonylag legfejlettebb régiókban, országokban indult először fejlődésnek. A stratégiai elmélet és gyakorlat kérdéseinek *mélyreható vizsgálata* pár évtizeddel később, a második világháború után kezdődött el ugyan csak az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában.

A stratégiai gondolkodás elsőként a vállalatvezetési gyakorlatban tör magának utat, majd - bizonyos fáziskéséssel - az elméleti alapokat is lerakják a stratégia úttörő (elsősorban angolszász) teoretikusai. Ezt követően az elmélet és a gyakorlat egymást áthatva, kölcsönös meghatározottságban fejlődnek oly módon, hogy egyes időszakokban a stratégia elmélete (és módszertana) „szalad előre” a vállalati gyakorlathoz képest, más periódusokban viszont a tudatos vállalatpolitikai kezdeményezések mutatnak irányt az elméleti koncepcióalkotásnak.

A stratégiai elmélet és praxis fejlődése - különös tekintettel az 1945 utáni gondolatbeli és cselekvésbeli evolúcióra - meghatározott szakaszokra, jellegzetesen elkülönülő fázisokra bontható. Noha a fejlődési szakaszok nem határolhatók el mereven egymástól, mindazonáltal kimutathatók az egyes periódusokat karakterisztikusan jellemző elméleti felfogások és vállalati stratégiai magatartások. A fejlődéstörténet vizsgálata, elemzése során figyelemreméltó az is, hogy a megelőző történeti fázisok elméleti és gyakorlati eredményei nagyrészt *beépülnek* a következő időszakok stratégiai gondolkodásmódjába. A szakirodalomban csaknem általánosan elfogadott egy olyan időrendi szakaszolás, amely a negyvenes-ötvenes évektől kezdődően négy periódust különböztet meg a *tudatos előrelátáson alapuló* stratégiai elmélet és gyakorlat fejlődésében. Ezek a fejlődéstörténeti fázisok a következők:

- a pénzügyi tervezés időszaka (kb. 1955-ig)
- a hosszú távú tervezés időszaka (közelítően 1955-1970)
- a stratégiai tervezés időszaka (közelítően 1970-1980)
- a stratégiai menedzsment időszaka (kb. 1980-)

Tanulmányunkban a *hetvenes-nyolcvanas évek fordulójáig*, azaz a modern *stratégiai menedzsment* gondolatvilágának kezdődő és fokozatosan erősödő térnyeréséig követjük nyomon a nyugati stratégiai gondolkodás fejlődését. Nem foglalkozunk e helyütt a vállalati stratégia elméletének és gyakorlatának - mintegy másfél évtizedre visszanyúló - hazai fejlődéstörténetével.

Vállalatvezetési gyakorlat a stratégiai szemlélet megjelenése előtt

A vállalatok, vállalkozások irányításában többé-kevésbé mindig szerepet játszott a tudatos előrelátás, a közeli vagy távolabbi jövő valamilyen formában való elképzelése, megtervezése. A nyugati piacgazdasági társadalmak kialakulásának kezdeti viszonyai között a vállalati jövő meghatározása viszonylag rövid időtávot (néhány hónapot, vagy legfeljebb egy évet) fogott át. Ugyanakkor a jövőre vonatkozó „tervek” hosszú időn keresztül szinte kizárólag csak a menedzserek „fejében” jelentek meg, nem volt szükség az elképzelések részletes kidolgozására, írásos formában való rögzítésére. A jövő tudatos alakításának ez az „informális” módja a század elejéig, és bizonyos fokig annak első évtizedeiben jellemezte a vállalatokat, tudniillik az akkori idők gazdasági folyamatai nem igényeltek különösebben komplex előrelátást a piaci értékesítés megszervezése, az erőforrások biztosítása és a termelés folyamatosságának fenntartása terén. A két világháború közötti időszakban, majd különösen a második világháborút követően viszont már egyre nehezebbé vált az elképzelések kialakításának és valóra váltásának informális úton történő megoldása. A vállalatok növekvő méretei, a tevékenységi kör bővülése, a piaci verseny élénkítése és a környezet egyéb változásainak nyomon követése fokozatosan kikényszerítette az előrelátás „intézményesítését”, az előirányzatok kimunkálását és írásban való dokumentálását. Ezt a szabályozott keretek között folyó, belső szervezeti szankciókkal is garantált, rendszerint írásos végső formában megjelenő, célkitűző (döntéshozatali) tevékenységet *formalizált tervezésnek* nevezi a szakirodalom.

A formalizált tervezés első megnyilvánulási formája az amerikai és nyugateurópai vállalatoknál az *egyszerű pénzügyi tervezés* volt. Ennek a tervezési rendszernek a lényegét a rövid távú szemlélet és a pénzügyi jellegű mutatók felhasználása, előírása képezte. A tervezés időhorizontja a gyakorlatban nem haladta meg az egy évet, azaz még nem, vagy csak elvéve merült fel a hosszabb távú előrelátás igénye. Az éves vagy annál is rövidebb időszakra készített kalkulációk, költségvetések ugyanakkor a bázisszemléletet is erőteljesen tükrözték: az előző évi adatokból kiindulva határozták meg az értékesítés, a termelés, a készletek stb. pénzügyi előirányzatait, továbbá a vállalati bevételi tervet, a készpénzforgalmi tervet, vagy a mérlegtervet. A források tervezése során eszerint az üzleti tevékenység pénzügyi vonatkozásai álltak a középpontban, míg a munkaerő, az anyagok, az eszközök és berendezések biztosításának kérdései nem foglalkoztatták részleteiben a tervezőket.

A pénzügyi tervezés rendszere kétségkívül előrelépést jelentett az informális jellegű módszerekhez képest a vállalati működés irányainak tudatos kijelölésében. Azonban a rövid távú pénzügyi egyensúly biztosításának elsődleges szempontja gátat szabott a stratégiai gondolkodásmód kibontakozásának, a hosszabb távon realizálható nyereség körültekintő mérlegelésének. A negyvenes éveknek és az ötvenes évek elejének környezeti feltételei (relatív lassú termékfejlődés, mérsékelt piaci verseny, viszonylag kisebb tőke iránti kereslet) még utoljára e században kedveztek a rövid távú szemléletnek és az egyoldalúan költség- ill. nyereséggözpontú pénzügyi tervezésnek.

Mindazonáltal egyes progresszív, dinamikus szervezetek (elsősorban néhány amerikai nagyvállalat) már a két világháború közötti években lépéseket tettek a *hosszabb időtávot átfogó* elképzelések explicit megfogalmazására és a gyakorlatba való átültetésére. Az olyan óriáscégek, mint például a General Motors, a DuPont vagy a Standard Oil felismerték a stratégia (vagy ahogyan akkoriban nevezték: a vállalatpolitika) szerepét, és a jövőformáló cselekvésnek a mindennapi, operatív feladatoktól történő elkülönítése jelentőségét. E nagyszervezetek a szóban forgó időszakban folyamatosan törekedtek a diverzifikáció stratégiájának (behatolás új üzletágakba és új földrajzi területekre) megvalósítására, mert a korábban kialakított működési körben beszűkültek piacaik, a versenytársak egyre aktívabban léptek fel, s a beszerzési források is bizonytalanná váltak. A stratégiai magatartás ezen korai megnyilvánulási formái minden bizonnyal hozzájárultak ahhoz, hogy a későbbiekben - a környezeti feltételek általános változásával - elterjedjen a hosszabb távú vállalati szemlélet a nyugati vállalatoknál.

A vállalati stratégiai előrelátás és jövőformálás kibontakozása, a hosszú távú tervezés időszaka

A második világháborút követően, az ötvenes-hatvanas évektől a gazdasági fellendülés alapvetően módosította a piacgazdasági vállalatok környezetét. A tudományos-technikai szférában gyors ütemű, intenzív fejlődés indult meg, a háborús évek miatt elhalasztott fogyasztói kereslet pedig állandóan növekvő piaci szükségleteket teremtett a feldolgozóipari vál-

latok számára. Az ipari szervezetek többségének tevékenységi struktúrája még viszonylag egyszerű maradt (valamely domináns termelési profillal), de az akkori alapvető szükségletek kielégítésére megfelelően, elégségesnek bizonyult a relatíve szűk termékkála. A gyors és egyenletes gazdasági növekedés a táguló piaci lehetőségek kihasználására, a tömegtermelés feltételeinek megteremtésére ösztönözte a vállalatokat, amelyek - a tartós konjunktúra kedvező viszonyai között - a szervezet jövőjét hosszabb távon biztosító stratégiai magatartást, szemléletet kezdtek kialakítani. A tudatos előrelátásban az ötvenes évek közepétől, végétől a *formalizált hosszú távú tervezés* veszi át a szerepet az egyszerű pénzügyi tervezéstől. A rövid távú pénzügyi tervezés már nem alkalmas a vállalat és környezete közötti kapcsolatok hosszabb időszakra kisu-gárzó hatásainak figyelembevételére és kezelésére, a nagyobb távlatban profittal kecsegtető stratégiai döntések meghozatalára. A hosszú távú tervezés első ízben segíti hozzá a vállalati vezetőket ahhoz, hogy világos, jól definiált célokat tűzzenek az általuk irányított szervezetek tagjai elé és összhangot teremtsenek az egyenletesen bővülő piaci kereslet, valamint a szervezet növekedési lehetőségei között.

Hosszú távú tervezés a vállalatoknál

A hosszú távú tervezés szintén pénzügyi alapokon nyugodott, de hosszabb időtávra tekintett előre (rendszerint öt-tíz évre), továbbá az egyes vállalati területekre vonatkozó parciális előirányzatok helyett a szervezet *egészének* tevékenységét kívánta átfogni és az üzleti lehetőségek feltárásával prognosztizálni. A hosszú távú tervezés rendszerében első lépésként - a piaci előrejelzések nyomán - a vállalati értékesítés növekedési trendjeit határozták meg. A tervezés következő fázisában alakították ki - az értékesítési mutatók ismeretében - a termelési előirányzatokat. Mivel a keresleti oldalon gyakorlatilag minden termék vevőre talált, a tervek rendszerint folyamatosan emelkedő termelést írtak elő. A növekvő termeléshez szükséges erőforrások hosszú távon történő biztosítása, valamint a már rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználásának meghatározása képezte a hosszú távú tervezés folyamatának további fázisait. Végül a kijelölt programok pénzügyi vetületeinek, konzekvenciáinak összegezésére elkészítették a több évre szóló költségvetéseket és nyereségterveket, amelyek valójában a korábbi éves pénzügyi kalkulációk továbbfejlesztésének, meghosszabbításának voltak tekinthetők.

A tervezési munkának ez a menete, technikája a vállalati gyakorlatban, a szervezeti *tanulás folyamatában alakul ki*, mert a vállalati stratégia elmélete még nem rendelkezett kísérlet tervezési módszertannal (noha gyorsan terjedtek ebben az időszakban a keresleti előrejelzés és erőforrás-allokálás korszerű matematikai-statisztikai módszerei). A pénzügyi szemléletű hosszú távú tervezés feladatainak végzésére, a saját igényeknek megfelelő módszerek alkalmazására különálló tervezési részlegek jöttek létre a vállalatokon belül, amelyek a pénzügyi költségvetési területről váltak le és formálódtak specializált szervezeti egységekké. A hosszú távú tervezés vállalati elterjedéséről kimutatható, hogy legkorábban az ötvenes évek közepétől az amerikai vállalatok alkalmazták a „long range planning” újszerű, átfogónak mondott módszerét,

majd a hatvanas évtizedben általánossá vált az előrejelzésen alapuló vállalati tervezés az Egyesült Államokban. Angliában valamivel később, a hatvanas évek második felében, illetve azon évtized végén terjedt el a formalizált hosszú távú tervezés. Franciaországban a hatvanas évek közepétől, végétől indul meg a nagyvállalatok körében a tervezési tevékenység (többnyire öt évre szóló előirányzatok kidolgozásával), míg az akkori Német Szövetségi Köztársaságban rövidebb idő-távot (általában két-három évet) felölelő tervezési munka jellemezte a hatvanas évtizedet.

Példaként bemutatjuk egy fogyasztási cikket gyártó, ma is működő ismert amerikai vállalatnak azokat a főbb célkitűzéseit, amelyeket a hatvanas években explicit módon első alkalommal foglaltak hosszú távú tervbe:

1. A társasági alapvető célja műanyag, porcelán, üveg és fém árucikkek magas minőségi színvonalon történő előállítására és értékesítésére, a technológia adta lehetőségeken belül

2. A társaság az Egyesült Államok egész területén értékesíti termékeit - az eladások relációnkénti megoszlása a következőképpen alakul: kiskereskedelem - 70% (oktatási intézmények - 20 %- egyéb vevők - 10 %. Bármely termékcsoport piaci részesedése legkevesebb 10 %-ot és legfeljebb 60 %-ot ér el

3. A társaság öt éven belül megkétszerezi a termelési növekedési ütemét, alapvetően belső fejlesztések révén

4. Az értékesítési árbevétel évente 15 %-al, a bruttó nyereség évente 20 %-al növekszik

5. A társaság - növekedési céljai érdekében - öt éven belül megoldja a személyzeti kérdéseket, és pedig munkaerő felvétel, képzés és továbbképzés, valamint személycserék útján

Forrás: (6)

(A példa jól érzékelteti azt a tervezési gyakorlatot, amely a környezet prognosztizálhatóságán, a biztos növekedési kilátásokon, az egyenletes vállalati fejlődés hipotézisének alapul).

A stratégia modern elméletének kezdetei

A stratégia problémakörének elméleti igényességű tárgyalása viszonylag későn jelent meg a nyugati szakirodalomban. A „vállalati stratégia” kifejezés 1960 előtt csak elvétve fordult elő a menedzsment témájú publikációkban, s legfeljebb az egyre népszerűbbé váló marketingtanulmányok, illetőleg a hosszú távú tervezés vállalati gyakorlatát értékelő egyes írássok vetettek fel bizonyos elméleti stratégiai kérdéseket. Az első, a témát tudományos alapossággal kezelő és rendszerezetten kifejtő művek a hatvanas évek első felében láttak napvilágot. A szerzők egy része (Sloan, Chandler) a két világháború közötti időszak vállalatfejlesztési tendenciáihoz, továbbá stratégiai vállalatvezetési problémáikhoz nyúl vissza. Mások a néhány évvel korábban megindult hosszú távú tervezés vállalati tapasztalatait is általánosítva zártkört fel az elmélet síkján a gyakorlathoz (Harvard-iskola, Ansoff, Payne, Scott). Az utóbbiak munkássága jelezte, hogy az a lemaradás, ami a vállalati tervezés elméletét jellemezte a gyakorlathoz viszonyítva, a

hatvanas évek derekára lényegében megszűnt.

Alfred Sloan, a General Motors hosszú évtizedeken át sikeresen tevékenykedő elnöke, 1963-ban jelentette meg önéletrajzát, „...Éveim a General Motors-nál” címmel (1). Sloan, aki közel negyven évet töltött el az autópipari óriáscég élén, a következőképpen fogalmazta meg azt a stratégiai célt, amit első számú vezetőként - állítása szerint - mindig szem előtt tartott:

„Egy üzleti vállalkozás stratégiai célja nem más, mint a befektetett tőke megtérülésének biztosítása. Amennyiben a megtérülés hosszú távon nem kielégítő, korrekcióra vagy az adott tevékenység elhagyására van szükség.”

Az önéletrajz részletesen ismerteti azokat az intézkedéseket és módszereket, amelyek segítségével Sloan sikeresen elérte a hivatkozott stratégiai célt mindvégig elérnie. Már a húszas években felismerte, hogy a General Motors korábbi nehézségei egy átfogó, hosszú távra szóló stratégia hiányára vezethetők vissza. Az eredményes stratégia érdekében Sloan elsőként tett megkülönböztetést a „vállalatpolitika” megalkotásának (creation) szakasza, valamint végrehajtásának (execution) szakasza között. Az elméleti különválasztást a gyakorlatban is érvényesítette a General Motors elnöke: a vállalatpolitika kialakítását egy felsőszintű végrehajtó bizottság (és annak tanácsadó szerve, a vállalatpolitikai csoport) hatáskörébe utalta, míg a stratégiai elképzelések megvalósítását a termelőegységek (divíziók) vezetőinek kötelességévé tette, gondosan kizárva az utóbbiakat a stratégiaalkotás folyamatából.

A vállalati stratégia kérdéseinek egy másik korai tanulmányozója a gazdaságtörténész Alfred Chandler. Csaknem ezer oldalas, klasszikusnak számító könyvében (2) olyan amerikai nagyvállalatok (köztük a General Motors) fejlődéstörténetét elemezte, amelyekről az előzőekben említést tettünk progresszív, iránymutató stratégiai magatartásuk kapcsán. A „Stratégia és szervezeti struktúra” című könyv (1962) kimutatja, hogy a közösen követett stratégia - jelesül a működési kör diverzifikálása - közel egy időben a divizionális szervezeti struktúra kialakulásához vezetett a vizsgált vállalatoknál. Ebből a megfigyelésből arra a következtetésre jutott Chandler, hogy a vállalatok stratégiája és szervezeti struktúrája között oksági kapcsolat létezik, azaz „a különböző szervezeti formák a növekedés különböző típusaiból származnak”.

Az összehasonlító elemzés módját nyújtott a szerzőnek arra, hogy megfogalmazza a későbbiekben gyakran idézett stratégia-definícióját, amely szerint:

„a stratégia egy vállalat alapvető fontosságú, hosszú távú céljainak megfogalmazását, valamint az e célok teljesüléséhez szükséges akciók sorozatát és az erőforrások allokációját jelenti.”

Amíg Sloan fentebb idézett stratégiai célmeghatározásában a profitorientáltságra indokolt figyelni, addig Chandler definíciója azért bír elméleti jelentőséggel, mert stratégia fogása már egyszerre jelent célokat és akciókat (a célok megvalósulásának útjait). Ugyanakkor Chandler, a hatvanas évek felfogásának megfelelően úgy tekinti a stratégiát, mint a vállalati növekedés tervezésének és megvalósításának folyamatát.

A „struktúra követi a stratégiát” összefüggés elméleti általánosítása egyébként számos kutatót késztetett arra, hogy más szervezetek körében is ellenőrizze a Chandler-i tétel helyességét, érvényességének határait.

A stratégia kutatásának úttörői közé számítják a Harvard Business School azon négy tanárát is, akik oktatási esettanulmányokból leszűrte elméleti következtetéseiket 1965-ben jelentették meg. (3) A *Harvard-iskola* néven ismert csoport (Learned, Christensen, Andrews és Guth) fogalmazta meg első ízben a stratégia egyik középponti kérdését, amely így hangzik:

„Milyen üzleti területeken van jelen a vállalat és milyen üzletágakban szándékozik tevékenykedni a jövőben?”

A kérdésre adott választól függ - mutattak rá meggyőző módon a szerzők - a vállalat növekedési, diverzifikációs vagy visszafejlődési stratégiájának kijelölése és megvalósítása.

Ugyancsak a Harvard-iskola tagjai dolgozták ki a stratégiát megalapozó diagnózis első modelljét, amely a későbbiekben mint *SWOT-analízis* vonult be a stratégiai gondolkodás történetébe.* A modellben szereplő elemzési lépések a következők:

- a környezet lehetőségeinek (opportunities) és fenyegetéseinek (threats) számbavétele, a kulcsfontosságú „sikertervezők” meghatározása érdekében

- a vállalat belső erősségeinek (strengths) és gyengéinek (weaknesses) feltérképezése abból a célból, hogy kimutathatók legyenek a vállalat „megkülönböztető képességei” a versenytársakhoz viszonyítva

- a megkülönböztető képességek összevetése a környezetelemzéssel

- a lehetséges akciók körülhatárolása, a vállalati stratégia megfogalmazása.

A Harvard-iskola jelentősége abban áll, hogy képviselői elsőként támaszkodtak olyan fogalmi apparátusra (környezetelemzés, vállalati diagnózis, sikertervezők, megkülönböztető képességek stb.), amelyeknek elemeit, kategóriáit a későbbiekben szinte minden stratégiai elemzési modellben felhasználták. Mint minden alapvetően új elméleti próbálkozás, a Harvard-modell is rejt magában hiányosságokat. A későbbiek során főként azt vetették a modell kidolgozóinak szemére, hogy túlságosan mereven határolták el egyfelől a vállalat belső folyamatait a külső környezettől, másfelől a stratégia kidolgozását a stratégia megvalósításától.

A korai stratégia-elmélet talán legnagyobb hatású műve Igor Ansoff nevéhez fűződik. (5) A szerző az üzleti stratégiaalkotás koncepcionális és módszertani kérdéseivel foglalkozott a „Vállalati stratégia” című, első ízben 1965-ben publikált könyvében.** Ansoff, aki a mű megírása idején a Carnegie Institute of Technology Graduate School-jának professzora (korábban projektmenedzser és divízióvezető különböző nagyvállalatoknál), úgy fogalmaz könyvének előszavában, hogy érdeklődésének középpontjában a *stratégiai döntések* állnak, amelyek meghozatalához egy átfogó, szintetizált elemzési közelítésmóddal kíván hozzájárulni.

Említésre méltó, hogy Ansoffra jelentős hatással voltak Sloan nézetei. Erre utal, hogy könyve első fejezetének bevezető mottójául azt az általunk is idézett definíciót választotta, amit Sloan fogalmazott meg a stratégiai célkitűzésről. Ansoff stratégiáfelfogása ugyanakkor sokat tükröz a katonai stratégiából, valamint a közgazdaságtan racionális optimalizálási megközelítéséből. Az olyan katonai stratégiai fogalmak, mint „pa-

rancsnoki kar”, „ellenség”, „stratégiai pozíció”, „erőkoncentráció”, „ütközet”, „döntő áttörés”, „győzelem” stb. egyértelmű összehasonlításra adtak számára alkalmat az üzleti szféra világával és a piaci verseny jelenségeivel. Jellemző, hogy Ansoff az egyik stratégia meghatározását kifejezetten a hadviselés területéről kölcsönözte: „Az a stratégia, amikor - az ellenség megtévesztése érdekében - tovább tüzelsz, bár lőszered fogyóban van” - fogalmazta meg egy ismeretlen szerzőre hivatkozva.

Ansoff egyidejűleg azt is hangsúlyozta, hogy a hadművészet és az üzleti stratégia közötti híd a matematikai közgazdaságtan építette ki, amikor a játékelméletben egyesítette a különböző típusú konfliktushelyzetek nézőpontjait függetlenül attól, hogy a konfliktusok háborús helyzetben, politikai szituációban, vagy az üzleti életben merülnek fel.

Ansoff hivatkozott könyvében már különbséget tett a *stratégia eltérő szintjei* között. Felismerte, hogy a stratégiaalkotás feladatai a vezetési szinttől függően változnak, módosulnak: más és más stratégiai kérdések merülnek fel, illetve várnak megoldásra a vállalat egészének szintjén, az üzletágak (üzleti egységek) szintjén, valamint a funkcionális területek (funkcionális részlegek) szintjén. Az egyes szintek elméleti megkülönböztetése nagy jelentőségű volt a további kutatások számára: a stratégiai tervezés későbbi elvi modelljei Ansoff nyomán alkalmaztak eltérő módszertani megközelítést a tervezés szintjétől függően.

Ansoff tudományos érdeme továbbá, hogy megalkotta az egyik legkorábbi *tervezési folyamat-modellt*, amely rokonságot mutat a Harvard-iskola koncepciójával, és hasznosítja a hosszú távú tervezés addigi gyakorlati eredményeit, valamint saját korábbi vállalati tapasztalatait. Az Ansoff-modell racionálisan felfogott, logikusan egymásra következő lépésekként értelmezi a stratégiai döntéshozatali folyamatot. A tervezési séma szerint az előzetes vállalati elképzelésekből kiindulva szisztematikus elemzést kell végezni a környezet várható alakulására, valamint a szervezet jellemzőire, korábbi működési tapasztalataira vonatkozóan. A külső és belső diagnózis nyomán fogalmazhatók meg a lehetséges stratégiák (Ansoff alapvetően kétféle stratégiát, vállalati expanziót vagy diverzifikációt különböztet meg), majd a vállalatvezetés dönt - kialakult értékrendjének figyelembevételével - a követendő stratégiáról. A szerző felfogásában tehát a stratégiaalkotás lényegében tervezési folyamatként jelenik meg.

A modellben szereplő expanziós és diverzifikációs stratégiák megvilágítása kapcsán Ansoff a „termék-piac-kombináció” fogalmát az elsők között használta fel. Értelmezése szerint egy vállalat abban az esetben folytat expanziós politikát, ha

- a., a meglévő termékeket ugyanazonokon a piacokon nagyobb mennyiségben értékesíti vagy*
- b., az új termékeket a meglévő piacokon adja el, vagy*
- c., a meglévő termékekkel új piacokat hódít meg.*

Ezzel szemben diverzifikációs stratégiát akkor valósít meg a vállalat, ha az új termékekkel új piacokra sikerül betörnie.

A tervezés hosszabb távú időhorizontjáról könyvében úgy vélekedett Ansoff, mint amelynek határán belül *nagy*

* A modell továbbfejlesztését Andrews végezte el. (4)

** A könyv tiznél több kiadást ért meg az Egyesült Államokban.

megvalósulási biztonsággal lehet a vállalati előirányzatokat kitűzni. A soronkövetkező évek nyugati gazdasági-társadalmi fejlődése alaposan rácfolt a szerző „magabiztosságára”, de a könyv megírása idején (kiszámítható környezeti változások, stabil és egyre növekvő piaci felvevőképesség viszonyai között) elméletileg indokolt volt ez a nézet.

A e fejezetben tárgyalt művek a stratégiai gondolkodás korai fejlődésének viszonylag kevés számú, de kulcsfontosságú publikációi közé tartoznak. Ide sorolhatók még azok az összefoglaló jellegű elemzések, amelyek a hosszú távú tervezés konkrét vállalati tapasztalatait dolgozták fel az általánosítás igényével. (6) (7) A felmérést végző kutatók mindenekelőtt azt emelték ki vizsgálódásuk nyomán, hogy a hosszú távú tervezés keretében már nem csak kizárólag pénzügyi kategóriák, mutatók segítségével határozták meg a vállalati célokat, illetőleg az erőforrásokat, hanem foglalkoztak a munkaerő, az anyagok, eszközök, gépek előirányzatának kérdéseivel is. Az empirikus vizsgálatok szerint az is bebizonyosodott, hogy az időhorizont kitágulásával számos vállalat képes volt immár több évre előre sikeresen megalapozni a fejlődését. Ugyanakkor az átfogó igényű fellépő, előrejelzésen alapuló vállalati tervezési gyakorlat sok esetben nélkülözötte a valóban komplex, a lehetőségekkel számoló szemléletmódot. Nemegyszer például a piacnak csak egy-egy szegmensére, a vevőknek és szállítóknak, vagy a versenytársaknak csupán meghatározott körére terjedt ki a környezeti vizsgálódás. A vállalati célok kitűzésénél sokszor elmaradt a különböző stratégiai irányok, döntési alternatívák explicit megfogalmazása abból a szemléletből fakadóan, hogy a „megbízható előrejelzések” szükségtelemnek teszik a „határozatlanságot tükröző alternatív stratégiákat”, s így a jövőnek általában csak egyetlen változatával szükséges és indokolt számolni. Nem mindig valósult meg a körültekintő mérlegelés - az akkoriban korszerűnek számító operációkutatási, lineáris programozási módszerek növekvő alkalmazása ellenére - az erőforrások elosztásánál, allokálásánál sem.

A stratégia elméleti kezdeteinek áttekintése feltehetően érzékelteti annak a két alapvető irányzatnak a kialakulását, és formálódását, amelyek az elkövetkező évtizedekben végigkísérik a stratégiai gondolat fejlődését. A *normatív* (előíró) irányzat első képviselői (Harvard-iskola, Ansoff) azt tekintették fő feladatuknak, hogy iránymutató jelleggel kidolgozzák: milyen elemzési és célkitűzési lépések szükségesek az eredményes stratégia megalkotásához. A *leíró* megközelítés hívei (Chandler, Payne, Scott) viszont azt tartották lényegesnek, hogy a stratégiaalkotás és megvalósítás tényleges vállalati folyamatait ismerjék meg, és a gyakorlati tapasztalatok lehetőség szerinti általánosítását végezzék el az elmélet számára.

A stratégiai tervezés időszaka

A stratégia elméletének és gyakorlatának fejlődéstörténetében újabb szakaszváltás következett be a hatvanas évek végétől, hetvenes évek elejétől. A hosszú távú tervezés korszakát felváltotta a *stratégiai tervezés* időszaka. Az alapvető ok ismét a környezet radikálisan megváltozott jellegében keresendő.

Az iparilag legfejlettebb országokban a hatvanas évtized második felétől lelassult a gazdasági növekedés üteme, s ezzel

egyidejűleg csökkent az ipar meghatározó szerepe a nemzetgazdasági folyamatokban. A világgazdasági méretű változások során megszűnt a kereslet szakadatlan emelkedése, bővülése, melynek következményeként kétségessé vált a tömegtermelés előnyeinek további kiaknázása. Az 1973-as olajválság által kiváltott recesszió időszaka már egyértelműen a krónikus kapacitás-kihasználatlansággal, az éleződő piaci versennyel és a fokozódó értékesítési nehézségekkel volt jellemezhető a nyugati világban.

A vállalatok (különösképpen a nagyvállalatok) ebben a szituációban felgyorsították a diverzifikációt: saját fejlesztésekkel új üzletágakba léptek be, továbbá gyakorta eltérő profilú szervezeteket vásároltak fel, mert az eredeti tevékenységi körökből származó forgalom jelentősen csökkent. A tömegtermelés visszaszorulásával *megrendült* a termelési funkció addig domináns pozíciója a vállalati szervezeten belül, s előtérbe került az intenzív *kutatási-fejlesztési* tevékenység, valamint az aktív *marketingmunka*. A gyors és egyenletes gazdasági növekedés passzív kihasználása helyett a differenciálódó szükségletek kielégítése, a minőségi igények teljesítése és a versenytársakkal folytatott küzdelem vált a *környezeti alkalmazkodás* jellemző formájává. A vállalatok-nak eleget kellett tenniük a társadalom újonnan jelentkező, nem kizárólagosan gazdasági természetű igényeinek is: új érdekcsoportok kezdtek megfogalmazni elvárásait, követeléseiket (környezetvédők, fogyasztói érdekvédelmi szervezetek, helyi igazgatási szervek, monopóliumellenes mozgalmak stb.), amelyek fokozódó nyomást fejtettek ki annak érdekében, hogy a vállalatok stratégiai döntéseiben érvényesüljön a társadalmi felelősség, és gyengüljön (meghatározott esetekben háttérbe szoruljon) az egyedülállóan profitcentrikus gondolkodásmód.

Az alapvetően módosult környezeti feltételek között a múlt elemzésén nyugvó, a múltbeli fejlődés trendjét a jövőre is kivetítő hosszú távú tervezési eljárások *alkalmatlanná* váltak funkciójuk betöltésére. Nyilvánvalónak látszott, hogy egy valóban új típusú stratégiai megközelítésnek szakítania kell a jövő „megismerhetőségének” és „ellenőrizhetőségének” előfeltételezésével, valamint a vállalati „befelé fordulás” („fő feladat a termelés felfuttatása”) jelszó szemléletével. A szervezeteknek olyan stratégiai alapállásra volt szükségük, amely a „kifelé irányulás” elvét érvényesíti, vagyis a vállalati jövő formálását a környezettel való aktív kölcsönhatásban képzelel és valósítja meg.

Az újfajta stratégiai szemlélet a *stratégiai tervezés formájában* jelent meg. Ennek az erősen formalizált tervezési rendszernek a kialakítása - a hosszú távú tervezés módszereitől eltérően - döntően nem a vállalati gyakorlati próbálkozások útján, a saját alkalmazási hibákból való szervezeti tanulás révén ment végbe, hanem kifejezetten *elméleti bázison* valósult meg, az egyetemi tanszékek és más kutatóhelyek, illetőleg az egyre ismertebbé váló vezetési tanácsadó irodák tudományos igényességű tevékenysége, munkássága nyomán.

Elméleti fejlődés (tervezési eljárások és eszközök)

Az elmélet síkján mindenekelőtt a stratégiai tervezés *elvi modelljének* megalkotása jelentett előrelépést. A modell logikai váza két dimenzióból épül fel: az egyik dimenziót a *vezetési szintek* képezték (vállalat, üzletág, funkció), a másik dimenziót a *tervezési folyamat fázisai* alkották (stratégia megfogal-

mazása, stratégiai programok kitűzése, stratégiai és operatív költségvetések készítése). Láttuk, hogy a vezetési szintek fogalmait és a tervezési folyamatok fázisainak kategóriáit már Ansoff tárgyalta könyvében, de egymástól elkülönítve kezelte azokat. A két kategória-rendszer egy modellben történő egyesítése, a szintek és a fázisok közötti logikai kapcsolódások értelmezése, a különböző vezetési lépcsőkön ellátandó stratégiai feladatok ésszerű sorrendjének meghatározása a stratégiai tervezés *folyamatrendszerének* elméleti kialakításával valósult meg. A modell első változatának kidolgozása a Vancil-Lorange szerzőpáros nevéhez fűződik, (8) a koncepció továbbfejlesztését Lorange végezte el. (9)

A stratégiát megalapozó elemzések területén szintén figyelemreméltó előrehaladás történt a *környezetvizsgálat* témakörében. Amíg a hosszú távú tervezés időszakában főként a gazdasági szektor (s azon belül a piaci környezet) állott az elméleti és gyakorlati szakemberek érdeklődésének homlokterében, addig a stratégiai tervezés „kifelé irányuló” (externally oriented) felfogásával összhangban a vizsgálatot fokozatosan kiterjesztették a vállalati környezet más szektoraira is. Megfigyelhető volt, hogy az egyes szerzők a környezet újabb és újabb szegmensét, összetevőjét vonták be az elemzésbe, vagyis egyre több környezeti tényezőt minősítettek relevánsnak a stratégiai kialakítása szempontjából. Glueck (10) még csak három szektorra bontotta fel a környezetet (általános környezeti tényezők, beszerzési környezet, értékesítési környezet), Hussey (11) azonban már hat lényeges összetevőt különböztetett meg a vállalat „teljes” környezetének feltérképezése során. Külön figyelmet érdemelnek a Stanford Research Institute idevágó kutatásai, amelyek tekintetbe vették a vállalatokra sokszor csak indirekt, de adott esetben mégis számottevő hatást gyakorló újfajta társadalmi igényeket (12). Az intézet kutatási ajánlásai szerint a stratégiát megalapozó környezetvizsgálatoknak azonosítaniuk kell a vállalattal kapcsolatban álló főbb érdekcsoportokat (a fogyasztókon vagy a részvényeseken kívül ideértve minden olyan szervezetet vagy egyént, amelyekkel ill. akikkel üzleti vagy más kapcsolatban áll a vállalat), továbbá folyamatosan elemezniük kell az „érdekeltek” befolyásának változásait, az érdekcsoportoktól való vállalati függés módosulásait, és végül szempontokat kell nyújtaniuk az egyes érdekcsoportok igénykielégítésének sorrendiségére is. Ehhez a felfogáshoz kapcsolódott a vállalati célok hierarchiáját kidolgozó Steiner, (13) aki a célok rendszerét sajátos piramis formában ábrázolta, ahol a piramis csúcsán elhelyezkedő átfogóbb célok tükrözik többek között a társadalom nem gazdasági jellegű igényeit.

A stratégiai elmélet a szóban forgó időszakban talán a vállalati *stratégiai pozíció* elemzésében lépett a legnagyobbat előre. A hetvenes évek elejétől ugyanis néhány amerikai tanácsadó cég új szakaszt nyitott a stratégiát megalapozó vizsgálatok fejlődéstörténetében. A szakirodalom által találhatóan a „mátrixok korszakának” nevezett periódusban három, ma már „klasszikusnak” számító *portfólió-modell* született a vezetési tanácsadási tevékenység során:

– piaci részesedés - piaci növekedés mátrix (Boston Consulting Group)

– piaci vonzerő - piaci versenyképesség mátrix (McKinsey)

– termék életciklus - piaci versenypozíció mátrix (Arthur D. Little)

A legegyszerűbb, és időrendi sorrendben a legelső portfólió-modell a BCG-mátrix. (14) A modellt kidolgozó Boston Consulting Group abból a megfigyelésből indult ki, hogy az új termékek árai a piacon való megjelenést követően - a termelésben részt vevők tudásának, tapasztalatainak gyarapodásával - fokozatosan és jelentősen csökkennek. Ezt az összefüggést az ún. *begyakorlottsági (tapasztalati) görbe* írja le, amely kapcsolatot mutat ki a termelés időben halmozott mennyisége és a költségek (árak) között. A tanácsadó csoport számos példán igazolta, hogy valamely termék piaci részesedése nagyobb gyártási volumennel, s ebből következően alacsonyabb darabköltségekkel, következésképpen magasabb nyereséggel jár együtt. Felismerve a piaci részesedésnek a vállalati nyereségre gyakorolt hatását, a Boston Consulting Group az általa szerkesztett mátrix segítségével - ahol a mátrix egyik dimenzióját a piaci részesedés, a másik dimenzióját a piaci növekedés képezte - vizsgálni kezdte a vállalatok tevékenységi (termék) szerkezetét, azaz a vállalatok portfólióját. A stratégiai diagnózis módszertanának ez a gyorsan népszerűvé vált eszköze segítette elő, hogy a vállalatok egymástól jól elkülöníthető, meghatározott termék-piac kombinációkat képviselő, ún. *stratégiai üzleti egységek*re tagolják (szegmentálják) tevékenységi körüket, s ennek alapján elemezzék az üzleti egységek piaci pozícióit, illetve alakítsák ki az egységek üzleti stratégiáit.

A BCG-mátrix finomításának tekinthető a *McKinsey* tanácsadó iroda által a General Electric számára kidolgozott „piaci vonzerő - piaci versenyképesség” mátrix. (15) A modell megalkotásának előzményéhez tartozik, hogy több elméleti és gyakorlati szakember kimutatta: túlzott leegyszerűsítés a stratégiai üzleti egységeket pusztán két tényező (a piaci részesedés és a piaci növekedés) alapján megítélni, s erre támaszkodva stratégiai célokat meghatározni. A McKinsey-General Electric modell megőrizte a BCG-mátrix alap gondolatát (stratégiai üzleti egységek szerinti csoportosítás, kétdimenziós mátrix), de a piaci részesedés változója helyébe a piaci versenyképesség dimenziója lépett, a piaci növekedés tényezőjét pedig a piaci vonzerő változója helyettesítette.

Mindkét új dimenzió tágabb, tehát összetett jellegű, amelyek kidolgozásánál a kvantitatív jellegű „piaci részesedés” és „piaci növekedés” változók mellett további befolyásoló tényezőket (köztük kvalitatív változókat) is figyelembe vettek. Az eredeti BCG-modell logikája valójában arra ösztönözte a vállalatokat, hogy minden lehető eszközzel növeljék halmozott termelésüket, s ebből következően piaci részesedésüket. Mivel a McKinsey-General Electric modellben jóval kisebb a piaci részesedés szerepe, e modell kidolgozói szerint a növekedés sem tekinthető univerzális érvényesül az üzleti stratégiák alapjának.

A harmadik mátrixelemzési módszer a hetvenes évek vége felé vált ismertté az Arthur D. Little Inc. tanácsadó cég jóvoltából. (16) A megközelítés lényegében azonos volt a fentiekben tárgyalt két modell alkalmazási elvével. Az ADL-mátrix egyik dimenziója (piaci versenypozíció) hasonló értelmezést nyert, mint a McKinsey-General Electric-mátrix „piaci versenyképesség” változója, a másik dimenzió pedig az ún. „termékéletgörbe” szakaszait reprezentálta. Ilyen formán az ADL-modell kombinálta az életciklus fázisait a versenypozíciókkal (életciklus portfólió).

A termékéletgörbe-elmélet - mint ismeretes - olyan tényezőket tár fel, amelyek hatással vannak a termék életútjára. Az életgörbét viszonylag jól elkülöníthető szakaszokra bontotta az ADL tanácsadó iroda (kibontakozás, növekedés, érettség, hanyatlás), s e szakaszokhoz kapcsolódóan eltérő stratégiai megfontolásokat tartott indokoltnak. A modell alapfoglata szerint az egyes üzletágakat (stratégiai szegmenseket) annak megfelelően lehetett besorolni a „termékéletciklus-versenypozíció” mátrix mezőibe, hogy az üzletágakat képviselő termékek (termék-csoportok) milyen értékelést kaptak az „életkoruktól” és a piacon elfogadott pozíciójuktól függően.

Az Arthur D. Little Inc. munkatársai a későbbiekben kiterjesztették a vizsgálódást az elmélet által addig elhanyagolt technológiai tényezőre, és elemzési célokra kialakították az ún. technológia-portfóliót (17). A Boston Consulting Group a maga részéről szintén továbbfejlesztette mátrixelemzési módszerét, és - figyelembe véve az előző BCG-mátrix „egysíkúságát” és „mechanikusságát” ért bírálatokat - az új modellben már a „megkülönböztető képességek forrásai”, valamint a „versenyelőny” változókat szerepeltette. (18) E dimenziók alkalmazása impliciten annak elismerését jelentette, hogy a piaci részesedés és a rentabilitás között feltételezett szoros összefüggés korántsem minden iparágban érvényesül egyértelműen. Ugyancsak felülvizsgálni kényszerült a Boston Consulting Group a begyakorlottsági görbe elméletén nyugvó azon nézetét, hogy a „tapasztalati hatás” minden tevékenységi területen (iparágban) szinte automatikusan kimutatható.

A portfólió-modellek - minden korlátozottságuk ellenére - hasznos, könnyen kezelhető elemzési eszköznek bizonyultak egy olyan időszakban, amikor a diverzifikáció felgyorsulásával, a vállalati fúziók és felvásárlások előretörésével létfontosságúvá vált a termelő szervezetek (főként az ipari nagyvállalatok) számára a befektetések sorrendiségének, az erőforrás felhasználások súlypontjainak meghatározása. A stratégiai szegmentálás gondolata túllépett azon a hosszú távú tervezési elképzelésen (és gyakorlaton), amely a vállalat egészére vonatkozó célok kijelölésével várta el a különböző stratégiai pozíciójú belső egységektől a szervezeti teljesítményekhez való eredményes hozzájárulást.

A stratégiai tervezés időszakában jelentek meg a vállalati stratégiák tartalmi kérdéseivel foglalkozó első írások, tanulmányok is. Minthogy a stratégiai tervezés el-

A portfólió elemzés „aranykorát” jelentő hetvenes éveket követően csökkent a mátrix-módszerek népszerűsége. Már 1976-tól, az ún. PIMS-program eredményeinek első összefoglaló közlésétől (19) kétségek merültek fel a portfólió-modellek stratégiai diagnosztikai értékét illetően. A PIMS-program (Profit Impact of Market Strategy: piaci stratégiák nyereségre gyakorolt hatása) kiterjedt statisztikai adatbázisra támaszkodva bizonyította, hogy a stratégiai üzleti egységek nyereséges működését jóval több tényező befolyásolja, mint amennyit a portfólió-modellek figyelembe vettek (pl. a beruházás-igényesség, a termelékenység, a termékminőség stb. szintén hatást gyakorolnak a tőkejövedelmezőségre vagy a készpénzforgalomra).

mélete - a jövő bizonytalanságából kiindulva - stratégiai változatokra, alternatív cselekvés sorozatokra épített, természetes módon kutatások indultak meg az egyes stratégia típusok azonosításáról, vagyis a gyakorlatban követett, illetve követhető lehetséges stratégiai irányokról, magatartásokról. A tipológiák kialakításánál a stratégiai elmélet művelői egyaránt felhasználták vállalati tapasztalatokból származó általánosításokat, valamint elméleti-logikai úton nyert következtetéseket.

A stratégiák kidolgozása - főként a diverzifikált (nagy)vállalatok esetében - tartalmi szempontból két szinten mehet végbe: vállalati szinten és üzletági szinten (eltekintve a funkcionális részstratégiáktól). A vállalat egészére vonatkozó stratégiák (corporate strategy) tipizálásánál az elsődleges csoportosítás eredményeként adaptációs és növekedési stratégiákat különböztettek meg a kutatók. Az adaptációs stratégia típusok a környezethez történő vállalati alkalmazkodás eltérő módjainak számbavételével rajzolódta ki a teoretikusok számára. A növekedés lehetséges útjait mint stratégiákat értelmező szervezetkutatók viszont az alapvető stratégia típusokat a növekedés, illetőleg a visszafejlődés kategóriáival írták le.

Az üzletági stratégiák (business strategy) - amelyeket nem a vállalat egésze és a táján értelmezett környezet viszonylatában, hanem az egyes üzletágak és ezek szűkebb iparági környezete relációjában dolgoznak ki - adott tevékenységi terület üzleti pozíciójának javítására szolgálnak. Az üzletági stratégiák legismertebb tipológiája Porter (22) nevéhez fűződik, aki három átfogó stratégiát (költségdiktáló, differenciáló, összpontosító) különböztetett meg az üzletágban követett „versenypolitikának” megfelelően. A Harvard Business School tanára ezeket az ún. „generikus” stratégiákat az általa kidolgozott iparági elemzési módszer felhasználásával javasolta kialakítani.

Stratégiai tervezés a vállalati gyakorlatban

Az empirikus vizsgálódások tanúsága szerint a hetvenes évek elejére-közepére általánossá vált a stratégiai tervezés gyakorlata a fejlett ipari országok vállalataiban. Egy 142 amerikai iparvállalatot felölelő longitudinális (1974-ben és 1979-ben végrehajtott) vizsgálat szerint a

Az egyik legismertebb adaptációs stratégia-típológiát kidolgozó szerzőpáros, Miles és Snow (20) (különböző iparágakban tevékenykedő, nagyszámú amerikai vállalat tapasztalatait felhasználva különbséget tettek a „védekező”, „kutató”, „elemző” és „reagáló” stratégiák között. A növekedés irányai szerinti stratégia-típusok elhatárolására már Ansoff kísérletet tett, aki - mint láttuk - az expanziót (piaci terjeszkedés, piacfejlesztés, termékfejlesztés) és a diverzifikációt (termékfejlesztés és piacfejlesztés) jelölte meg a növekedési stratégia alternatíváiként. Ansoff tipológiáját fejlesztette tovább Glueck, (21) amikor megkülönböztette a visszafejlődést okozó regresszív stratégiát, a „kitaposott utat járó” stabilitási stratégiát, a „külső” vagy „belső” vállalati növekedést célzó agresszív stratégiát, valamint e három stratégia elemeit meghatározott időbeli sorrendiséggel ötvöző kombinációs stratégiát.

minta szervezeteinek 86 százalékában folytattak stratégiai tervezést, általában három-öt éves időhorizonttal és egymást helyettesítő akciók kidolgozásával. (23) A stratégiai célok tekintve elsősorban a beruházás megtérülésre, a profit elérésére, a tőkenövelésre és a piaci részesedésre összpontosítottak a vizsgált vállalatok. A stratégiai tervezésre jellemző módon, a súlyponti célok kitűzése mellett az eszközök meghatározására is különös gondot fordítottak a vállalati tervező egységek (a leggyakrabban megjelölt eszközök: termékinnováció, kapacitásbővítés, szakterületet átfogó piaci tevékenység, vállalatfelvásárlás (fúzió). Számos vállalatnál a célok realizálását szolgáló konkrét stratégiai akciókat is körültekintően kidolgozták a tervezési folyamat keretében. A cselekvési változatok meghatározásához több szervezet felhasználta a *forгатókönyv*írást, a jövőbeli lehetőségek szakértői becslési módszerét.

A stratégiai tervezést a hetvenes évek időszakában alkalmazó vállalatok jórészt *hasznosnak és sikeresnek* ítélték a stratégiaképzésnek e formáját Különösképpen a diverzifikált multinacionális vállalatok vélekedtek úgy, hogy gazdasági teljesítményeik kedvezőbben alakultak a több évet átfogó előrelátás, a tudatos üzletági szelékció révén, mintha tervezés nélkül cselekedtek volna. (25), (26) Egyes pozitív tapasztalatokról adtak számot a kis- és középvállalatok körében is: egy francia felmérés szerint a stratégiai tervezésre támaszkodó kis- és középvállalati menedzserek jobb hatékonysági mutatókat, lendületesebb növekedést értek el vállalkozásaikkal, mint az „intuitív” módon, kellő tudatosság nélkül cselekvő vállalatvezetők (27). E tapasztalatokon túlmenően a stratégiai tervezés gyakorlati előnyei között emlegették a környezeti változások folyamatos nyomon követését, a szervezeten belüli részérdekek explicitté válását és ütköztetését, valamint a stratégia megvalósításához történő hozzájárulás differenciált értékelésének lehetőségét. (13), (28)

A kedvező tapasztalatok ellenére már a hetvenes évtized derekától megfogalmazódtak bizonyos *kritikai észrevételek* a stratégiai tervezés vállalati alkalmazásá-

Az ún. *forгатókönyv*-módszer az 1973-as olajválságot követő bizonytalan gazdasági környezetben vált ismertté és népszerűvé a piacgazdasági vállalatok egy részének körében. A hetvenes évtized végén a *Fortune* magazin toplistáján szereplő amerikai vállalatoknak közel harminc százaléka alkalmazta a több jövőképi változatot kínáló *forгатókönyv*-technikát. (24) A sikeres alkalmazások közül kiemelkednek a *Shell forгатókönyvei*, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy a multinacionális cég átvészelje az olajválság időszakát. A *Shell* tervezőinek az olajpiaci termelők és felhasználók szándékait elemző *forгатókönyvek* révén sikerült rádöbbsenten a felső vezetőket arra, hogy véget ért a hatvanas évek „nyugodalmass” időszaka, amikor az olaj iránti egyenletesen növekvő kereslet szinte automatikusan biztosította a vállalat kiegyensúlyozott fejlődését és világméretű terjeszkedését. A *Shell forгатókönyvei* alkalmasnak bizonyultak a környezeti változások előrejelzésére, a kockázati tényezők felmérésére és a szükséges stratégiai akciók kidolgozására egyaránt.

val kapcsolatban. Mindenekelőtt azt tették szová a szakmai bírálók, hogy a „stratégiának” nevezett vállalati tervezés korántsem bizonyult olyan átfogó jellegűnek számos szervezetenél, mint azt az elméleti kézikönyvek ajánlják, sőt „előírják”. „... Igen sok vállalat még mindig azonosítja a stratégiai tervezést a stratégiai pénzügyi tervezéssel, kevés figyelmet fordítva a szociális tervezésre, a termékszerkezet alakítására, a vállalati hírnév formálására és a diverzifikálásra” - írta az európai multinacionális cégek tervező munkáját elemző egyik kutató 1977-ben. (29) Többen jogosan kifogásolták azt is, hogy jó néhány vállalatnál - ugyancsak a stratégiai tervezés jelszavával - tulajdonképpen „rövid távú akciók kitűzése és végrehajtása folyik”. Mások felhívták a figyelmet, hogy a hetvenes évek gyorsuló változásai közepette a vállalatok nemegyszer - a hosszú távú tervezés időszakának előrejelzési módszereit, a tartósan érvényesülő trendek prognosztizálására alkalmas eljárásokat használták fel. A későbbiek során felerősödtek a stratégiai tervezésre irányított támadások, amelynek új technikáit a „diverzifikált nagyvállalatok testére szabott” módszereknek minősítették. Szintén bírálatokra készítette a szakembereket az a tény, hogy a stratégiai tervezés folyamata sok vállalatnál nem integrálódott, nem épült be a szervezet egészének tevékenységébe; a célok meghatározása és a stratégiai döntési alternatívák kidolgozása a tervező részlegek „belső ügyévé” vált. Ennek az „elidegenedési” folyamatnak szükségszerű következménye volt, hogy miközben a tervezők időben is hosszan elhúzódó tevékenységgel munkálták ki a stratégiai terv cél- és eszközrendszerének összefüggéseit (úgymond biztosították annak „konzisztenciáját”), a gyorsuló ütemben változó környezet feltételei között viszonylag hamar elavultak a tervelőirányzatok. A részletesen dokumentált és számításokkal alátámasztott terv módosítása azután ismét csak hosszabb időt vett igénybe, emiatt sok vállalatnál az új helyzet diktálta operatív

intézkedéseket „függetlenítették” a még érvényes, illetve az újratervezés fázisában lévő tervadatoktól. (30) Végül a vállalati stratégiai tervezés alapvető hiányosságaként említették az elemzők a megvalósítás kidolgozásának gyakori *elmaradását*, vagyis az egyes akciók, akciósorozatok végrehajtásának módjára és menetrendjére vonatkozó résztervek, programok rögzítésének elmulasztását.

A stratégiai tervezés vállalati gyakorlatának kritika a nyolcvanas évek elejére-közepére érte el tetőpontját, s ezzel egyidőben kezdetét vette a stratégiai tervezés átalakítása, továbbfejlesztése a *stratégiai menedzsment eszköztárának részévé*. A stratégiai menedzsment olyan korszerű vállalatvezetési rendszer, amely - a racionális megközelítés szerint - egységes keretbe foglalja a stratégiaalkotást (tervezést) és a stratégia megvalósítását, elősegíti a vállalat minden egységének, ill. tevékenységének totális, aktív alkalmazkodását a környezethez, és mozgósítja - a szervezeti kultúra révén - az egyéneket és csoportokat a stratégiai célok elérése érdekében.

Hivatkozások

- (1) *Sloan, A. P.* (1963), *My Years with General Motors*. Garden City, N.Y.: Double Day & Company
- (2) *Chandler, A. D.* (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- (3) *Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., Guth, W. D.* (1965), *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin
- (4) *Andross, K. R.* (1971), *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin
- (5) *Ansoff, H. I.* (1965), *Corporate Strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill
- (6) *Payne, B.* (1963), *Planning for Company Growth*. New York: McGraw-Hill
- (7) *Scott, B. W.* (1965), *Long Range Planning in American Industry*. American Management Association
- (8) *Vancil, R. F., Lorange, P.* (1975), *Strategic Planning in Diversified Companies*. Harvard Business Review, 53, no. 1. (January-February)
- (9) *Lorange, P.* (1980), *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- (10) *Glueck, W. F.* (1972), *Business Policy: Strategy Formulation and Management Action*. New York: McGraw-Hill
- (11) *Hussey, D. E.* (1974), *Corporate Planning: Theory and Practice*. Oxford: Pergamon Press
- (12) *Taylor, B.* (1977), *Managing the Process of Corporate Development*. In: Taylor, B., Sparkes, J. R., *Corporate Strategy and Planning*. London: Heinemann
- (13) *Steiner, G. A.* (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: The Free Press
- (14) *Boston Consulting Group* (1970), *Perspectives on Experience*. Boston, BCG
- (15) *General Electric* (1975), *Maintaining Strategies for the Future through Current Crisis*. Fairfield (Conn.)
- (16) *Arthur D. Little, Inc.* (1979), *Discovering The Fountain of Youth: An Approach to Compare Growth and Development*. San Francisco, CA
- (17) *Arthur D. Little* (1981), *Strategy and Technology*. Document ADL, European Management Forum. Davos, Switzerland
- (18) *Boston Consulting Group* (1982), *Les systemes concurrentiels, perspectives et strategie*. Document ronéoté, Paris
- (19) *The Strategic Planning Institute* (1976), *The PIMS Program*. Cambridge, MA
- (20) *Miles, R. E., Snow, C. C.* (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: Mc. Graw-Hill
- (21) *Glueck, W. F.* (1976), *Business Policy, Strategy Formation and Management Action*. (2nd ed.) New York: Mc Graw-Hill
- (22) *Porter, M. E.* (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press
- (23) *Boulton, W. R., Franklin, S. G., Lindsay, W. M., Rue, L. W.* (1982), *How Are Companies Planning Now. - A Survey*. Long Range Planning, January
- (24) *Linneman, R., Klein, H.* (1979), *The Use of Multiple Scenarios by U. S. Industrial Companies*. Long Range Planning, February
- (25) *Harrison, F.* (1976), *How Corporate Planning Responds to Uncertainty*. Long Range Planning, April
- (26) *Hussey, D.* (1984), *Strategic Management: Lessons from Success and Failure*. Long Range Planning, January
- (27) *Montebello, H-M.* (1973), *Planification stratégiques dans les PMI*. Université d'Aix-en-Provence (these de doctorat).
- (28) *Ackoff, R.* (1981), *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley & Sons
- (29) *Gotcher, W.* (1977), *Strategic Planning in European Multinationals*. Long Range Planning, October
- (30) *Keppeler, W., Bamberger, I., Gabele, E.* (1979), *Organisation for Long-Range Planning. - A Survey of German Companies*. Long Range Planning, October

Felhasznált irodalom

- Antal M. Z.*: A stratégiát megalapozó környezetvizsgálat néhány irányzata. Ipargazdaság, 1986. 2. sz.
- Barakonyi K.-Lorange, P.*: Stratégiai management. KJK, Budapest, 1991
- Bracker, J.*: The historical development of the strategic management concept. Academy of Management Review, 1980. 5. sz.
- Gluck, F. W.-Kaufman, S. P.-Walleck, A. S.*: Strategic management for competitive advantage. Harvard Business Review, 1980. júl.-aug.
- Horváth L.-Csath M.*: Stratégiai tervezés: Elmélet és gyakorlat. KJK, Budapest, 1983
- Huff, A. (ed.)*: Mapping strategic thought. London: Wiley, 1990
- Johnson, G.-Scholes, K.*: Exploring corporate strategy. New Jersey. Prentice Hall, 1993
- Mintzberg, H.*: Strategy formation: schools of thought. In: Fredrickson, J. (ed.). Perspectives on strategic management. San Francisco: Ballinger, 1989
- Mintzberg, H.*: The rise and fall of strategic planning. New Jersey: Prentice Hall, 1994
- Mohai Gy.*: A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig. KJK, Budapest, 1989
- Porter, M.*: The state of strategic thinking. The Economist, 1987. máj. 23.
- Ramanantsoa, B.*: Voyage en „strategie”. Revue Francaise du Marketing, 1984. 4. sz.
- Ramanantsoa, B.*: Pensée stratégique. In: Encyclopédie de Gestion. Paris: Economica, 1989
- Salamonné Huszty A.*: Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, 1995
- Salamonné Huszty A.*: Új áramlatok a stratégiaalkotásban: a vízió és a misszió szerepe a fejlett ipari országok vállalatainak vezetésében. Vezetéstudomány 1994. dec.
- Whittington, R.*: What is strategy – and does it matter? London: Routledge, 1993

PRIVATIZÁCIÓ ÉS VÁLLALATI FORDULATSTRATÉGIÁK TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI ÁTALAKULÁSBAN

– Kutatási modell –

A tanulmány a privatizáció domináns közgazdasági elméleti modelljének fogyatékoságaitval szembesülve rámutat a szervezetelmélet alapjain építkező megközelítés előnyeire. Olyan alternatív kutatási modellt vázol fel, amely a vállalati magatartás és stratégiaalkotás politikai modelljén, az ún. szocialista vállalat politikai és erőforrás-függőségi modelljén, hazai privatizációs kutatások tapasztalatain és előzetes empirikus tanulmányok tanulságain alapszik. A modell főbb változói tartalmazzák a privatizáció folyamatának és eredményének jellemzőit (politizáltság és szervezeti politizálás, illetve a vállalat-felügyelet hatékonysága és az erőforrás-feltöltés szintje), a stratégiaalkotás és az ún. realizált stratégia típusát (fókuszált versus diffúz, illetve fordulat versus sodródás), valamint a fordulat megvalósulását avagy kudarcát. Végül – explicit kutatási hipotézisekként – az e változók összefüggéseit folyamatszerűen bemutató forgatókönyvek részletezik tovább a modellt.

A gazdasági szervezetek működésének környezeti feltéltrendszerét az elmúlt néhány évben a társadalmi és gazdasági átalakulás határozta meg. Ebben a kontextusban a vállalatok túlnyomó többsége előzmény nélküli kihívásokkal találta magát szemben. Ezek egyike a privatizáció, másika az új magatartásminták alkalmazásának szükségessége.

A privatizációtól tipikusan azt várjuk, hogy elősegíti új magatartásminták kialakulását, ennél fogva magasabb teljesítményszint elérését. A vállalatok meghatározott csoportjában az új magatartásminta feltehetően egy fajta fordulatstratégia jegyeit mutatná.

Az általános kérdés, amelynek megválaszolását kutatásom célozza, így szól: mi az összefüggés a privatizáció és a vállalati fordulatstratégia, illetve fordulatnak minősíthető teljesítményjavulás között a privatizáció folyamatába alacsony teljesítményszinten belépő, ám nem szükségképpen (például az iparág egészének kilátástalansága miatt) bukásra ítélt vállalatok csoportjában? Korábban e lap hasábjain már felvázoltam a kérdés vizsgálatának domináns elméleti hátterét és néhány esettanulmányból levont tanulságról is beszámoltam. (Antal Mokos, 1994) Jelen írás annyiban lép tovább, hogy különféle megközelítések módszeres összevetése alapján fejleszt ki egy, a domináns elméletnél árnyaltabb összefüggések megfogalmazására lehetőséget adó és az empirikus vizsgálat próbája alá vethető modellt.

A domináns elmélet kritikája

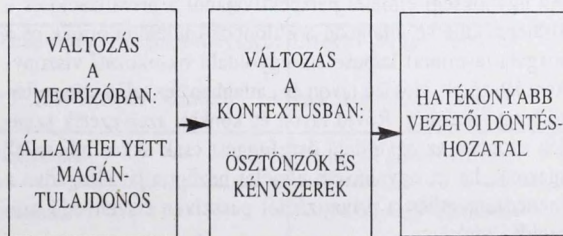
A privatizáció és a vállalati magatartásminták kapcsolatának elméleti magyarázata eddig a közgazdaságtan diszciplináján belül az ügynökségi elméletre (agency theory) alapozott megközelítésből született. Ezen belül is a tulajdonosi és vezetői döntési funkciók szétválását (Fama és Jensen, 1983),

valamint a tulajdonosi kontroll (Jensen és Meckling, 1976), a tőkepiac (Jensen és Ruback, 1983) és a vezetői munkaerőpiac (Fama, 1980) vezetőket fegyelmező hatását középpontba állító pozitívista irányzat (ld. Eisenhardt, 1989; Nilkant és Rao, 1994:650) vált a piaccgazdaságokban megvalósított privatizációs programok elméleti vizsgálatának leginkább elfogadott megközelítésévé. (Bös, 1991; Rees, 1988; Vickers és Yarrow, 1988) E megközelítésben a privatizáció lényegében az ügynökségi modell struktúrájában bekövetkező olyan változás, amelyben a „megbízó” (principal) szerepében az államot magántulajdonosok váltják fel és az általuk tipikusan képviselt profitmotivumnak megfelelően változnak a vezetői döntéshozatalt meghatározó ösztönzők és kényszerek, valamint a vállalati célképzés jellemzői. Következésképpen várható a vezetői döntéshozatal hatékonyságának, végső soron pedig a szervezet teljesítményszintjének növekedése. Az alapvető összefüggést mutatja az 1. ábra.

Az ügynökségi elmélet fontos szempontokra irányítja a figyelmet a privatizációtól várható magatartásbeli változások vizsgálatában és helyreállítja az önérdék és opportunizmus

1. ábra

A privatizáció és a vállalati magatartás egyszerűsített ügynökségelméleti modellje



fogalmának jelentőségét olyan szituációk (mint például a tulajdonos-vezető viszony) szervezetelméleti tanulmányozásában, amelyeket a célok konfliktusa jellemez. (Id. Eisenhardt, 1989) Mindazonáltal ez az elmélet általában és a privatizációra való alkalmazásában sem mentes fogyatékoságoktól. Az alábbiakban amellet érvelek, hogy a privatizáció tanulmányozása sokat nyerhet szervezetelméleti alapokon építkező kutatói alapállásból.

Az ügynökségi elmélettel kapcsolatos problémák **1.** részben az elmélet szervezeti kérdések tanulmányozására való alkalmazásában általában jelentkeznek, **2.** részben a privatizációnak a szervezetet elemzési egységül választó vizsgálatában vetődnek fel, **3.** végül az elmélet egyes implicit feltevései szemben állnak a magyar privatizációt jellemző sajátosságokkal.

1. Problémák szervezeti tárgyú vizsgálatokban. A vállalat fekete dobozát felnyitva és a vezetőket a tulajdonossal való viszonyukban explicit módon figyelembe véve az ügynökségi elmélet jelentős lépést tesz a szervezetek magatartásának megértése felé, ám nem vesz tudomást a szervezeten belüli komplex viszonyokról, továbbá a környezet fogalmát leszűkíti a tulajdonosok céljaiból származtatott, a vezetőkkel szemben érvényesített ösztönzőkre és kényszerekre. Más szóval, az elmélet képviselői felismerik a célok ütközésének szerepét a tulajdonos-menedzsment viszonyban, de hajlamosak az „egy megbízó–egy megbízott” (single principal–single agent) kapcsolatok vizsgálatára és megfeleledkeznek a szervezeten belüli, a megbízottak egymás közötti célkonfliktusairól.

Noha az ügynökségi elmélet szakítani látszik a neoklasszikus közgazdaságtan hagyományos vállalat-fogalmával, megőrzi a külső ösztönzők és kényszerek által mozgottatott racionális „homo economicus” képzetét. A menedzsment érdekei kényszerűen idomulnak a tulajdonos érdekeihez, kettejük célkonfliktusa az ösztönzők és kényszerek alkalmazásával megvalósított érdekmegefeleltetés révén oldódik fel. Az ügynökségi elmélet a szervezet szintjén is érvényesülő racionalitást tételez fel. Ebben az elméletben a szervezeten belüli célkonfliktusoknak, az azokat feloldó befolyásolási taktikáknak, alkuknak, kompromisszumoknak, koalícióknak, általában a szervezeti politizálásnak nincs helye. A döntéshozatal Allison (1971) által leírt és Pfeffer (1981) munkájában továbbfejlesztett politikai modellje azonban adekvátabb azokban a szituációkban, amelyeket – mint a társadalmi és gazdasági átalakulást is – a döntéshozatal változékony és elmosódott kontextusa jellemez. (Hafsi és Thomas, 1986; Pennings, 1992)

2. Problémák szervezeti szintű privatizációs vizsgálatokban. Az ügynökségi elmélet perspektívájából a privatizáció és a stratégia (illetve általában a különböző tulajdonformák és a magatartásminta) kapcsolata egyoldalú ok-okozati viszonyként látszódik. Hosszú távon és „általában” ez talán elfogadható leegyszerűsítés. Rövid távon és konkrét szervezetek szintjén azonban az egyoldalú összefüggést csak akkor hihetnének igaznak, ha az ügynökségi elmélet nézőpontját elfogadva a menedzsmentben a privatizációt passzívan elszenvedő szereplőt látunk.

Az ügynökségi elmélet a privatizációra alkalmazva a privatizációt megelőző és követő elkülönült állapotok összehasonlításának logikájával él, mellőzve annak vizsgálatát, mi történik „közben”, mintha csak a privatizáció nem időigényes folyamat, hanem pillanatnyi esemény lenne, amelynek hatása azonnali. Az ügynökségi elmélet emlékeztet a hosszú távon minden bizonnyal érvényesülő szelekciós mechanizmusok szerepére, míg a szervezetelméleti ráirányíthatja a figyelmet az alkalmazkodás és a befolyásolás jelentőségére a „köztes időszakban”.

Hasonlóképpen, a privatizációt szervezeti változásként felfogva és input-folyamat-output modell logikájában gondolkozva (Van de Ven és Huber, 1990), az ügynökségi elmélet a szervezeti változás inputjára és outputjára összpontosít. E logika figyelmen kívül hagyja azt, hogy egy adott folyamat kimenetelét magának a folyamatnak a jellemzői is befolyásolják, holott a magyarországi privatizáció (itt nem részletezett) szakirodalmának áttekintése és esettanulmányok tanulságai egyaránt a privatizáció *folyamatában* felmerülő kérdések jelentőségére utalnak.

Az ügynökségi elmélet implicit módon a stratégiák szűk skáláját tételezi fel. A stabil intézményi környezetben működő szervezetek magatartásmintái azonban nem szükségképpen nyújtanak eligazítást az átalakulás időszakában tanúsított tényleges magatartásminták leírásához. Köznapi kifejezésekkel élve, a „sodródás” vagy a „vagyonfelélés” stratégiáinak megértéséhez az ügynökségi elmélet fogalmi készlete elégtelen.

3. Problémák a magyarországi privatizáció vizsgálatában. Az ügynökségi elméletnek az átalakuló társadalmi és gazdasági rendszerekben folyó privatizációra való alkalmazása során az elmélet két ki nem mondott előfeltevése különös figyelmet érdemel. Egyrészt az elmélet alkalmazhatósága iránt kétségeket ébreszt az, hogy benne a privatizáció előtti „induló” tulajdonosi viszonyok „magától értetődően” egyértelműnek tűnnek. Ezzel szemben az önkormányzati formákkal megvalósuló vállalatirányítás magyar vagy éppen lengyel gyakorlatának a tulajdonosi jogokat elmosó, a menedzsmentet kvázi-tulajdonosi jogokkal felruházó hatása közismert. Másrészt az ügynökségi elméletnek az intézményi rendszer stabilitására vonatkozó implicit feltevése okoz szükségképpen problémát. Közép-Kelet Európáról ezt az intézményi struktúrák lassú változása ellenére sem lehet elmondani.

Az eddigiek alapján, de csupán néhány szempontot kiemelve az *1. táblázat* két, egyaránt a privatizáció és a vállalati magatartás vizsgálatát célzó alternatív megközelítést vet össze. Az első a közgazdaság diszciplináján belül az ügynökségi elmélet talaján áll, a másik a szervezetelméleten belül a döntéshozatal politikai modelljéből építkezik.

Összefoglalva: a kizárólag az ügynökségi elméletre alapozott kutatási modell nem alkalmas arra, hogy irányításként szolgáljon a privatizáció és a szervezeti magatartás viszonyát Magyarország átalakuló társadalmának és gazdaságának kontextusában a szervezetek szintjén vizsgáló empirikus kutatás számára. Ez az elmélet azonban egyrészt emlékeztet minket a privatizáció végső gazdasági céljára, másrészt felhívja a figyelmet a privatizáció folyamatában érvényesülő, majd annak eredményeként kialakuló vállalatfelügyelet

1. táblázat létre ellenérdekű szereplők egyéni cselekvéseinek alkuk és kompromisszumok sorozatában kialakuló eredőjeként; a „kontextus” (beleértve az ösztönzőket és kényszereket, de azokra nem leszűkítve) közvetett módon, a stratégia-alkotás folyamatán keresztül befolyásolja a magatartásmintákat, amelyek visszahatnak a kontextusra;

Alternatív megközelítések jellemzői

Közgazdaságtani (ügynökség-elméleti) megközelítés	Szervezetelméleti (politikai) megközelítés
<i>A privatizációt úgy tekinti mint</i>	
végállapotot	szervezeti változás-folyamatot
<i>A stratégiát úgy tekinti mint</i>	
racionális vezetői döntésekkel meghatározott vállalati magatartást	a konfliktusok szervezeti-politikai eszközökkel való feloldásában is formálódó magatartásmintát
<i>A kutatói érdeklődés középpontjában</i>	
két elkülönült egyensúlyi állapot	az egyensúlytalanság folyamata
a tulajdonosi jogok átruházását megelőző és követő magatartás	magatartásminták a tulajdonviszonyok átalakulásának időigényes folyamatában
<i>A vezetői döntéshozatal kontextusának értelmezése</i>	
ösztönzők és kényszerek	szervezeten kívüli és belüli tényezők sora
cél-konfliktus feloldása a menedzsment érdekeinek idomulása révén	a menedzsment képes a kontextus befolyásolására
<i>Privatizáció és magatartás feltételezett kapcsolata</i>	
privatizációt követően profitnövelés	a privatizáció folyamatában lehetségesek (közgazdaságilag) „irracionális” magatartásminták

• az ún. „szocialista vállalatok” magatartásának politikai és erőforrás-függőségi modellje: a névleges állami tulajdonban lévő, centralizált politikai függőségi rendszerben és a gazdaság bürokratikus koordinációjában működő vállalatok magatartásmintáinak alapvető jellemzője a politikai és gazdasági erőforrás-elosztási központokkal folytatott alku, amelyben az eredményesség (effectiveness) és a hatékonyság (efficiency) egymástól elkülönül;

• a magyarországi privatizáció szakirodalmi alapján megfogalmazható következtetések, illetve feltevések: a privatizációs döntéseket az ún. reformszocialista korszak (benne az önkormányzati formák) tulajdonviszonyokat meghatározó öröksége, makrogazdasági „hagyatékok” és jelenkori viszonyok, valamint politikai megfontolások alakítják; a privatizációs érdekkonfliktusok alkufolyamatban oldódnak fel, amelyben jelentős szerepet játszanak maguk az érintett szervezetek (illetve azok domináns koalíciói, „insider”-ek) és társadalmi hálózatok;

• néhány vállalat privatizációs történetét feldolgozó előtanulmányok alapján megfogalmazható tanulságok.

(corporate governance) hatékonyságának jelentőségére.

2. táblázat

Fogalmak, jellemzők és dimenzióik

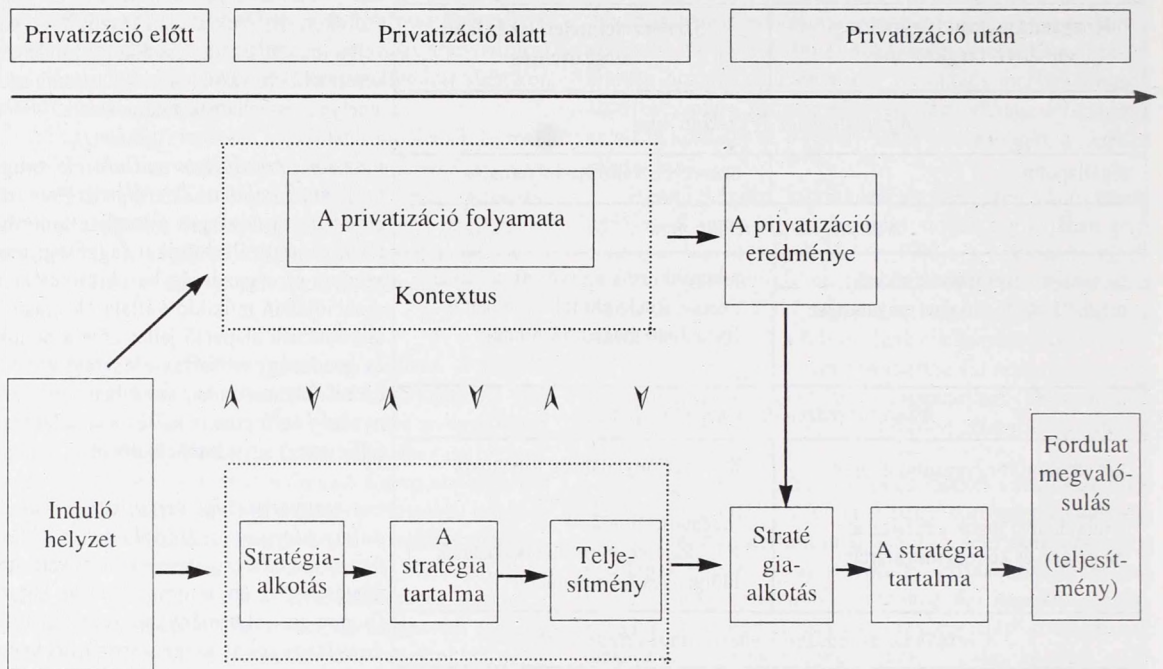
Alternatív kutatási modell

Az ügynökségi elméletre épülő megközelítés alternatívájaként kialakított modell a következő, itt terjedelmi okok miatt nem részletezett alapokon nyugszik:

• a szervezeti magatartás és stratégiaalkotás politikai modellje: a szervezeti magatartásminták (a stratégiák tartalma) politikai stratégiaalkotási folyamatban jönnek

Fogalom	Jellemző	Dimenzió
Teljesítmény	Fordulat-megvalósulás	Fordulat-siker versus kudarc
A privatizáció folyamata	A politizáltság (szintje)	Alacsony versus Magas
	A szervezeti politizálás (szintje)	Alacsony versus Magas
A privatizáció eredménye	A vállalat-felügyelet (hatékonysága)	Effektív versus Defektív
	Az erőforrás-feltöltés (szintje)	Alacsony versus Magas
A stratégia folyamata	Célirányosság	Fókuszált versus Diffúz
A stratégia tartalma	Válaszminta	Fordulat versus Sodródás

Privatizáció, magatartás és fordulat-megvalósulás feltételezett kapcsolata



A kutatási modellt kategóriák és fogalmak formájában megadott változók, valamint ezek kutatási kérdések és hipotézisek formájában megfogalmazott összefüggéseinek valamilyen feltételezett eredményre vezető együtteseként értelmezem.

Az előzőekben vázolt elméleti alapok és az előtanulmányok talaján kialakított, a teljes körűség helyett az alapvető jellemzők kiemelését célzó fogalmi rendszert foglalja össze a 2. táblázat. A fogalmak közti feltételezett összefüggéseket általános formában érzékelteti a 2. ábra.

Modellünk függő változója a szervezeti teljesítmény egy variánsa, amelynek tartalma abból adódik, hogy jelen kutatás olyan vállalatok szűken meghatározott csoportjával foglalkozik, amelyekre igaz, hogy kezdeti (privatizáció előtti) nehéz helyzetük fordulatstratégiát tesz szükségessé. „Fordulat-megvalósulás”-on a teljesítmény kezdeti alacsony szintjének szignifikáns mértékű és tartós változását értem.

A független változók között megkülönböztetem a privatizáció folyamatát és eredményét. A privatizáció folyamatát a jövőbeni tulajdonosi viszonyokat közvetlenül befolyásoló döntések és cselekvések sorozataként értelmezem. A privatizáció eredményét a folyamat eredőjeként kialakuló konkrét tulajdonosi viszonyok jelentik.

Elméleti megfontolások és empirikus előtanulmányok alapján a privatizáció folyamatának két jellemzőjét emelem ki. A „politizáltság” (politicisation) politikai preferenciáknak a privatizáció folyamatában való érvényesülése mértékét jelöli. A „szervezeti politizálás” (politicking) jellemzője szervezeten belüli és kívüli folyamatokra egyaránt utal. Azt

jelöli, hogy a privatizáció folyamatában a szervezet mennyiben válik „politikai arénává”, a konfliktusok feloldásának milyen mértékben válik domináns módjává a szervezeti politizálás mechanizmusainak alkalmazása, illetve milyen mértékben válik adott szervezet privatizációja a szervezeten kívüli szereplők részvételével is zajló hatalmi, politikai játszmák tárgyává.

A privatizáció eredményét két jellemző szerint tekintem. Egyrészt a vállalatfelügyelet (corporate governance) hatékonysága szempontjából, amelynek egy lehetséges indikátora a tulajdonosi struktúra, ahol a koncentrált struktúra „erős” tulajdonosokkal és „effektív”, hatékony felügyelettel, míg a szórt, elaprózott struktúra „gyenge” tulajdonosokkal és „defektív”, nem hatékony felügyelettel társítható. Másrészt a privatizáció eredményét jellemzi az erőforrás-feltöltés szintje, azaz a privatizáció következtében a szervezet rendelkezésére bocsátott többlet-erőforrások mértéke. Az erőforrásokat itt tágan értelmezem (pénzügyi erőforrásoktól vezetői képességeken keresztül technológiai ismeretekig). Ezeket részben maguk az új tulajdonosok szolgáltatathatják, részben a privatizáció bekövetkeztének ténye miatt válhatnak elérhetővé a szervezet számára.

A stratégia játssza a modellben a közvetítő változó szerepét. A stratégiaalkotás folyamatának a modellben kiemelt jellemzője a célirányosság annak kifejezésére, mennyiben érzékeli a domináns koalíció a szituációt olyannak, amely fordulatstratégiát igényel, és mennyiben kísérel meg kollektív erőfeszítéseket tenni a problémák megoldására. A „fókuszált”

stratégiaalkotás a helyzet tudatosulását és fordulat-stratégia megvalósítását célzó összehangolt erőfeszítéseket jelent, a „diffúz” vagy „szórt” stratégiaalkotás ezzel szemben a helyzetfelismerés és az erőfeszítés hiányára utal.

A stratégia tartalmát a szervezetnek a környezeti kihívásokkal szembeni válaszaiból kirajzolódó magatartásminta alapján értékelem. Amennyiben ez a „felépülés” (recovery), majd azt követően a növekedési pályára való visszaálláshoz szükséges képességfejlesztés (capability enhancement) tipikus cselekvéssorát jelzi (utóbbit esetleg csak a privatizációt követően), a stratégia tartalmát „fordulatnak” tekintem, míg a felépülés és képességfejlesztés tevékenységei konzisztens mintájának hiánya esetén a szervezet „sodródik”.

A modell alapvető feltevése, hogy a fordulat-megvalósulás nem csupán a privatizáció eredményétől, hanem annak folyamatjellemzőitől is függ. A 2. ábra ezt az összefüggést részletezi annyiban, amennyiben a feltételezett hatás egy lehetséges mechanizmusát vázolja. Eszerint a privatizáció folyamata két indirekt módon befolyásolja a függő változó alakulását. Egyrészt, a privatizáció folyamata vezethet olyan privatizációs eredményre, amely erőforrások szolgáltatása és/vagy hatékony vállalat-felügyelet megvalósulása révén kedvező (vagy kedvezőtlen) feltételeket teremt fordulatstratégia megvalósításához (az ábrán a felső pálya). Másrészt, a privatizáció folyamatjellemzői (a stratégia-alkotás kontextusának részeként) hatást gyakorolnak a stratégiaalkotásra, amely aztán a fordulat elérését biztosító (vagy kudarcba fúló) stratégiát okozhat (az ábrán az alsó pálya). E modellt az alábbiakban néhány konkrét hipotézis megfogalmazásával tovább részletezem.

Hipotézisek

A modell fogalmi közötti összefüggésekre vonatkozó hipotéziseket valószínűsíthető „privatizáció–stratégia–teljesítmény” forgatókönyvek formájában fogalmazom meg. A hipotézisek alapvető tartalma kifejezhető lenne sztenderd korrelációs formulákkal (pl. „minél politizáltabb a privatizáció folyamata és minél intenzívebb a szervezeti politizálás, annál szórtaabb a stratégiaalkotás, annál sodródóbb a stratégia és annál kisebb a valószínűsége sikeres fordulat megvalósulásának”), a scenárió-forma azonban alkalmasabbnak tűnik a modell dinamikájának érzékeltetésére.

A hipotéziseket a 3. ábrán bemutatott ún. feltétel-mátrix foglalja össze. Az ábra a független változóknak megfelelő különböző „feltételek” szembesítése révén kialakuló szituációkat, valamint a függő változó e szituációkban várhatóan bekövetkező alakulását mutatja.

A feltétel-mátrix tizenhat lehetséges szituációt tartalmaz. Illusztrálás végett a négy végletes forgatókönyvet írom le.

1. forgatókönyv: *Alacsony politizáltság és alacsony szintű szervezeti politizálás a privatizáció folyamatában, hatékony vállalat-felügyelet és magas szintű erőforrás-feltöltés a privatizáció eredményeként, fordulat-siker.*

Ebben a forgatókönyvben a gyengélkedő vállalatot nyugodt folyamat során erőforrásokban gazdag, leginkább „stra-

tégiai” befektető vásárolja fel, ami a várakozás szerint sikeres fordulatnak felel meg. A privatizációs folyamat alacsony politizáltsága és a szervezeti politizálás alacsony mértéke fókuszált stratégiaalkotást tesznek lehetővé már a privatizáció folyamata során. A vezetés tisztában van a cég problémáival és – megosztó politizálás hiányában – képes kollektív erőfeszítésekre azok megoldása érdekében. Erőforrások hiányában a felépülés gyakran „karcsúsodáson” át vezet stratégiját hajtja végre, ugyanakkor a várható stratégiai előnyök alapján elősegíti a privatizációt, amelytől (a már megkezdett felépülésre alapozott) képességfejlesztéshez szükséges erőforrásokat remél. A privatizáció folyamatának következményeként a szervezet valóban élvezheti az erőforrás-feltöltés kedvező hatásait; a felépülést követheti a fordulatstratégia második, képességfejlesztő szakasza.

Ez az a forgatókönyv, ami a hétköznapi várakozásokban leggyakrabban megjelenik. Ugyancsak ez a forgatókönyv illeszkedik leginkább az ügynökségi elmélet privatizáció-felfogásához. Valójában egy olyan keresztmetszeti vizsgálat, amely a szervezeteket kellően hosszú időszak elején és végén figyelni meg ahhoz, hogy időközben a kudarc eseteket a piaci szelektációs mechanizmusok kiostálják, illetve (esetleg egymást követően több) vállalatátvitel révén „sikeressé” alakítsák, nem is látna mást, mint ennek a forgatókönyvnek a megvalósulását. Ezzel szemben a szervezeteket privatizációs történetükön végigkísérő folyamat-megközelítés alternatív forgatókönyveket is feltárhat.

2. forgatókönyv: *Erősen átpolitizált privatizációs folyamat, intenzív szervezeti politizálás, hatékony vállalat-felügyelet és jelentős erőforrás-feltöltés a privatizációt követően, fordulat-hendikep (privatizációs folyamat következtében).*

A vállalat nehéz helyzetben van, amelynek megoldására fordulatstratégia és erőforrás-feltöltés szükséges. A privatizáció végül is mindkettőt meghozza. Ebben a forgatókönyvben a privatizáció politizáltsága és a heves szervezeti politizálás következtében a privatizáció folyamata elnyúlik. Az elnyújtottság természetesen nem fejezhető ki abszolút időtartamban; tartalmilag inkább azt az időtartamot jelenti, amennyivel a tényleges privatizációs folyamat hosszabb az első kielégítő megoldásra vezető lehetséges folyamat időtartamánál (ahol az eredményt a folyamat két szereplője, az állam és a privatizálandó szervezet szempontjából ítéljük kielégítőnek). A privatizáció folyamatának e jellemzői jelentős késcdelemhez vezetnek a környezeti kihívásokra adandó válaszok meghozatalában olyan időszakban, amikor pedig a cég pozícióinak romlását megállítandó sürgős intézkedésekre lenne szükség. A fókuszált stratégiaalkotás esélyei csekélyek a szervezetet szét szakító belső politizálás következtében. A vezetés amúgy is megbénítva érzi magát az átpolitizált privatizációt körülvevő bizonytalanságban, ennél fogva a stratégiaalkotás alárendelődik a privatizációnak. Mi több, a szervezeten belüli csoportok (nem feltétlen csak a menedzsment) a képességfejlesztéshez szükséges erőforrások megszerzésének lehetősége helyett a privatizációs folyamatban esetleg a személyes (nem csupán anyagi) előnyök szerzésének alkalmát látják és az üzleti döntéseket folyamatosan átszűrik a privatizációhoz kapcsolódó egyéni és csoportcélok elérésére gyakorolt valószínű hatásuk

Forgatókönyvek a privatizáció folyamata és eredménye szerint

Eredmény Folyamat	effektív felügyelet magas erőforrás- feltöltés	effektív felügyelet alacsony erőforrás- feltöltés	defektív felügyelet magas erőforrás- feltöltés	defektív felügyelet alacsony erőforrás- feltöltés
alacsony politizáltság alacsony politizálás	1. Sikerés fordulat		3. Fordulat-hendikep (eredmény által)	
magas politizáltság alacsony politizálás				
alacsony politizáltság magas politizálás	2. Fordulat-hendikep (folyamat által)		4. Fordulat-kudarc	
magas politizáltság magas politizálás				

alapján. Mindezek következtében a cég sodródik, pozíciója tovább romlik. Amikor a privatizáció lezajlott, kellően erőskező és erőforrásokban gazdag tulajdonos esetén fordulat még bekövetkezhet ugyan, ehhez azonban a privatizáció folyamatjellemzői miatt a szervezet hendikeppel vág neki. A privatizáció folyamatában bekövetkezett veszteségek kompenzálása miatt a fordulat megvalósulásához relatíve magasabb szintű erőforrás-feltöltésre lesz szükség (aminek megnyilvánulási formája lehet a menedzsment lecserélése).

3. forgatókönyv: *Alacsony politizáltság és alacsony szintű szervezeti politizálás a privatizáció folyamatában, „defektív”, nem hatékony vállalat-felügyelet és alacsony szintű erőforrás-feltöltés a folyamat végén, fordulat-hendikep (privatizáció eredménye következtében).*

Mint az előző scenárióban, úgy itt is fordulat-hendikep a várható eredmény. Ebben az esetben azonban a fordulat megvalósulását a privatizáció eredménye teszi kockára. A tulajdonosváltás sima folyamatban megy végbe. A fókuszált stratégiaalkotást nem hátráltatják szervezeten belüli, vagy azt tárgyuknak tekintő hatalmi játszmák. A nehéz helyzetből való kilábalást, a felépülést célzó kísérletek történnek. A privatizáció folyamata azonban olyan tulajdonosokat hoz a felszínre, akik a képességfejlesztés elősegítéséhez nem rendelkeznek erőforrásokkal és nem képesek hatékony vállalat-felügyeletet gyakorolni. A cég ugyan megpróbálkozhat a fordulatstratégia végigvitelével, annak megvalósulását azonban nyilvánvaló hátrányok gátolják és feltehetően csak a környezet kedvező változása, majd az ezáltal lehetővé tett belső erőforrásfejlesztés sikere esetén várható, hogy a szervezet képes lesz tartósan megszüntetni gyenge pozícióit.

4. forgatókönyv: *Átpolitizált privatizációs folyamatban intenzív szervezeti politizálás, defektív vállalat-felügyelet és alacsony erőforrás-feltöltés a privatizáció eredményeként, fordulat-kudarc.*

Ebben a forgatókönyvben a cég megint csak olyan, amelynek égető szüksége van fordulat-stratégiára, ahhoz pedig erőforrásokra és eltökélt menedzsmentre, amely képes a felszínen maradáshoz szükséges, gyakran nehéz döntések meghozatalára. Ehelyett a szervezet hosszan elnyúló és átpolitizált folyamat végén hatékony vállalat-felügyeletre képtelen és erőforrásokban szegény tulajdonost kap. Ekkorra a cég helyzete valószínűleg még súlyosabb, mint a folyamat kezdetén. A várható eredmény fordulat-kudarc, illetve azt követően lehetséges vállalatátvitel.

Hivatkozások

- Allison, Graham T. (1971): *Essence of decision*. Little, Brown & Co.: Boston, MA
- Antal Mokos, Zoltán (1994): *A privatizáció hatása a vállalati stratégiákra átmeneti gazdaságban – egy folyamat-megközelítés*. *Vezetéstudomány*, Vol. 25. No. 8. pp. 8-21.
- Bös, Dieter (1991): *Privatization: a theoretical treatment*. Clarendon Press: Oxford
- Eisenhardt, Kathleen (1989): *Agency theory: an assessment and review*. *Academy of Management Review*, Vol. 14. No. 1. pp. 57-74.

- Fama, Eugene F.* (1980): Agency problems and the theory of the firm; *Journal of Political Economy*, Vol. 88. No. 2. pp. 288-307.
- Fama, Eugene F. és Michael C. Jensen* (1983): Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, Vol. 26. No. 2. pp. 301-326.
- Hafsi, Taieb és Howard Thomas* (1986): Understanding strategic decision process in state-owned enterprises. In: McGee, J. and H. Thomas (eds.) (1986): *Strategic Management Research*. John Wiley & Sons: Chichester etc., pp. 219-243.
- Jensen, Michael C. és Richard S. Ruback* (1983): The market for corporate control—the scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, Vol. 11. pp. 5-50.
- Jensen, Michael C. és William H. Meckling* (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3. No. 4. pp. 305-360.
- Nilakant, V. és Hayagreeva Rao* (1994): Agency theory and uncertainty in organization: an evaluation. *Organization Studies*, Vol. 15. No. 5. pp. 649-672.
- Pennings, Johannes M.* (1992): Structural contingency theory: a reappraisal. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14. pp. 267-309.
- Pfeffer, Jeffrey* (1981): *Power in organizations*. Pitman Publishing: Marshfield, MA
- Rees, Ray* (1988): Inefficiency, public enterprise and privatization. *European Economic Review*, Vol. 32. pp. 422-431.
- Van de Ven, Andrew H. és George P. Huber* (1990): Longitudinal field research methods for studying processes of organisational change. *Organization Science*, Vol. 1. No. 3. pp. 213-219.
- Vickers, John és George Yarrow* (1988): *Privatization: an economic analysis*. The MIT Press: Cambridge, Mass. and London
-

Kérjük, ne felejtse el megújítani jövő évi előfizetését!

JAPÁN AUTÓGYÁR INDIÁBAN

– A Maruti Suzuki és a technológiaátadás –

Mivel a japán autógyártók számára a túltermelés jelenti a legnagyobb gondot, a külföldi piacokon való direkt megjelenés, a külszágokban való gyártás és értékesítés létfontosságú számukra. A szerző mondanivalójának hangsúlyait az indiai Suzuki-vállalkozás, a minőségellenőrzés problematikája, valamint a tudás(know-how)felhalmozás és -eltitkolás jelensége képezik.

Az autóipar virágkorában a nagy autógyártó cégeknek a túltermelés okozta a legnagyobb problémát. Előrejelzések szerint az elkövetkező tíz évben az egész világon átszerveződik az autóipar – az autógyártó cégek fúziója vagy felvásárlás útján. Ilyen körülmények között az autógyártó cégek versengenek azért, hogy megerősítsék stratégiai helyzetüket Ázsiában. Ezt a folyamatot a Kelet-Ázsiai gazdasági fejlődés indította el, valamint az a jövendölés, hogy 2000-re a világ autóipari termelésének közel 70 %-a esik Ázsiára.

A japán autógyártó cégek Ázsiában vezető szerepet játszanak az európai és az amerikai cégek előtt. Japán jelentős autóipari cégei, mint pl. a Toyota és a Mitsubishi, az 1960-as, 1970-es években jelentek meg az ázsiai piacon, teherautókkal, személygépkocsikkal stb. Azután az 1980-as évek közepén több japán gyártócég, kihasználva a yen megerősödését, direkt beruházásokba kezdett az ázsiai országokban. Az ázsiai cégek kialakulásával és fejlődésével nő a középosztály, amely személyes használatra vásárol autót. Ez nemcsak azt jelenti, hogy mennyiségileg megnő az autók iránti kereslet, hanem azt is, hogy megváltozik az a társadalmi osztály, amely a megnövekedett keresletet képviseli. Mostanáig megoszlott az ázsiai autópiac, ahol megtalálhatók voltak az európai luxuskocsik és a kis- és középkategóriájú japán autók, azonban a növekvő igények miatt az amerikai autóipari cégek is megjelentek a piacon és igen nagy jelentőségre tettek szert. Az előrejelzések szerint a jövőt a japán és az amerikai autóipari cégek éles versenye jellemzi majd az ázsiai piacon.

Suzuki-vállalkozás Indiában

Az indiai autóipart az 1950-es években hozták létre, amikor megalapították a Hindustan Motors Ltd., a Premier Automobile Ltd. stb. cégeket. Azonban a szocialista jellegű iparpolitika, valamint a protekciós politika következtében valójában az első húsz évben a külföldiek nem törhettek be az indiai piacra. Az 1980-as évek elején politikai szinten is elismerték, hogy radikális változásokra van szükség az autóiparban: ez a felisme-

rés indította útjára a „Maruti Projektet”, amikor Sanjay Gandhi került a kormány élére. A projektum célja olyan nemzeti autó kifejlesztése és gyártása volt, amely gazdaságos, és az egyszerű ember számára elérhető. A tervben szerepelt az autóalkatrész gyártó ipar megteremtése is. Sanjay Gandhi kormánya úgy döntött, hogy megépítenek egy gyárat Gurgaon-ban, New Delhi külvárosában; a gyárat 80.000 négyzetméteren építették meg, amely akkoriban India legnagyobb autógyára volt. Sanjay Gandhi hirtelen bekövetkezett halála után az indiai kormány átvette az ellenőrzést a „Maruti Limited” felett, és 1980. október 13-án életbe léptette a Maruti Limited-ről szóló törvényt. Ennek eredményeképpen, 1981. februárjában az indiai kormány létrehozta a száz százalékos állami tulajdonú „Maruti” céget, azzal a célkitűzéssel, hogy évente 100.000 személygépkocsit és 40.000 könnyű tehergépjárművet gyárt. A többi céggel együtt, a nagy japán autóipari cégek is versengtek azért, hogy megszerezzék egy részt az indiai kormány által ellenőrzött „Maruti Projekt”-ből. Azonban, a nagy japán autóipari cégeknek ugyanebben az időben kellett megoldaniuk az európai és amerikai közvetlen beruházás sürgető és igen komoly problémáját, amelynek következtében az indiai beruházásban kevésbé voltak aktívak. A Suzuki azonban, amely a kisautók és könnyű járművek kategóriájában fejlett technológiával tűnik ki, részt vett a „Maruti Projekt” közös irányításában. Abban az időben az indiai törvények szerint maximum negyven százalékos külföldi részesedés volt megengedett, azonban a Suzuki részesedése huszonehat százalékos volt, amely 4,8 billió jennek felelt meg.

A Suzukinak, bár Japánban egyike a legnagyobb könnyűjármű gyártó cégeknek, mégis olyan magas rangja Amerikában és Európában, mint a Toyotá-nak, a Nissan-nak és a Hondá-nak. Ez azért van, mivel főleg kisautót és könnyűjárművet, valamint motorkerékpárt gyárt; tengerentúli leányvállalata a Kami Automobiles Észak-Amerikában (Kanada), a Santana Motors Európában (Spanyolország – a gyár 1994-ben bezárt) és a Magyar Suzuki (Magyarország). A Suzuki már régóta gyárt motorkerékpárt Ázsiában, valamint Dél- és Közép-Amerikában. Az első száz %-ban a Suzuki által

finanszírozott leányvállalatok 1968-ban jöttek létre Thaiföldön, 1971-ben Indonéziában (1976-tól autógyártás is), 1975-ben a Fülöp-szigeteken, valamint 1982-ben Dél-Amerikában, Kolumbiában. Indonézia kivételével, az 1980-as évektől kezdve nagymértékben fellendült a személyautógyártás a tengerentúlon. A fellendülés folytatása Pakisztán 1982-ben és India 1983-ban; Pakisztánban a személygépkocsi piaci részesedése 66 %-ra nőtt, Indiában pedig elérte a 70 %-ot. A Suzuki megelőzte az összes vezető japán autógyártó céget azzal, hogy eldöntötte a Chang'an Suzuki autógyár létrehozását Kínában.

A Suzuki tengerentúli stratégiájának célpontja, Ázsia, valamint Közép- és Dél-Amerika. A Suzukinak sajátos önértékelése és vezetési elképzelése van. Az elnök Osamu Suzuki „leértékeli” a Suzukit, mondván, „mi csak egy kis cég vagyunk”. Az elnök maga is kiemeli a tengerentúli vállalkozásnál, hogy a különböző területeken a többi nagy autógyártó cégtől eltérő módszereket és elgondolásokat kell alkalmazni.

„Négy milliárd ember él még olyan területen, ahol nincs autó. Ez a mi piacunk.”

„Mivel mi magunk nem tudunk terjeszkedni, a magunk módján kell piacot keresni.” (1)

A Suzuki elképzelése különbözik minden más cég elképzelésétől, mikor azt mondja, hogy „versenyezz ott, ahol nincs verseny” és „adj el olcsó autót a fejlődő országokban”. A különböző terület – különböző módszer elv érvényesül Pakisztánban, Indiában és Kínában, azokban a fejlődő országokban, ahová nagy autógyártó cégek nem tették be a lábukat, és itt a vállalkozást a Suzuki mindenkor a helyi cégekkel való együttműködés keretében és a helyi kormány támogatásával valósítja meg.

Osamu Suzuki elnök sokszor érkezik kéthetes látogatásra a gyárakba, ellenőrzésre. Az a mottója, hogy „pénz fekszik a gyárak körül”, a gyár minden „zegér-zugát” ellenőrzi, utasításokat ad, hogyan lehetne összefűzni a gyárat, meg-sokszorozni erőit, és javítani a gyártási folyamatot. Javaslatában az is szerepel, hogy „vonják össze a száz vagy annál kevesebb alkalmazottat foglalkoztató társvállalatokat”, és „szabványosítsák a hat könnyűjármű gyártó cég alkatrészgyártását” (2); s ezen célkitűzések megvalósításában központi szerepet vállal. A költség és a racionalitás iránti erős érzék az elnök személyiségéből fakad, azonban a Suzuki kultúra egyik alkotóeleme is. A vezetési elképzelések és a tengerentúli stratégia kultúrává tételét igen nagyra értékeli az európai és amerikai autóparral foglalkozó szakemberek; többek között Marion Keller is. Egyedülálló vezetési elképzeléseivel a Suzuki globális vállalattá vált, és továbbra is tartani tudja eredeti helyét egy olyan időszakban is, amikor élesedik a verseny és átszerveződik az egész autópár.

Minőségellenőrzés a Marutinál

A japán cégeknek, de főleg az autópári cégeknek, számos problémával kell megküzdeniük, többek között el kell indítani a tengerentúli gyártást. A helyi gyártási rendszerek vonatkozásában az a probléma, hogy hogyan kezeljék az alkalmazottak irányításának rugalmasságát és a minőségellenőrzést.

Az alkalmazotti irányítás és a termelési rendszer rugal-

massága csak kettő azok közül a lényeges elemek közül, amelyek a japán autópár versenyképességének alapját képezik. „Rugalmasság” alatt itt a munkamódszerek és a vezetés és munkások közötti határvonal rugalmasságát értjük. Még pontosabban, a minőségellenőrzési tevékenység kics csoport-tevékenységen alapul, amelyhez feltétlenül szükséges egy olyan rendszer, ahol 1. csak körvonalozott szakmai feladatkörök vannak, 2. a szakmai feladatkörök változásai (munkaköri csere) a vezetés és személyi képzés szempontjából elfogadottak, és 3. olyan sokoldalú képzés, vállalati képzési vagy képzési rendszer uralkodik, amely ezt lehetővé teszi. Ezen tevékenységekben való részvétel mértékét figyelembe veszik a munkaerő minősítésénél. Ezenkívül fontos szerepe van annak is, hogy a vállalati szakszervezet nem szól bele ezekbe a problémákba; ez a termelékenység növelése szempontjából rendkívül fontos.

A Maruti/Suzuki foglalkozási hierarchiája 1–19 szintből áll, az újonnan felvetettek szintje 3-tól 7-ig terjed (szakmunkás képesítéssel rendelkezők), a 8-as szint az általános képzettségű alkalmazottaké és a 8-tól a 10-es szint a művezetővé. A 11. szinten az egyetemet végzettek vannak, akik az alkalmazásuknak megfelelő műszaki képesítéssel rendelkeznek. Ez a foglalkozási hierarchia-rendszer jellemzi az indiai kormány irányítása alatt álló cégeket. A Maruti/Suzukiban a 3-tól a 7. kategóriába sorolt munkások tíz év óta egyáltalában nem részesültek helyi képzésben, a kezdő szakmai képzésük óta, és nincs is lehetőségük szakmai továbbfejlődésre. Ugyanez volt a helyzet a művezetők, üzemvezetők, részlegvezetők esetében is, akik a 8–19. szinten vannak, és munkahelyi rotációt nem alkalmaztak. Az 1990-es években felfedték a régi képzési rendszer hiányosságait, és újat vezettek be. (3)

A Maruti minőségellenőrzése újítási rendszerrel stb. indult, amelyet kics csoport-tevékenység formájában szerveztek kb. 1985-ben. 1994. augusztusára 320 minőségellenőrző kör alakult ki, és minden vezető vagy alacsonyabb beosztású tisztviselő részt vett benne. A minőségellenőrzés minden egyes csoporttól egy hónapot vett igénybe, azonban a nehéz bejárás miatt csak hét percet töltöttek vele reggelként és a délutáni szünetekben. Akkor is foglalkoztak minőségellenőrzéssel, ha a gyártósor alkatrészhiány vagy a kétévénkénti karbantartás miatt leállt. Azonban egy idő után kiderült, hogy ez a rendszer teljes mértékben hatástalan, és 1988-tól a hónap minden első szerdáján 45 percre leállították a gyártósort, és ekkor végeztek minőségellenőrzést.

Jelenleg a minőségellenőrzési osztály négy személyből áll, és egy-egy személy feljegyzéseket készít a gyűléseken való részvételtől (a részvétel gyakorisága) és tárgyalásokról, majd elemzi és az eredményt eljuttatja a vezetésnek. Azonban, a javaslati rendszer és a kics csoport-tevékenység bevezetése sok fáradtsággal és hibával járt együtt.

„A kezdetben is voltak nehézségeink a javaslati rendszer bevezetésékor. Nem kaptunk választ a felhívásainkra. Ekkor azt gondoltam, jól tettük, hogy Japánban képeztük ki a csoportvezetőket, és megértettük velük, hogy ezt kint hogyan csinálják. Ezekkel az emberekkel meglátogattunk minden egyes üzemet, rámutattunk a megoldatlan problémákra, vagy arra az okra, hogy miért nem lehet könnyebben végezni a munkát, és utasítottuk őket, hogy ennek alapján tegyenek javaslatot. Az első évben kilencszáz javaslat érkezett, ebből

66-ot vezettek be. Ezután a kiscsoport-tevékenység beindításán dolgoztunk – a minőségellenőrzés eszközeit használva. 1986-tól minőségellenőrzési versenyeket rendeztek, amelyben az egész vállalat részt vett, és a legjobb csoport részt vehetett a Japánban tartott versenyen, ami a munkások körében igen erős ösztönző volt. Az 1993. évi statisztika alapján minden egyes munkás kb. 18 javaslatot terjesztett elő. Minden egyes javaslatért két rúpiát adtak (kb. 6 jen), függetlenül attól, hogy az jó-e vagy sem.

Indiában az egyenlőség szocialisztikus elve hosszú távon érvényesülő politikai elvárás volt. Ezért a kormány irányítása alatt álló cégek szervezeti felépítése hierarchikus, és annak ellenére, hogy a foglalkozások világosan el vannak határolva, nem volt lényeges különbség a fehérgalléros (beleértve a mérnököket is) és a kékgalléros munkások bére között. Azonban, a társadalmi struktúra részeként a kaszt rendszer még mindig létezik, és a gondolkodásmód mindenképpen korlátozza az emberek cselekvését és mentalitását. A japán minőségellenőrzési rendszer ilyen feltételek melletti megvalósítása azt jelenti a kékgallérosok számára, hogy azonos alapon vitadják meg az egyes munkatípusok problémáit vagy a felettesik munkáját. Ennek ellenére probléma jelentkezett a fehérgallérosok, mérnökök és fiatal vezetők körében. Nem voltak jól fizetve, túlságosan érdekelte őket a munkaköri beosztás, és túlságosan igyekeztek magasabb pozíciók elérésére, ill. olyan rang és bánásmódra, ami ezekkel együtt jár. Az, hogy ezeket a törekvéseket tudták kezelni, az annak köszönhető, hogy közülük sokan vettek részt szakmai képzésben Japánban a Suzuki gyárban, és ez hozzájárult személyiségük változásához, valamint ahhoz, hogy V. Krishna Moorthy elnök vezérigazgató és a jelenlegi elnök R. C. Bhargava jól ismeri a japán termelési rendszert és a Suzuki vezetéspolitikáját. Küldetésnek érezték, hogy a Maruti Projekt-tel Indiában ne csak a japán típusú termelési rendszert, hanem a japán munkakultúrát is megte-remtsék.

„A Maruti-nál az elnök vezérigazgató V. Krishna Moorthy szükségesnek tartotta a japán stílusú gyártási rendszer bevezetésénél a japán munkakultúra elsajátítását is, és ezt India fejlődésének előmozdítására kívánta hasznosítani. A kezdettől fogva kitarított elképzelése mellett; nem ingatta meg a vezetés és a mérnökök negatív reakciója a japán munkamódszerrel szemben; belső meggyőződését azzal is demonstrálta, hogy a Maruti egyenruhát viselte, mikor kormányhivatalnokokkal volt találkozója. Minden második vagy harmadik hónapban levélben szólt az alkalmazottaihoz, és úgy gondolt, hogy ez nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy gyárban kialakítsa a Maruti kultúrát.“ (R. Rastaban, a személyzeti osztály vezetője.)

Nemcsak Maruti uniformisban járt, hanem minden második hónapban levélben fordult „kedves kollégáihoz“. Ezekben a levelekben az indiai nyelvek mindegyikén elmondta a minőség javításának, a szabályok betartásának fontosságát, és a japán munkakultúra előnyeit. Ennek rendkívüli fontossága volt a Maruti Suzuki vállalati kultúra kialakításában, és hozzájárult ahhoz is, hogy sikerült elnyomni a fehérgallérosok, mérnökök és fiatal vezetők körében az elégedetlenséget.

A japán módszert ezt követően némiképp módosították: bevezették a csoport-döntéseket és a munkaköri cserét. A körlevél általi döntéshozatal japán módszerét egyáltalában

nem vezették be. (4) Azonban, ez nem jelentette azt, hogy az indiai bürokratikus hagyományoknak megfelelően a fentről-lefelé való döntéshozatal uralkodott volna. A Maruti Udoyogu cégnél, a japánban alkalmazott munkairányítási tárgyalásos rendszer helyett, a „sahyog samiti“-t vezették be, a munkahelyi szakszervezetekkel együtt hozott csoportdöntésekkel, vezetői bizottsági valamint egységes információs és tárgyalásos rendszerrel. Habár kb. tíz év telt el a projektum bevezetése óta, valójában igen keveset tettek a munkaköri cseréért vagy a munkaerő-átcsoportosításáért. Meg kell jegyezni, hogy az indiai társadalomban a foglalkozásokkal kapcsolatosan erős előítéletek uralkodnak. Azt sem szabad elfelejteni azonban, hogy ez a cég még nagyon új, és a munkások azzal vannak elfoglalva, hogy eleget tegyenek a velük szemben támasztott munkakövetelményeknek, a vezetők pedig azzal, hogy megfelelően oktassák és irányítsák a munkát.

Technológia-átadás és a tudás(know-how) felhalmozás és tudás-eltitkolás jelensége

A technológiaátadás három fő kategóriáját különböztetjük meg.

1. Első kategória: a technológia objektív, pontosan meghatározott formája, mint pl. szabadalom, diagram, kézikönyv – ezek technológia átadására szolgálnak.
2. Második kategória: gépek és berendezések átadása, és technológia átadása ezek részeként.
3. Harmadik kategória: emberrel (vagy emberi szervezetekkel) kapcsolatos technológia átadása közvetlen munkahelyi képzés (On-the-Job Training, a továbbiakban: OJT) vagy emberek kiküldetése útján.

Az európai és amerikai multinacionális cégek általában az 1. módszert választják: a 2. és 3. módszert az 1. kiegészítőként alkalmazzák. A japán gyártók esetében és főleg a Suzukinál, a 3. áll a középpontban, és az 1. és 2. módszert ennek kiegészítőjeként alkalmazzák. Főleg a Suzukinál van fontos szerepe az embercserének és a képzésnek a technológia átadásban, és 1993. decemberétől csak a Maruti Suzukitól 893 mérnök, vezető és csoportvezető vett részt képzésben Japánban. Kereken 610 betanítót küldtek Japánba, és mindenkor 30 műszaki tanácsadó szakember tartózkodik ott (15 állandóan, 15 ideiglenes kiküldetésben). 1994. szeptemberétől, a Maruti Suzuki 385 beszállítótól vásárolt alkatrészt, közülük kilenc a Maruti és több indiai cég vegyes vállalata, és 35 céget műszaki fejlesztési támogatásban részesítenek japán vállalatok.

Az általánosan elterjedt vélemény szerint a japánok technológiafejlesztési politikája és a japán stílusú termelési rendszer bevezetése az olyan típusú technológiai transzferen alapszik, amelyre a munkaerő cseréje és a munkahelyi képzés (OJT), valamint a kézikönyvek használata jellemző. (5)

A japán cégek automatizált berendezéseket és termelésellenőrzési módszereket, valamint a termelési eljárások részletes leírását kölcsönözték Európából és Amerikából, ugyanakkor önállóan fejlesztették ki a technológiát és a termelési módszereket. Ezek a módszerek a japán gyári feltételekhez és körülményekhez történő adaptáció eredményei. Ezek továbbá az emberek és a szervezet integrált részei, és mint a know-how, kódolhatók és írásba foglalhatók. Ezenkívül, a japán vál-

latali szervezet nem rendelkezik azokkal a struktúrákkal, amelyek képesek az emberekhez és szervezetekhez tartozó know-how és hallgatólagos tudás explicit tudássá való átalakítására és standardizálására (kézikönyvekbe foglalásra).

Amikor az emberekhez és szervezetekhez tartozó tudás átadásával próbálkozunk, különleges hangsúlyt helyezve a munkaerő cseréjére vagy a munkahelyi képzésre, szembe kell néznünk a tudásfelhalmozás és tudástitkolás (know-how titkolás) jelenségével, amely a foglalkozási előítéleten (credentialism) alapszik. Indiában is mélyen él az a meggyőződés, hogy az a tudás, amelyet munkavégzés során szerez magának a dolgozó, az a saját tulajdona, nem kívánja a többivel megosztani, vagy ezt a tudást és képességet a vezetőséggel történő tárgyalások hasznos eszközeként alkalmazza. Európában, Amerikában és Ázsiában működő japán vállalatok vezetőivel és mérnökeivel készített interjúk során gyakran találkozhatunk azzal a megegyezéssel, hogy „a dolgozók japán gyárakban történő képzése útján a technológiai transzfer csak a dolgozók körében valósul meg; a technológia nem mindig kerül átadásra más partnervállalatoknak vagy szervezeteknek”.

A japán mérnökök és technikusok, valamint az alsósztípusú vezetők körében a tudásfelhalmozás és -eltitkolás jelensége hangsúlyosan létezik. Ez arra a tényre vezethető vissza, hogy – annak ellenére, hogy a szervezetek hierarchikusan struktúráltak és a munkaszerepek világosan körülírtak – minimális minőségi különbség van a munkáskeresetekben, mivel az említett strukturálódás az egyenlőség szocialista elvén alapszik. Azt lehet mondani, hogy a státuson és a szerepen alapuló identitásukban veszélyeztetve érzik magukat. E foglalkozási csoportok érdektelensége és fokozott elégtelensége a japán típusú minőségi körök bevezetésével kapcsolatban elválaszthatatlan az imént említett jelenségtől.

„Úgy gondolom, hogy az olyan vezetők körében, mint a részlegevezetők és mérnökök, az individualizáció tendenciája erős, de a csoportszellem és az összetartás érzése a műhelymunkások körében rendkívül erős. Szívesen jönnek össze, szívesen beszélgetnek az emberekkel, mentalitásukra jellemző azonban, hogy „nagyobb tudásukat” mindenkor érzelgetik a dolgozók előtt. Ezen túlmenően a japán nép szellemiségét és a Maruti státusát nagyra értékelik, és úgy gondolom, hogy nagyon igyekeznek mindent, ami japán, pozitív módon elsajátítani. Az a tény, hogy a tudásukat (know-how) nem adják át egymásnak, és azzal kapcsolatos, hogy a foglalkoztatási feltételek és a munkaerő értékelésének a szempontjai instabilak. Mégis, Indiában ez a fajta magatartás a vezetői pozíciókban és a mérnökökre jellemző, nem pedig a munkásokra.” (R. Ramesh a minőségellenőrzési osztály vezetője.)

A japán vezetési politika a „tudásfelhalmozást és -eltitkolást” a munkaköri csere (job rotation), a „csoportos döntési rendszer”, a „csoportfelelősségi rendszer”, a „stabil foglalkoztatási rendszer”, valamint a vezetői törekvések és célok dolgozókkal történő megosztása révén kívánja megszüntetni.

Ahhoz, hogy a japán minőségellenőrzési rendszer működjön, valamint a tudást és a műszaki tapasztalatokat a szervezetben megosszák, fontos szerepe van annak, hogy a munkavállalók megértsék az egyéni és a szervezeti előnyök (profit) egybeesését, és a „stabil foglalkoztatási rendszer” védelmét. Ezen túlmenően szükség van továbbá a vállalati képzési rendszer működésére, a munkaköri cserékre (job rotation) és a

„vezetői törekvések és célok munkavállalókkal történő megosztására.”

Az autóiipari termelésben és alkatrészgyártásban a technológiai transzfer legfontosabb jellemzője az, hogy a tudás vagy technológia nem eredményez önmagában fejlesztést vagy innovációt. Ezzel szemben, azon van a hangsúly, hogy hogyan hozzák létre és hogyan terjesszék azt a tudást és technológiát, amely az állandó megújulást eredményezi, pl. a japán minőségi körök (QC) bevezetésével. Konkrétabban megfogalmazva, a probléma az, hogy hogyan fejlesszük és adjuk át a technológiát, ebből a szempontból a következő tényezőket feltétlenül meg kell említeni: a termelési rendszer és a gép működéséhez szükséges képességek tervezése és cseréje, a gépek beállítása, karbantartása, a meghibásodásokkal és azok újra előfordulásával kapcsolatos problémák azonosításának és megoldásának képessége, valamint a nem-rutin szituációk kezelésének képessége.

A japán üzemekben a felsorolt típusú tudás (know-how) dolgozók közötti és szervezeten belüli elterjesztése a munkaköri cserén és az OJT-n keresztül valósult meg. Ennek ellenére, hogy ezek a módszerek nagyon hatékony eszközei a technológia transzfernek, jelentős időt és anyagi ráfordítást igényelnek. Továbbá, nem fedkezhetünk meg a „tudásfelhalmozás és -eltitkolás” trendjéről sem, amely jelentősebb szerepet játszik, mint a technológia olyan objektív formái mint a szabadalmak, diagramok vagy olyan írott dokumentumok mint a kézikönyvek.

A vállalaton belüli képzési rendszert a összes alkalmazottai számára 1990 elején hirdették meg a Maruti Suzuki-ban. A képzési rendszer bevezetésével kapcsolatban került alkalmazásra az éves teljesítmény-értékelési rendszer. Továbbá, nagyobb hangsúlyt helyeztek a „sahyog samiti”-re, amely mindezeideig a szakszervezet és a vállalatvezetés tárgyalási rendszerének szerepét töltötte be, s három, a szakszervezet és a vezetés által életrehívott csoportos tárgyalási rendszert vezettek be az információmegosztás és a döntésekben való részvétel elősegítése érdekében.

Az indiai Maruti Suzuki a Suzuki Motors legsikeresebb tengerentúli beruházása. A Maruti Suzuki esetében a Suzuki figyelembe vette a különböző országokra jellemző kultúrát és vallást, de a termelés és a munkavégzés gyakorlatában a japán megoldások kompromisszum-mentes megoldására törekedett. Azokat a megoldásokat, amelyeket nem lehetett azonnal bevezetni, fokozatosan, mintegy tíz év alatt vezették be.

Az indiai gazdaság 1991-ben történt megnyitását követően rengeteg külföldi cég indította el beruházásait Indiában. Csúpan az autóiiparban olyan gyártók jelentek meg az indiai piacon, mint pl. a Mercedes Benz, a Peugeot és a Dae Woo. A Suzuki súlyos problémával küzdött a megfelelő vezetők és műszaki szakemberek felvétele terén. A Maruti Suzuki olyan reformokkal reagált a környezeti változásokra, mint pl. az egyenlőség elvének feladása, a bérezés vagy a foglalkoztatás területén alkalmazott szigorúbb feltételek érvényesítése. Ugyanakkor ezek a változások jelentős hatást gyakorolnak a tudás- és információmegosztásra a Maruti Suzuki mérnökei és középvezetői körében. Ez azzal magyarázható, hogy az euró-

pai és az amerikai vállalati gyakorlattal összehasonlítva (sőt a japán vállalati praxissal is) kevesebb lehetőséggel rendelkeznek arra, hogy a munkaerőhöz és a szervezethez kapcsolódó know-how-t vagy hallgatólagos tudást átalakítsák explicit tudássá, standardizálják és azt kézikönyvek formájában megosszák.

Napjainkban az „International Standardization Organization“ (ISO) szerepe az ipari termékek standardjainak meghatározásában nő. Annak érdekében, hogy valamely cég megszerezze az ISO bizonyítványt, a minőségi előírások írásos dokumentálására és a minőségellenőrzési gyakorlatnak független (harmadik fél) szervezet által történő felülvizsgálatára van szükség. Ha a Maruti Suzuki tengerentúlra exportál, akkor a Suzukinak is alkalmazkodnia kell az európai és az amerikai termelési követelményekhez, így az ISO szabványokhoz, és az azokat kísérő, a termelés, tervezés és az egyes alkatrészek minőségének dokumentálásához. A külföldi beruházások növelésével és az azokkal összefüggő fokozott munkaerő-kereslettel összefüggésben az olyan vállalati szociális juttatások mint a lakás, a Maruti Suzuki legvonzóbb „szolgáltatása“ a munkavállalók számára. Rövid távon ezek a juttatások rendkívül fontosak, de hosszú távon arra kell törekedni, hogy betartsák az ISO szabvány előírásait. A Suzuki központja és más japán autógyártók számára is, ahol a szabványosítás és a termelési előírások dokumentálása lassú, az e témákkal való foglalkozás sürgető.

A Maruti Suzuki sikere a Santana Motors-ból történő vezetői visszavonulás eredményességét jelzi (a Santana Motors-nak, a Suzuki spanyol leányvállalatának az esete azt mutatja, hogy a Suzuki stílusú vállalatvezetési és termelési módszereket lehetetlen hatékonyan alkalmazni Európa és Amerika olyan országaiban, ahol a szakszervezetek erősek, és a munkaerő-felhasználás módszerei rugalmatlanok). Ahhoz, hogy a Suzuki sikeres legyen az európai és az amerikai társadalmakban, ahol a munkások jogai és a szakszervezetek munkahelyi szerepe jelentős, és ahol a társadalmi struktúrák és kultúrák szorosan kapcsolódnak a gazdasági kultúrához, a

Suzuki saját vállalati kultúrájának jelentős átalakítására van szükség. Mindazonáltal a Suzuki jövőbeni tengerentúli stratégiái minden valószínűség szerint azokra a régiókra és országokra irányulnak, ahol az Indiában elért siker megismételhető. Ennek a magyarázata az, hogy a Spanyolországból való visszavonulás keserű tapasztalata a Suzuki eredeti tengerentúli stratégiájának ellenkezőjét bizonyította („versenyezni, ahol nincs verseny, és olcsó kocsikat eladni a fejlődő országokban“).

Jegyzetek:

1. Forbes, 1994. január.
2. Nihon Keizai Shimbun, 1993. január 12.
3. Bhaskar Chatterjee, „Japanese Management – Maruti and the Indian Experience“ – (A japán vezetés – A Maruti és az indiai tapasztalat –) Fordította: Eijiro Noda. The SIMUL Press, 1993. 85. old.
Shinohara elnökhelyettes (jelenleg a Magyar Suzuki elnöke) tárgyalásokat folytatott a képzéssel kapcsolatban és a Maruti Udoyogu felső vezetésével, és a következő éves tervet dolgozták ki:
 - (1) A képzési terv az üzemben dolgozó minden alkalmazottra vonatkozik;
 - (2) A képzési terv kapcsolódik az éves teljesítményértékeléshez. Abból a célból, hogy a dolgozóknak biztosítsák a képzésben való megfelelő részvételt, az egyes témákban havonta többször szerveznek képzési kurzusokat;
 - (3) A képzési kurzusok elnevezése: „Minőség és előírások“, „Minőség és költségcsökkentés“, „A vezetői szerep“ stb.
 - (4) Az előadókat a vállalat biztosítja, a vállalat elnöke maga is tart előadásokat.
4. Lásd az előző munkát, 145. old.
5. Bun De Yan, „The Transactions of Technology and Production.“ The industrialization of Asia and the transfer of technology. Tokyo, Institute of Developing Economies, 1990. pp. 53–55.

VÁLSÁGKEZELÉS VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYNÖVELEÉSSEL

A szerző tanulmányában a PIP Vállalati Teljesítménynövelő Programot mutatja be, amely fejlett piacgazdaságban eredményesen alkalmazható a vállalatok válságának kezelésében, a működési stabilitás megteremtésében, valamint a fenntartható versenyelőny kialakítása során egyaránt. A program a vállalatokat elsősorban a finanszírozhatóság oldaláról közelíti meg és keres stratégiaileg megalapozott megoldásokat a vállalat teljesítményének növelésére.

A vállalatok működése során sehol a világon nem találkozunk olyannal, amelynek rövidebb-hosszabb időszak alatt ne támadtak volna nehézségei. A hazai vállalkozások, vállalatok tömeges fizetőkép telensége, eladósodása, veszteségtermelése mögött az általános nemzetgazdasági recesszióval összefüggő, de nyilvánvalóan nem pusztán abból következő, önmagát is erősítő válságfolyamat húzódik meg. (4) A vállalati válságok a gazdasági élet mindennapos jelenségei. Kialakulhatnak stabil és instabil gazdasági környezetben, konjunktúra idején egyaránt.

Mikor beszélünk válságról?

Vállalati válságról – egészen általánosan fogalmazva – akkor beszélhetünk, ha olyan helyzetbe kerül a vállalat, amelyben a léte forog kockán; azaz meghatározó működési jellemzői elgyengülnek.

A vállalat válsághelyzetében

- a vállalat legfontosabb céljai és maga a talponmaradás is veszélybe kerül;
- versenyt kell futni az idővel; a felelős vezetőknek nincs elég idejük a válság kézbentartásához, a legsürgetőbb feladatok megtervezéséhez és gyors végrehajtásához;
- a szervezet döntéshozói a környezet által kifejtett nyomásnak vannak alávetve, így stressz helyzetben dolgoznak. (2, 3, 5)

Mi a válságkezelés?

Válságkezelésen mindazon speciális vezetési-működési intézkedéseket, illetve azok rendszert képező együttesét értjük, amelyek a nehéz helyzetben levő vállalat jövedelemtermelő- és fizetőképességének tartós helyreállítását szolgálják. A válság kezelése nélkül a vállalat tönkre megy, és ez kárt okoz a vállalati működés külső és belső érintettjeinek egyaránt. (5, 8)

A gyakorlati szakemberek a válság kezelésének két típusát alkalmazzák:

– *felkészülés a válságra*: a válság ellen egy vállalat sem immunis, ezért már a válságmentes időszakban felkészül az elhárításra megfelelő szakembercsoport létrehozásával és a szükségessé váló elhárítási tervek elkészítésével,

– *válságfelismerés és beavatkozás*: a vállalatnál a hanyatlást idejében fel kell ismerni és azt követően határozottan kell cselekedni. A válság felismerése szükséges, de nem elégséges feltétele a válság kezelésének.

Tapasztalataim szerint a két megoldás ötvözése hozhat igazán eredményt a válság kezelésében, mivel

– vannak olyan tényezők, amelyek változására előre fel lehet készülni és terveket kialakítani hatásuk közömbösítésére pl. piaci igények változása, finanszírozási lehetőségek átalakítása stb.;

– érvényesülnek azonban olyan hatások is, amelyekre nem érvényesek a fizikai-mechanikai törvényszerűségek, inkább az élő, a meglepő, kiszámíthatatlan „természet” törvényeit követik. Ezen tényezők hatásainak mérséklésére és közömbösítésére csak idejében való felismerés és gyors cselekvés esetén van reális esély, pl. vevő vagy szállító vállalat csődje, vámpótlék bevezetése, diszkriminációs intézkedések.

A válság kezelése tehát folyamatszempéletben lehet igazán eredményes, amikor is a vállalati működés és a működést befolyásoló külső és belső tényezők figyelése, értékelése folyamatosan megtörténik és a változások a terveken és közvetlen intézkedéseken keresztül visszahatnak a vállalat működésére.

A válságkezelés modellje

Válsághelyzetekben – írja Machiavelli az államra vonatkozóan – „vagy engedelmessé válnak a törvényeknek és ezzel romlásba döntenek az államot, vagy hogy megmentsék az államot, kénytelenek megszegni a törvényeket.” (6)

Vállalati szinten értelmezve a fentiek azt mondhatjuk, hogy válságok akkor keletkeznek, ha a bevált cselekvési

minták egy új helyzetben csődöt mondanak és a jól begyakorolt reagálás hirtelen hatástalanná válik. A megoldáshoz új módszerek, a megszokottól eltérő cselekvések kellene. A vállalat akkor jár el helyesen, ha a válságot a fejlődés érdekében használja fel, ami feltételezi, hogy több oldalról megvilágítva vizsgálja és keresi a válság okait és megérti összefüggéseit. A válság tüneti kezelése, a gyors, erőszakos elnyomás általában nem szolgálja a fejlődést, egy újabb stratégiának tekinthető egyensúlyi helyzet kialakítását. A valódi válsághelyzetbe került vállalatnak jelentős időre van szüksége ahhoz, hogy ismét felvirágozzék.

A válság megoldása általában három lépésben valósul meg:

- roham program végrehajtása,
- szerkezetátalakítás,
- új stratégiai pozíciók kialakítása. (9)

Az egyes lépések során az alábbi fázisok különíthetők el:

- a helyzet elemzése,
- célok kitűzése és a célok elérését biztosító akciók meghatározása,
- megvalósítás és ellenőrzés.

A megvalósítás során a vállalat egy ún. önfejlesztésen keresztül jut el a válság megoldásához.

Az egyes lépések jellemzői a következők: (9)

- *roham program*: válsághelyzetben a jelennel való megbirkózás defenzív magatartást igényel a vállalattól. Felszámolandók a legfontosabb veszteségforrások és erősítendő a pénzügyi alapok. A rövid távú eredményorientációnak kiemelt elsőbbsége van. Az intézkedéseket úgy kell megtenni, hogy a vállalat hosszú távú életképességét ne veszélyeztessük. Ebben a helyzetben nincs a vállalatnak stratégiája és az intézkedések ellentmondásos döntésekkel járhatnak. A durva elemzésen alapuló intézkedések általában egy éven belül a fejlődés trendjének visszaszorítását okozzák és így megkezdhető a válságkezelés második lépéscsojje.

- *szerkezetátalakítás*: célja a vállalattal szembeni bizalom helyreállítása és a vállalat új stratégiájának megalapozása. A szerkezetátalakítás keretében történik meg: a vállalat eszköz- és forrászerkezetének, szervezeti meg, vezetési és információs rendszerének, marketingmódszereinek, érdekeltségi rendszerének és alkalmazott szakmai módszereinek átalakítása, modernizációja. Egy-három év alatt egészséges, szilárd alapot kell felépíteni. Ha ez sikerül, a vállalat megerősödve folytathatja fejlődését és megkezdheti az új stratégiai pozíciók kiépítését és megerősítését.

- *új stratégiai pozíciók kiépítése*: a cél az, hogy a vállalat a magas szintű eredményesség és a piaci vezető szerep mellett fenntartható versenyelőnyre tegyen szert környezetével szemben. Ez a jelennel való foglalkozás mellett kiemelt szerepet tulajdonít a vállalat jövőjével kapcsolatos sikerpotenciálok kialakításának. Meg kell határozni a stratégiai üzleti egységeket, a fejlődési trendek vizsgálatával mérlegelni az esélyeket és kockázatokat, azonosítani a sikertényezőket és el kell végezni a vállalat pozicionálását (milyen versenyelőnyöket és hogyan kíván kiépíteni). Az új stratégiai pozíciók elérése egy-öt év alatt lehetséges.

A válság kezelése hosszú időszakot ölel fel, amely időszak nem mentes olyan újabb jelenségektől, amelyek válságba sodorhatják a vállalat működését. A vezetésnek minden időpontban foglalkoznia kell a rendkívüli intézkedésekkel, a vállalat stabilizációját elősegítő intézkedésekkel és a fenntartható versenyelőny megerősítésével.

A válság kezelése tehát nem nélkülözheti a stratégiai gondolkodást és szemléletet, amely azonban nem a hagyományos, meghatározott időszakonkénti stratégiai tervezésben jelentkezik, hanem a stratégia adottságokhoz és lehetőségekhez alkalmazkodó folyamatos alakításában. Ezt a folyamatos alkalmazkodást teszi lehetővé a kanadai ZAREX Central Capital Inc. által több éves szakértői munkával kifejlesztett *PIP (Performance Improvement Program) Vállalati Teljesítménynövelő Program* alkalmazása. (7)

A program lényege

A program a stratégiai menedzsment gondolatmenetét alkalmazva lehetővé teszi, hogy

- a nehézségekkel küzdő vállalatok megoldják működési problémáikat;
- a stabilizálódó vállalatok működésüket megszilárdítsák és növeljék teljesítményüket;
- a növekedésnek indult vállalatok elkerüljék a növekedés okozta problémákat és kihasználják a növekedésben rejlő lehetőségeket.

A program a vállalatot alapvetően a finanszírozhatóság követelményének figyelembevételével közelíti meg és értelmezi. A vállalat adottságaiból és a környezetben elfoglalt helyzetéből kiindulva megalapozott reális és ellenőrizhető célok kitűzésével biztosítja a vállalat fejlődését.

A vállalatok fejlődésének három lépéscsojje

A vállalatok működése és fejlődése során három lépéscsojt lehet azonosítani. Ezek a következők:

1. *Túlélési helyzet*: amelyben a vállalat a megmaradásért küzd. Intézkedéseit a válság kezelése határozza meg. Ez a helyzet azonosítható induló vállalatok esetében is, amikor a fennmaradásért és a fejlődésért jellemzően rövid távú intézkedéseket kell hozni. A túlélési helyzetben levő vállalatok esetében nehéz a külső befektetők bekapcsolása a finanszírozási folyamatba.

2. *Stabilizált helyzet*: amelyben a vállalat a tevékenységi körében a tulajdonosok által elfogadott eredményességgel működik és tőkemegtérülési mutatója lehetővé teszi újabb befektetők bekapcsolását a finanszírozásba.

3. *Versenyelőny helyzet*: amelyben a vállalat versenytársaival szemben fenntartható versenyelőnyre (Sustainable Competitive Advantage) tett szert és kihasználja a vezető szerep adta eredménynövelési és növekedési lehetőségeket. Ezek azok a vállalatok, amelyeket a befektetők igazából keresnek.

A vállalatok működésük során a három helyzet mind egyikét végigjárják és helyzetük időről-időre változik.

A PIP program célja, hogy alkalmazásával a vállalat működésében érzékelhető változásokat érjen el, függetlenül attól,

hogyan a vállalat a fejlődés melyik lépcsőjén helyezkedik el. Az egyes lépcsők esetén az alábbi általános célok fogalmazhatók meg;

- *Túlélési helyzetben:* a pénzügyi fedezeti pont mielőbbi elérése.
- *Stabilizált helyzetben:* a tőke megtérülés javítása és pótlólagos tőkebevonások realizálása.
- *Versenyelőny helyzetben:* a vállalat vezető vállalattá alakítása az iparágon belül.

A válságkezelés általános módszerét és a PIP program gondolatmenetét összevetve nagyon sok hasonlóságot fedezhetünk fel. Például a válság megoldásának három lépése és a vállalati fejlődés három lépcsős modellje, valamint az egyes szakaszokban kitűzhető célok és a megvalósítandó akciók meghatározása.

A PIP Program alkalmazása azonban nem csak válság esetén, hanem stabilizált vagy versenyelőny helyzetben levő vállalatnál is a teljesítmény növelését teszi lehetővé.

A PIP program megvalósítása

A PIP Vállalati Teljesítményjavító Program vázlatát az 1. ábra mutatja.

A program megvalósítása a következő lépéseken keresztül történik: (lásd 1. ábra)

1. Helyzetelemzés

A vállalat helyzetének megítéléséhez a működés hat területére vonatkozóan kell strukturált – előírt módszerek szerinti – vizsgálatot végezni a vállalatnál. A működés hat fő területe és a vizsgálandó tényezők a következők:

- *Vállalati szerkezet*
 - tulajdonosok és menedzser viszonya
 - legfontosabb eszközök és azok kihasználása
 - a vállalat kapcsolatai környezetével (versenytársak, szállítók, vevők, állami szervek, önkormányzatok, finanszírozók stb.)
- *Pénzügyek*
 - pénzügyi teljesítőképesség (mérleg és cash-flow)
 - pénzügyi tartalékok (a cég könyveiben nem szereplő értékek, pl. franchise, kutatás-fejlesztési eredmény, arculat, stabil begyakorlott vezetés, jogok)

- *Marketing*
 - kínálati mix (termékek, árki alakítás és -alkalmazás)
 - piaci mix (vevők, konkurencia, változások)
 - értékesítési mix (promóció, értékesítési csatornák, értékesítést követő szolgáltatások)
- *Humán erőforrások*
 - vezetési struktúra és módszerek

- munkaerő-összetétel, felkészültség
- munkaerő-gazdálkodás
- teljesítménymotiválás és -mérés

- vállalati kultúra.
- *Operatív működés*
 - termelési-szolgáltatási folyamatok
 - kiegészítő folyamatok
 - fejlesztések
 - a szabványosítás helyzete
 - minőségi követelmények érvényesülése.

- *Vezetési információs rendszer*
 - információs rendszer felépítése
 - információtechnikai eszközök
 - beszámolási-elszámoltatási rendszer
 - termelési módszerek és folyamatok.

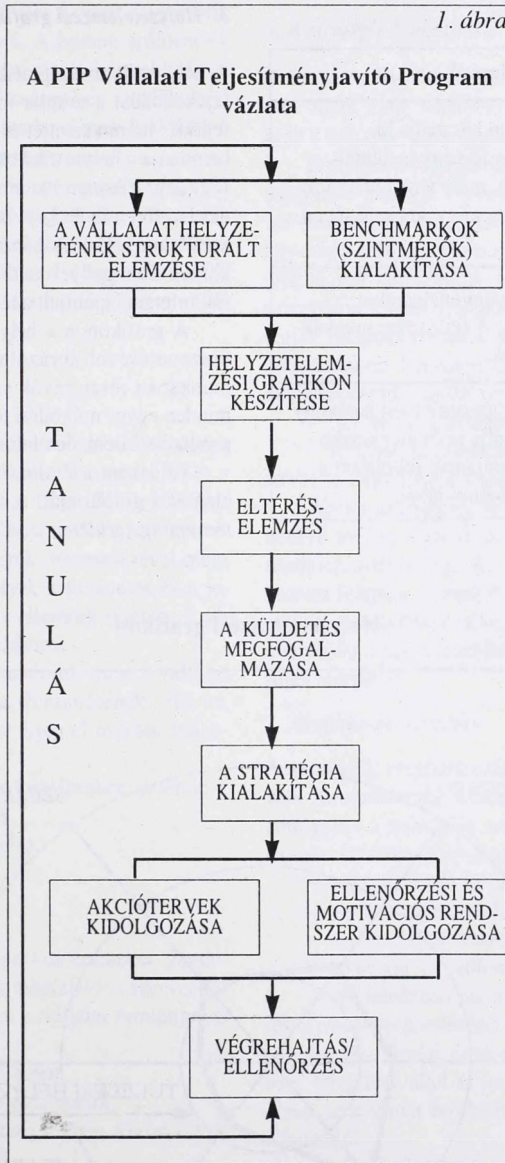
A PIP program tehát a vállalati működés hat fő területén azonosítja a vállalat helyzetét, és teszi lehetővé a valódi változást jelentő célok és akciók megfogalmazását.

2. Benchmarkok (szintmérők) kialakítása

Jogosan merül fel a kérdés, hogy a vállalat helyzetének elemzése hogyan teszi lehetővé reális célok és akciók megfogalmazását? A helyzet elemzése ennek csak egyik feltételét, a „hol tartunk” helyzet azonosítását teszi lehetővé. A célok kitűzéséhez az is szükséges, hogy meghatározzuk: „mihez képest” tartunk ott, ahol tartunk. Ennek meghatározását segíti elő a „benchmarkok”, azaz a szintmérők kialakítása.

A szintmérők előre meghatározott teljesítményszintek. Azokat a kritériumokat határozzák meg, amelyek alapján a vállalatokat a hat kulcsterületen a túlélési, a stabilizált vagy a versenyelőny szakaszba sorolják.

A szintmérők „fejlődés indikátorok”, amelyek segítségével a vállalat mérheti fejlődését és kitűzheti céljait. A szintmérők meghatározásánál bázisként az alábbiakat lehet figyelembe venni



- amit a befektetők (tulajdonosok) elvárnak,
- amit a versenytársak vagy kiemelkedő cégek teljesítenek.

A program keretében a szintmérők meghatározása szakértői munkát igényel. A szakértők az elemzett vállalattal azonos elvek szerint vizsgálják a környezet és ezen belül az azonos tevékenységi körű vállalatok helyzetét, adottságait és lehetőségeit. A szintmérők kialakításához célszerű a vállalattól független szakértők igénybevétele.

Fejlődési szakasz	Szintmérő
TÚLÉLÉSI	A vállalat nem használja ki megfelelően a fő vagyonelemeit. Meghatározta, mely vagyonelemek feleslegesek és melyeket szükséges fejleszteni.
STABILIZÁLT	A felesleges vagyonelemeket értékesítették. A fejlesztési munkák megkezdődtek.
VERSENYELŐNY	A vállalat a vagyonelemeit hatékony módon használja ki és megkezdte beruházási alapjainak feltöltését a képződő cash-flow-jából.

Példaként tekintünk át a Vállalati Szerkezet fő területen belül a legfontosabb eszközök és azok kihasználása részterületre vonatkozó szintmérőket:

A szintmérők tehát megadják a vállalat számára azt, hogy teljesítményeit, adottságait összemérje előre meghatározott teljesítményszintekkel és az eltéréseket elemezve reális és teljesíthető célokat fogalmazzon meg.

3. Helyzetelemzési grafikon készítése

A helyzetelemzési grafikon alkalmazása elősegíti a vizuális tájékozódást a munka folyamatában. A grafikon a vállalati fejlődés három szintjét és hat fő területét mutatja be. A 2. ábra bemutatja a helyzetelemzési grafikon.

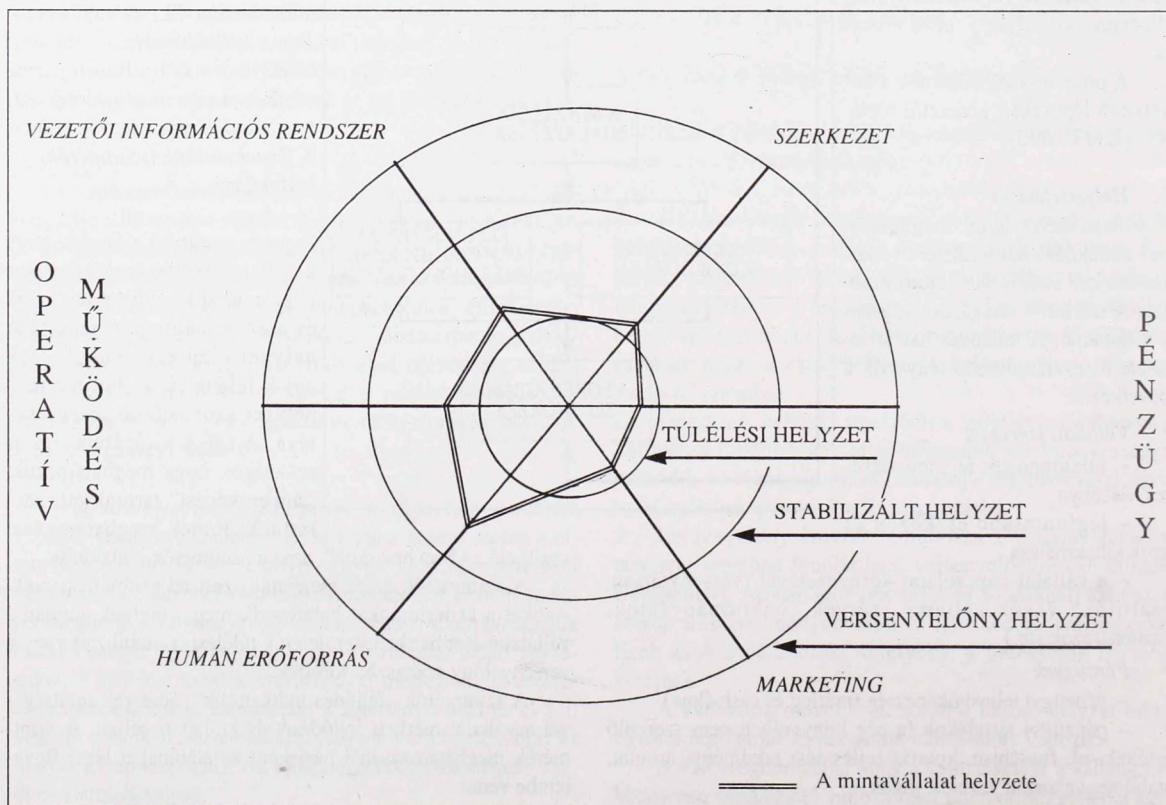
A grafikonon hat tengely van, amelyek a vállalati működés hat fő területét képviselik, és szerepel három kör, amelyek a vállalati működés három fejlődési lépcsőjét szemléltetik. A körnek a tengellyel való metszése jelzi a megfelelő szintmérők referenciapontjait a tengelyeken.

A grafikonon a helyzetelemzési adatok és a szintmérők összevetésével ábrázolható a vállalat helyzete, amelyet a munkában részt vevők szakértői becsléssel határoznak meg minden egyes működési területre vonatkozóan. Ezt felrajzolva a vállalatot jellemzően leíró ábrához jutunk.

Példaként a 2. ábrában bemutatjuk egy vállalat helyzet-elemzési grafikonját: a vállalat a szerkezet, a pénzügyi és a marketing területen a túlélési helyzet szintmérőit el nem érő

2. ábra

Helyzetelemzési grafikon



állapotban van, azaz a vállalat tulajdonosi és menedzserei között nincs egyetértés a vállalat céljaival kapcsolatban; a vállalat fő eszközeit nem megfelelően használja ki, tőke- és finanszírozási szerkezete nem megfelelő és a vevőkkel-szállítókkal való kapcsolatában alapvetően a hagyományos termelési-értékesítési szempontokat veszi figyelembe, nem marketingorientált.

A humán erőforrások, az operatív működés és a vezetői információs rendszer területén a túlélési helyzet szintmérőit meghaladó jellemzőket azonosíthatunk. A humán erőforrások igénybevételét rugalmasan igazítja a piaci igényekhez, az eszközök területén nagyfokú rugalmassággal és tartalékokkal rendelkezik, valamint információs rendszerének kialakítása megkezdődött, a hálózatépítés folyamatban van.

Ebben a helyzetben a vállalat elsődleges céljai a pénzügyi és marketing területeken határozandók meg. Amennyiben ezen a területeken előrelépés következik be, a többi területre vonatkozóan is célokat kell megfogalmazni. Alapvető követelmény, hogy a vállalat egyidőben mind a hat fő területen azonos fejlődési szintet érjen el.

4. Eltéréselemzés

A helyzetelemzési grafikon felhasználásával láthatóvá válnak azok az eltérések, amelyek az egyes területek szintmérői és a vállalat helyzete között, valamint a hat fő terület egymáshoz viszonyított helyzete között jelentkeznek. Ezek figyelembevételével a helyzetelemzés és a szintmérők összevetésével meghatározhatók azok az eltérések, amelyek a kívánatos és a jelenlegi helyzet között észlelhetők. Az eltérések segítséget adnak a vállalat céljainak megfogalmazásához.

Az eltéréselemzést követően kezdődik meg a vállalat stratégiájának kialakítása. A stratégia elkészítésének célja az, hogy a vállalat összehangolt fejlődést érjen el minden működési területen.

A stratégia kialakítása alapvetően két lépésben történik:

- a küldetés megfogalmazása, és
- a követendő stratégia kidolgozása.

5. A küldetés megfogalmazása

A küldetésben fekteti le a vállalat azokat az értékeket, gondolatokat és irányvonalakat, melyeknek megfelelően szervezi és hajtja végre tevékenységét, működteti a vállalat érintettjeivel való kapcsolatait. A küldetés

- meghatározza a vállalat célkitűzéseit,
- megkülönbözteti a vállalatot más cégektől,
- meghatározza, milyen tevékenységben kíván részt venni,
- a vállalat összes érintettjének szól és kifejezi a hozzájuk való viszonyulást.

A küldetés nyolc alapelemet tartalmaz. Ezek a következők:

- a megcélzott piac és vevőkör,
- a fő termékek/szolgáltatások,
- a földrajzi kiterjedés,
- a fő technológiák,
- elkötelezettség a fennmaradás, növekedés és nyereséges működés mellett,

- filozófiai alapelemek,
- a cég magáról alkotott képe és
- az elérni kívánt arculat meghatározása.

A küldetés tehát azt határozza meg, hova akar a vállalat eljutni. Ha a vállalatnak – a vállalati fejlődés bármely szakaszában – „nincs kialakult elképzelése arról, hogy mi akar lenni, az olyan mint egy utazó végcél nélkül. Nincs mód annak megállapítására, hogy halad-e előre.” (1)

6. A stratégia kialakítása

A küldetés figyelembevételével kialakított stratégiák azt az utat adják meg, amelyen a vállalat teljesíti küldetését, azaz eljut a fejlődés egyik újabb szintjére.

Stratégiák meghatározása az eltéréselemzés és a megfogalmazott küldetés figyelembevételével a vállalati működés hat fő területére kiterjedően történik. Minden egyes területre egy-négy stratégiát célszerű meghatározni. A stratégiáknak elég tágnak kell lenniük, hogy a vállalat által megvalósítandó intézkedések beilleszthetők legyenek a célrendszerbe. A stratégiák meghatározását a végrehajtás erőforrásigényének és a megvalósulás hatásmechanizmusának megtervezésével kell egybekapcsolni. Ennek keretében

- bevételi és költségterveket,
- források és felhasználások tervét (mérleg) és cash-flow tervet kell készíteni a stratégiai időhorizont első három évére.

Abban az esetben, ha a vállalat helyzete és adottságai lehetővé teszik, több stratégiát dolgoznak ki az előbbieken részletezett formában. Az egyes változatok közötti választás a vezetés feladata. Döntésében saját beállítottsága és motivációi mellett elsősorban a stratégia megvalósításának várható eredményét és a megvalósításhoz szükséges erőforrások mennyiségét mérlegeli.

7. Akciótervek készítése

A stratégiák meghatározását az akciótervek kidolgozása követi. Az akciótervek azokat a részletes lépéseket tartalmazzák, amelyeket a stratégiák megvalósítása érdekében végre kell hajtani. Általában éves bontásban készülnek és tartalmazzák:

- az elvégzendő feladatokat,
- a végrehajtásért felelős megnevezését,
- a végrehajtás célszerű határidejét,
- a költség- és erőforrás igényeket, és
- az ellenőrzési pontokat, valamint az ellenőrzésért felelős személy megnevezését.

Az ellenőrzési pontokat olyan helyekre/fázisokba érdemes telepíteni, ahol az intézkedések hatására történő változás olyan, amely már érzékelhetően különbözik a vállalat korábbi állapotától.

Az újabb akciók megvalósítására vonatkozó tervek kidolgozására az előző éves akcióterv megvalósítása és értékelése alapján kerül sor. Amennyiben a kitűzött célokat elérik, a folyamatban mindig újabb, a fejlődést szolgáló célokat határoznak meg és a célok elérését biztosító akciókat terveznek meg.

8. Ellenőrzési és motivációs rendszer kidolgozása

A program végrehajtása a vállalat vezetésének a feladata. Nagy előnyt jelent, hogy a program tisztázza a tulajdonosok

és az operatív menedzserek szerepét és hatáskörét a vállalat működésének irányításában. A kidolgozott program a tulajdonosok és a menedzsment közötti megállapodás alapját képezheti.

A program végrehajtásának ellenőrzésére két szintű ellenőrzési rendszert dolgoznak ki. Az első szint a vállalat menedzsereinek teszi lehetővé a végrehajtás ellenőrzését. A második szint a vállalat tulajdonosainak adja meg a lehetőséget, hogy befektetési céljaik megvalósulását ellenőrizhessék.

A feladatok végrehajtása azonban a kidolgozott kétszintű ellenőrzési rendszer mellett is csak akkor lesz igazán hatékony, ha a végrehajtásban a vállalat menedzsereit és munkavállalóit érdekeltté tesszük. Az érdekelttség menedzserek esetében a vállalat növekedéséből való részesedés, míg a munkavállalók esetében premizálás, jutalmazás lehet. Ezeket az elérendő célok és a vállalat lehetőségeinek figyelembevételével a helyi adottságoknak megfelelően kell kidolgozni és alkalmazni.

9. Végrehajtás/ellenőrzés

A kidolgozott akciók végrehajtásával és megvalósításával a vállalat működésének új szakaszába lép. Céltudatosan, tervszerűen végzi tevékenységét. A program stratégiai menedzsment szemlélete és annak folyamatossága beépül a vállalat működési és gazdálkodási rendszerébe. Ez lehetővé teszi a környezetből adódó lehetőségek vagy válságjelenségek gyors felismerését, az intézkedések meghozatalát és így a hosszabb távú eredményes működést, fejlődést.

A PIP vállalati teljesítménynövelő program kidolgozásának teljes időigénye a vállalat méretétől függően négy-nyolc hónap, amely nem jelenti azt, hogy a túlélés érdekében szükségessé váló gyors intézkedések (roham program) ezen időszak alatt nem hajtható végre.

A program kanadai alkalmazásának tapasztalatai

A programot több észak-amerikai vállalatnál sikeresen alkalmazták és vált lehetővé a vállalatoknál a válsághelyzet megoldása és a vállalat növekedésének megalapozása.

A következőkben azt tekintjük át, hogy a PIP program kidolgozása és végrehajtása során a túlélési helyzet eléréséhez a vállalati működés hat fő területén milyen intézkedések meghozatalára került leggyakrabban sor:

- *Szerkezeti felépítés:*
 - a vállalat nyereséges vagy nyereségesse tehető egységeinek beazonosítása,
 - a nyereséges egységek profit centerekre alakítása,
 - a veszteséges egységek elkülönítése és az általuk felhasználható erőforrások csökkentése,
 - nyereségközpontú döntési szabályok alkalmazása,
 - befektetési és beruházási döntések központi kézben tartása.
- *Pénzügyek*
 - az árbevétel nyereségtartalmának ellenőrzése,
 - a költségfelmérülés és pénzáramlás feletti ellenőrzés megteremtése,

- a pénzügyi helyzet stabilizálása,
- a készpénzállomány növelése a meglévő eszközök eladásával,
- az adósságállomány csökkentése az adósságok kötvénnyé vagy tulajdonosi részesedéssé alakításával,
- az új termelési és menedzsmenttechnológiák bevezetésének és a licencok átvételének kötvény- vagy részvényki-bocsátással történő finanszírozása.

- *Marketing*
 - a meglévő árukészletek hatékony értékesítése,
 - a környezet megismerése, a látókör szélesítése és piaclelmények készítése,
 - a piaci kereslethez igazodó termékelőállítási és -értékesítési módszerek alkalmazása.

- *Humán erőforrások*
 - a válságmenedzselést végrehajtó vezetők kiválasztása a képességek/tapasztalatok/elkötelezettség alapján,
 - a felesleges vezetői és végrehajtói létszám átképzése, áthelyezése vagy leépítése,
 - az alkalmazottak és a vezetés felkészültségének javítása.

- *Operatív működés*
 - a veszteséges tevékenységek és szolgáltatások beszüntetése,
 - a vállalatban belüli teljesítménycélok kidolgozása a minőségi szempontok figyelembevételével,

– a termékelőállítási vagy szolgáltatási folyamatban a vevőkkel szembeni tudatos magatartás bevezetése, amely azt jelenti, hogy a vállalat és a dolgozók legfőbb feladata az ügyfelek igényeinek kielégítése.

- *Vezetői információs rendszer*
 - az ellenőrzések központosítása,
 - a vállalat helyzetének értékelése a működő tőke mutatójának figyelembevételével,
 - cash-flow előrejelzések készítése,
 - a vezetői döntésekben a pénzügyi teljesítőképesség maximális figyelembevétele.

Amint látjuk, a fenti intézkedések elsősorban azt a célt szolgálták, hogy a vállalat teremtsen meg az összhangot a környezet lehetőségei és a vállalat adottságai között és építsék ki a megfelelő befolyásolási és ellenőrzési rendszereket. A fentiekhez hasonló rendszerben fogalmazhatók meg célok és intézkedések a vállalati működés 'stabilizált' vagy 'versenyelőny' szakaszában is. Természetesen az ezen szakaszokba tartozó intézkedések már túlmutatnak a vállalat túléléséhez és növekedésének megalapozásához szükséges cash-flow fedezeti pont elérésén és a vállalat eredményességének növelését vagy a piaci vezető szerep elérését szolgálják.

Összefoglalás

A PIP vállalati teljesítménynövelő program alkalmazása és beépítése a vállalat működési folyamataiba elősegíti, hogy a vállalat

- a változásokat tervszerűen figyelje,
- azok hatásmechanizmusait idejében felismerje,
- hathatós intézkedésekkel reagáljon a változásokra, és
- biztosítsa a vállalat érintettjei által elvárt hosszú távon eredményes működést.

A PIP vállalati teljesítménynövelő program gondolatmenetének felhasználásával – a program magyarországi licenctulajdonosa, a ZAREX Magyarország Kft közreműködésével – dolgozták ki a DUNAFERR Dunai Vasmű Rt. reorganizációs tervét és új vállalati stratégiát is. A megvalósítás eddigi eredményei a PIP program hazai viszonyok közötti alkalmazhatóságát bizonyítják.

Felhasznált irodalom

- (1) *Ackoff, Russel L.*: Management in small doses (Menedzsment kis dózisokban). New York, 1986
- (2) *Bagó József–Kulcsár Sándor*: A válsághelyzet-megelőzés és -kezelés személyzeti, munkaügyi eszközei és módszerei. (Kézirat)
- (3) *Bui Xuan Tung*: La qualite de le gestion en situation de crise (A vezetés minősége válsághelyzetben) Die Unternehmung 43. k. 1989. 5. sz. pp. 367–275.
- (4) *Kardos Gábor*: Válságmenedzselés. A romlás irányai. HVG. 1993. február 6. p. 76.
- (5) *Lengyel László*: Egy vállalati válság (esettanulmány). Ipargazdaság, 1991. július. pp. 3–8.
- (6) *Machiavelli, N.*: Művei I–II. Európa Kiadó. Bp., 1978
- (7) PIP–Performance Improvement Program. Operation Manual. ZA-REX Central Capital Inc. 1993. p. 215.
- (8) Túlélési útmutató menedzsereknek. Figyelő, 1994. november. Tanácsadó melléklet, p. 12.
- (9) Válságmenedzsment. Bajba jutott vállalatok kezelése Nyugaton és Keleten. Műszaki Fordító Vállalat, Bp. 1994. p. 115.

E számunk szerzői:

MISZ József tanársegéd, BKE; **Dr. SIMONITS Zsuzsanna** adjunktus, BKE; **Dr. TARI Ernő** kandidátus, docens, BKE; **Dr. ANTAL MOKOS Zoltán** adjunktus, BKE; **Kiyoshi KASAHARA** egyetemi tanár, Rikkyo Egyetem, Tokyo; **LENGYEL László** mérnök-közgazdász, vezető tanácsadó, ZAREX Magyarország Kft.; **Abul AHSANULLAH** egyetemi tanár; **Erkki ASP** egyetemi tanár; **Dr. SIPOS Zoltán** docens, BKE; marketing témavezető, GATE KVA; **Dr. DRÓTOS György** tanársegéd, BKE; **Dr. HAUK Béla** kandidátus, főigazgató, GATE Kereskedelmi és Vállalkozási Akadémia; **Dr. PUPOS László** főiskolai docens, GATE KVA, ügyvezető igazgató, „AD ASTRA” Személyiség- és Szervezetfejlesztő Kft.

A VÁLLALATI KULTÚRA MINT SIKERTÉNYEZŐ

A cikk a vállalati kultúra jellemzését, jelentésének tisztázását, a jelenség eddigi vizsgálati módszereinek ismertetését, valamint a vállalat tevékenységében és sikerességében játszott szerepének meghatározását tűzte ki célul. Külön figyelmet fordít azokra a stratégiákra, amelyeknek a segítségével a vállalat új és változó helyzetben igyekszik sikert elérni. A vállalati kultúra azért került a középpontba, mert a helyzetnek megfelelő stratégia megválasztása függ tőle.

A gazdasági szervezeteknek és vállalatoknak a politikai és állami intézményekhez hasonlóan nehézségbe ütközik a feltételek változásához való alkalmazkodás. Az események kibontakozásával két fő kérdés vetődik fel: először is, hogy mely tényezők segítik elő a vállalat sikerét a piaci változások által diktált új feltételek mellett, másrészt pedig, hogy milyen tényezők akadályozzák pontosan ugyanilyen feltételek között.

A vállalati kultúra fogalma

Magától értetődően sok különböző dolog befolyásolja a vállalati teljesítményt, de mindezek a dolgok a vállalati kultúra címszó alatt vonhatók össze. (Hofstede et al. 1990) A vállalati kultúra többek között azt jelenti, hogy a vállalat személyzete tisztában van szervezetének céljaival és jövőre vonatkozó elképzeléseivel. (Scholz 1987) A szervezeti légkör, a vezetés, a vezetésben való részvétel (participáció) plusz a munkatapszalatok és -értékek, továbbá a munkához való viszonyulás mind hozzájárul a szervezet sajátos kultúrájának kialakításához. Következésképp nagymértékben befolyásolja a szervezeti célok elérését szolgáló megvalósítható vállalati stratégia kialakulását. Christian Scholz (1987) kimutatta, hogy a vállalati siker nagymértékben a jellemző vállalati kultúrán és az e kultúra által megvalósítható stratégián alapul. A stratégia többek között azokra a módszerekre vonatkozik, amelyeket a vezetők megfelelően tartanak céljaik eléréséhez. (Peltonen 1986) Az ily módon elért siker viszont tovább erősíti a vállalati kultúrát.

A vállalati kultúra alapvetően a hallgatóságos és a világosan megfogalmazott szokásokból áll, amelyek segítik a tagokat abban, hogy a vállalatnál a megfelelő viselkedést és attitűdöt meg tudják találni. A helyénvaló magatartásra vonatkozó kritérium megtestesítésén kívül a vállalati kultúra azokat az értékeket is hangsúlyozza, amelyeket a szervezet általános normái közé fel kell venni. A vállalati kultúra magában foglalja a „vállalati rangsor“ szokásos értelmezéseit is, amely valóban cégenként változik. Az egyik vállalatnál

például a K + F-et nagyon nagyra értékelik, nagyon fontosnak tartják, míg másokban az értékesítési menedzser élvez elsőbbséget. Egyes cégek az önbizalmat és az önálló döntéshozatalt hangsúlyozzák, míg mások a participáción alapuló döntéshozatalt emelik ki. Ezek az elvek többnyire nem különülnek el élesen a szabályzatokban vagy más módon, viszont rendszerint mindennél jobban befolyásolják a vállalati munkatársak magatartását. (Lorsch 1992, 330)

Arvonen (1991, 18) szoros kapcsolatot állapít meg a vállalati kultúra és a csoportazonosság-tudat között. A vállalati kultúra azokból a tényezőkből fejlődik ki, amelyek a csoport azonosság-tudatát létrehozzák és erősítik. Ezek közé tartozik pl. a közös értékelési folyamat és célok, a kollégákkal szembeni attitűd, valamint a siker elérését elősegítő alkotóelemek. Még a cég előtörténete, a hagyományok és a korábbi vezetők is a kultúra részei lehetnek, mert ők szimbolikus jelentések hordozói. E tényezők jelentősége nagyon is lényeges a változáson keresztülmenő vállalat szempontjából. Nem könnyű megszabadulni a korábbi gondolkodásmódtól és a régi emlékektől. A vállalati kultúra arra hivatott, hogy a szükséges folytonosságot és környezetet megteremtse a vállalati élet számára, s ugyanakkor megadja a kódot, hogy az egyének hogyan kell viselkednie a munkahelyen. A kultúrának mint irányító és vezetési eszköznek az a fő előnye, hogy ellensúlyozza és enyhíti a bürokratikus irányítást és a merev szervezeti felépítést.

A vállalati kultúra kiterjed az egész vállalat tevékenységére. Ott dől el, hogy akarják-e vagy nem. A vállalati kultúra a szervezeti funkciók, módszerek és munka tartalmához kapcsolódik. Erősen befolyásolja a munkahelyi közösség légkörét, csoportszellemét és munkakedvét. A vállalati kultúra ugyanazon a szinten helyezkedik el, mint a vállalati elképzelések és célok, a stratégia, valamint a vállalati politika és a vállalat vezérelvei. A felsőszintű menedzsment felelős a vállalati kultúráért. Másrésztől a vállalati kultúra hiedelemmodelleket, elvárásokat és normákat tűz ki az egész személyzet számára, valamint az egész szervezetre oly módon

gyakorol befolyást, hogy minden tag kivegye a részét a kultúra kialakításából vállalatánál. (Peltonen 1986)

Stanley Davis (1985) a vezetés fontosságát hangsúlyozza a vállalati kultúra megteremtésében. Szerinte minél erősebb és minél egyénibb a vezető, annál erősebb és innovatívabb a vállalati kultúra. Edgar Schein (1987) is hangsúlyozza a vezetés jelentőségét a vállalati kultúra kialakításában. Ő úgy véli, hogy a menedzser különböző jutalmazási mechanizmusok alkalmazásával irányítja a vállalati kultúrát.

Wilkins (1989) a „jelleg“, ill. a természet szót használja a kultúrára, mert úgy gondolja, hogy így lehet a legmegfelelőbbben érzékelteni ezt a fogalmat. Figyelmeztet, hogy a vállalat jellege egykönnyen nem változtatható meg, mert a változtatás bizonytalanná teszi az embereket, és sok mindent tönkretesz, ami a vállalat lényegét képezi. Wilkins meghatározása szerint a vállalati kultúra (jellege) a domináns eszmékből, hiedelmekből és reményekből áll. A vállalati profil, szokások és emberi magatartás szintén a vállalati kultúra részét képezi. A kívülállóknak a szervezetről alkotott képe kifejezi a vállalati kultúrát.

Schein szerint a vállalati kultúra a csoporton belüli alkalmazkodási és problémamegoldási folyamat eredménye. Más szóval a vállalati kultúra azoknak az alapvető feltételezéseknek az összessége, amelyeket valamely csoport elfogadott vagy kifejezett, mialatt megtanulta, hogyan birkózzon meg a külvilághoz való alkalmazkodás és a belső interakció feladataival. (Schein 1987)

Jacques értésünkre adja, hogy a vállalati kultúra a vállalatnál végzett szinte valamennyi tevékenységre kiterjed, tehát minden tevékenységre a munkával kapcsolatos szokásoktól a bérfizetésig, és a fegyelmezési és jutalmazási rendszerig. Véleménye szerint az új belépők különböznek a régi tagoktól, mert ők nem ismerik a „játékszabályokat“. Jacques ezenkívül a vállalati kultúra fogalmát is beveszi a munkahelyi légkör, illetve a szervezeti légkör fogalmába. (Jacques 1989, 67)

Összességében megállapíthatjuk, hogy a vállalati kultúra fogalma nagyon általános, ezért sokféleképpen értelmezhető. Ebből következően, hogy a szervezeti módosításnak vagy átalakításnak semmiképpen sem szabad durván megsértenie az uralkodó kultúrát, legalábbis a szükséges átrendezések kezdeti szakaszában. Ez még akkor is fontosnak látszik, ha az átrendezés nagyon sürgősnek tűnik.

A vállalati kultúra dimenziója

A „szervezeti kultúra“ vagy „munkahelyi közösség kultúrája“ kifejezés is használatos, szinte teljesen szabadon váltakozva a vállalati kultúra fogalma mellett. Schein (1987) vázolta a szervezeti kultúrával kapcsolatos alapfeltevések modelljét. Ezek a feltevések azok, amelyeket valamely csoport kigondolt, megfogalmazott vagy kidolgozott, amikor megtanulta kezelni a külvilághoz való alkalmazkodás vagy a belső egységesülés kérdéseit. Ez a modell annyira jól használható, hogy az új csoporttagokat is meg lehet tanítani használatára, amikor problémáikat észreveszik, gondolkodnak rajtuk és átélik őket, főképpen amikor a csoportban és a csoporttal tevékenykednek.

A vállalati kultúra mint olyan magában foglalja a munkahelyi közösség implicit, nemhivatalos és belső természetes tudatát, amely az egyének magatartását igazítja, ő maga pedig

ennek a magatartásnak az alapján alakul. (Scholz 1987) Minden munkahelyi közösségnek; munkahelynek vagy csoportnak megvan a maga magatartásformája, értéke és normája, amely az egész közösségre jellemző. A jellemzőknek ez a kombinációja nem más mint a közösségi kultúra, amely magatartásában és attitűdjében jut kifejezésre. (Asp 1988)

A vállalati kultúra azonban még így sem egységes egész; egy sör szubkultúra található benne. Jyrki Antikainen (1987) négy fontos légkört ismertet a modelljében bemutatott osztályozásnak megfelelően. Ebből az osztályozásból kiténik például, hogy a vállalati kultúra több különböző szubkultúrából és sok különböző szintből áll.

Aligha mondhatjuk meg, hogy a különböző szubkultúrák milyen mértékben befolyásolják a vállalati stratégia megválasztását, de feltételezhetjük, hogy közöttük bizonyos mértékű összehangolást kell végezni. Az alegységek sok vállalatnál önálló nyereségközpontként funkcionálnak. Ennek az az oka, hogy könnyebb ezekben a központokban az e központok szintjén kitűzött célok elérésére irányuló funkcionális stratégia kérdéseit megoldani, mint az egész üzleti vállalkozás szintjén kitűzötteket.

Ha úgy vesszük, hogy a vállalati kultúra átfogó fogalom, akkor egyúttal külön tudjuk választani az olyan fogalmakat mint szövetkezeti kultúra, vállalati kultúra, munkahelyi kultúra, osztálykultúra stb. Más szóval minden munkahelyi közösségnek megvan a maga kultúrája, szubkultúrája. Jóllehet különböző osztályok vannak, amelyek ugyanahhoz a vállalathoz tartoznak, a kultúra jelentésének különböző árnyalatai vannak, és szubkultúrák is vannak ezeken az osztályokon belül. Az ezen részek közötti különbségeket különböző tényezők okozzák, köztük a személyzet összetétele, a hagyományok, a szolgálati idő stb. Annak ellenére, hogy a szubkultúrák között különbségek vannak, egyazon vállalatban belül megfigyelhető vállalati kultúráról beszélhetünk. Ezenkívül beszélhetünk a személyzetről, amely magáévá tette a vállalat főbb céljait, fontosabb értékeit és normáit, s amely tisztában van a cég jövőjére vonatkozó elképzeléseivel.

Amikor ezek a szubkultúrák megszületnek, természetesen a vállalat belső tényezőiből is kiindulnak hatások. Ezenkívül a külső tényezők, mint például a makro szintű általános kultúra és a nemzeti kultúra, illetve a mikro szintű helyi kultúra és a munkahelyi kultúra folyamatosan kifejti hatását. Ezek képezik a vállalati kultúra lényegi és központi légkörét.

Peters és Waterman (1983) hangsúlyozza a jó – gyakran az erős – vállalati kultúra jelentőségét a vállalat sikeressége szempontjából. Megállapítják, hogy a kultúra domináns és összetartó jellege a kiváló vállalatok rendkívül fontos sajátossága. A legsikeresebb vállalatok jellemző kultúrája annyira erős, hogy azt a munkatársak vagy elfogadják, vagy máshová mennek.

A munkahelyi közösség kultúrája összetett jelenség. Tüköri a szervezeti légkört és a vezetéset, s mindkettő megnyilvánul a személyzet participációjában (vezetésében való részvételében) és attitűdjében. Természetesen a munkafeltételeknek és a vállalt munkának is megvan a maguk befolyása, s ezért az egyik dimenzióban bekövetkező változás egy másik dimenzióban is érezteti hatását. Ez nagyon érzékeny rendszer, amelynek az ismerete és szabályozása inkább művészet, mint tudomány.

Amennyiben valamely vállalat menedzserei képesek jól használni a vállalat uralkodó kultúráját, s segítségével megfelelő stratégiát kialakítani, akkor valószínű, hogy sikeresebb lesz a vállalat. Tekintettel az üzleti környezet gyors változására és különösen az európai integráció jelensége által támasztott kihívásokra, a finn szervezeti vezetőktől megkövetelik, hogy minden eddiginél kiválóbb képességeket mutassanak föl. Ez minden bizonnyal egészen újfajta hozzáértést feltételez az új és alkalmas stratégiák kidolgozása, s a vállalat által kitűzött célok elérése szempontjából. De vajon létezik-e ilyen új ismeretanyag?

Olykor kijelentik, hogy a vállalati kultúrának van olyan dimenziója is, hogy gátolja az egyéni kezdeményezőképességet és a kreativitást. Különösen akkor hivatkoznak erre, amikor erős vállalati kultúra uralja a vállalatot. Ennek a következménye még merevség is lehet, mert a dolgozókat akadályozzák abban, hogy új cselekvésmódokat próbáljanak ki vagy gyakoroljanak. Ez azonban az erős kultúrának nem szükségszerű következménye. Másfajta megfelelő értékek és normák hangsúlyozásával elérhető, hogy az erős vállalati kultúra elősegítse a kreativitást, a találékonyságot és a kezdeményező-készséget. Így például olyan kulturális üzenetet is kaphat minden személy, hogy: „Szívesen veszünk mindenfajta új ötletet és innovációt” vagy „A kezdeményezéseket mindig komolyan vesszük”. Ha nem az egyéni eredményekre, hanem a csoportmunkára helyezik a hangsúlyt a kultúrában, akkor ez sok esetben erősebb késztetést indít el és tarthat fenn az egész vállalat eredményessége tekintetében. A csoportjellegű tevékenységek erős hangsúlyozása elősegíti, hogy a résztvevők az emberiséget és az emberi erőnyeket nagyra becsüljék és fejlesszék.

A vállalati kultúrának alighanem a legfigyelemreméltóbb tényezője az a dimenzió, amelyben a cég egyes részeit harmonikus funkcionális egésszé egyesítik. A társadalomtörténetből megtudhatjuk, hogy a kultúra a szoros közösségi érzés alapján köti össze az embereket, és ez az, amely mindennapi életüknek értelmét és célt kölcsönöz. Minél erősebb a cég kultúrája, annál világosabban kristályosodik ki a munkatársak tudatában, s így tudják, hogy miért dolgoznak. A gyenge kultúrából hiányzik ez a sajátosság, s ezért nem nyújtanak a cég sikeréhez vezető világos útmutatást, illetve etikát.

Stratégiai menedzsment

Sebastian Green (1988) szerint a vezetői gondolkodást a szervezeti kultúrában statikus szemlélet jellemzi. A kultúrát úgy tekintik, hogy az normatív értékekből és hiedelmekből áll, amelyek arra készítetik a menedzsert, hogy merev magatartásformákat fogadjon el: „Így végzik a munkát mifelénk.” A meggyökeresedett elvárásokká fajult kultúra ellenzi a változtatást.

Green cikke a folyamat dinamikus felfogásán alapuló alternatív kulturális formát szeretne megalkotni. Véleménye szerint a kultúra „lényeges közös szándék, amely lehetővé teszi, hogy a menedzserek együttesen töltsék meg tartalommal azt, amit ők és mások tesznek”. A stratégia e szándékok lényeges konstellációja. Green szerint a stratégiai menedzsment olyan kulturális folyamat, amely arra irányul, hogy

megváltoztassa a menedzszernek a szervezet alapvető természetére, céljára és benne játszott szerepére vonatkozó elképzeléseit. Scholz-hoz hasonlóan Green is felhívja a figyelmet arra, hogy gondosan megválasztott stratégiával a vállalat fel is emelkedhet, de csődöt is mondhat, a vállalati kultúra pedig szintén elő is segítheti, de meg is ingathatja ezt a stratégiát.

A vállalatmenedzsment a vállalati kultúrát gyakran kritikus jellemzőnek tekinti, amely meghatározza, hogy a szervezet mennyire jól tud alkalmazkodni a stratégiához. Amennyiben akadályozza a dolgozót abban, hogy észrevegye a változtatás szükségességét, vagy arra készíti, hogy ellenezze, akkor magát a kultúrát kell megváltoztatni. Nagyon gyakran helyesebb, ha ennek érdekében nem szimbolikus, hanem technikai eszközökhöz folyamodunk. Green hangsúlyozza, hogy a kultúra nem reagál a kézi vezetésre. Azt állítja, hogy az interpretációs modell jobb, mint a statikus felépítésen alapuló. Az interpretációs modell azt veszi figyelembe, hogy az emberek hogyan érzékelik az őket körülvevő valóságot és benne elfoglalt helyüket. E modell hívei azon a véleményen vannak, hogy az emberek nincsenek tudatában saját felfogásuknak, szemléletmódjuknak és magatartásuknak. Ha viszont az emberek új, soha nem tapasztalt helyzetbe kerülnek, akkor feltehetően változás következik be tudatukban. Az eseményeknek, szavaknak és dolgoknak az interakció eredményeképpen tulajdonítanak jelentőséget. A környezeti feltételek megismerése sohasem a külső környezet érzékelésének egyéni folyamata, hanem az egyének kapcsolata (interakciója) révén történik.

Tekintettel a fenti szempontokra a szervezeti vezetőnek észre kell vennie a különböző szinteken jelentkező eltérő jelenségeket, s azokat megfelelő módon és helyesen kell értelmeznie. Ez csak a személyzet különböző csoportjai közötti folyamatos interakciójával és a helyzet nagyon érzékeny irányításával végezhető sikeresen.

A status quo megdöntésére irányuló változtatásoknak legitimizálhatónak kell lenniük. Ez úgy érhető el például, ha azt elfogadtatjuk a vállalat személyzete lehető leghatékonyabb körében. (Green 1988) A menedzselés könnyebbé válik, ha a személyzet tisztában van a vezetőség céljaival és azokkal az eszközökkel, amelyekkel a célokat elérni igyekeznek. Ez a fajta menedzselés hasonlít a japán vezetési módszerre. (Engel 1980; Odaka 1981; Ouchi 1981)

Valószínűleg akkor beszélhetünk vállalati rugalmasságról vagy szervezeti rugalmasságról, amikor a vállalatnak alkalmazkodnia kell a változó helyzethez és új, rugalmas szerepet kell találnia a maga számára, hogy sikeres lehessen ilyen feltételek mellett. A szervezeti rugalmasság olyan fejlesztési dimenziót tesz szükségessé a vállalati kultúrán belül, amely a kultúrátípuson belül reaktív, a változásokra fogékony, előreláthatónak, kockázatmentesnek, valamint kreatívnek tekinthető, s amely képes innovációt és nagyobb változtatásokat végrehajtani. (Scholz 1987) Ha ily módon tekintjük a szervezeti rugalmasságot, akkor könnyebben meg tudunk birkózni a változó feltételek miatt jelentkező követelményekkel.

A finn vállalatok többsége viszonylag kicsi. Az új versenyhelyzetben szükség lehet a vállalat méretének növelésére fúzióval, együttműködéssel, illetve különféle központosítási intézkedésekkel. Jóllehet az új technika lehetővé teszi a mun-

kahelyek decentralizációját, a vállalati egység mérete a jelenlegihez képest növekedni fog a marketingigények és a központosított kapcsolattartás miatt. Ahhoz, hogy a termelést fejleszteni lehessen, a műszaki felszereltség, az újfajta know-how, valamint a szervezet méretének vizsgálata kerül előtérbe.

A környezeti változások állandóan új kihívásokat jelentenek a menedzser számára, amelyekre különféle módon reagálhat. Az erős vállalati kultúra által vezérelt stratégiai tervezés nagyon hatékony módja lehet a helyzet megoldásának. A stratégiai menedzsment dönt a vállalati célokról és keresi meg az eszközöket a célok rendszeres eléréséhez. Ez fontos ötletekkel látja el a vezetőt ahhoz, hogy eredményesen végre tudja hajtani a környezetnek megfelelő átalakítást, és konkrét intézkedésekkel eleget tudjon tenni szociális feladatainak. Itt a vállalati kultúrával összhangban zajló tervezési munkában komolyan figyelembe veszik a szervezeti tagok körében elfogadott értékeket. Ha erősen hangsúlyozzák a munka biztonságát, a vezető hajlamos a stratégiai tervezést úgy irányítani, hogy a maximális mértékben teljesítsék ezt a konkrét célt, vagyis a munka biztonságának elérését.

A stratégiai tervezési folyamatra gyakorolt erős vállalati kulturális hatás azt jelenti, hogy a vezető ügyel mind a belső, mind a külső környezet fejlesztésére, ugyanakkor kritikusszemmel elemzi a környezetet, mielőtt vállalata számára a célokat kitűzné. Minthogy a modern életben nagyon gyorsak a változások, nagyon nehéz a hagyományos értelemben konkrét cselekvési tervet alkalmazni a stratégiai menedzsmentben. A stratégiai fogalmát más szemszögből kell nézni. Mintzberg (1989, 25) például jelzi, hogy a stratégia jelentése tartalmazza az üzleti elképzelés, az innováció kidolgozását, ugyanakkor a vállalat navigálását a változó világban. Az ő számára a stratégia a következő kérdésre keresi a választ: Hogyan használható föl a szervezet mint eszköz a célok elérésére? Ez azt jelenti, hogy komoly figyelmet kell fordítani a szervezeti felépítésre, a rendszerre, a know-how-ra és arra, hogy az embereket hogyan lehet arra készíteni, hogy együttműködjenek?

Kotler et al. (1986)-nak nagyon határozott véleménye van a vállalati kultúráról: Az elkötelezettség megtestesíti a „győzni akarást”, a vasakaratot, amely az élet minden területén megkülönbözteti a győzteseket a vesztesektől. A szervezet kultúrájának tehát végeredményben a piaci kapacitás a fokmérője. Ez dönti el, hogy „stratégiai kultúrával” rendelkezik-e vagy sem. Más szóval a stratégiai kultúrával rendelkező szervezet valószínűleg győztesen kerül ki a piaci küzdőtéren vívott hosszan tartó háborúból. (Idézi Lessem 1989, 346-7)

A vállalati kultúra összetevői

Asp & Uhmavaara (1988, 1989, 1990) a vállalati kultúráról szóló tanulmányában kimutatja, hogy a vállalati kultúra szoros kapcsolatban áll a viselkedéssel. A közösséggel, de egyszerűen a munkacsoporttal szembeni elkötelezettség nemcsak a „mi-érzésben” fejeződik ki, hanem a vállalatból kisugárzó közösségi szellem jellegzetes formája is. Ez a viselkedési mód pozitív töltésű, különösen, ha a személyzet már régóta áll a szervezet szolgálatában, vesz részt különböző, többnyire a vállalat által szervezett szakkörökben, szabadidős tevékenységekben. De nem a munkahely az egyetlen lételem, hanem –

nem kis mértékben – az egész életmód, illetve az élet tartalmának jelentős része is. (Asp 1989)

A munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettséget, amely a szervezeti légkör egyik eleme, a vállalatot jellemző számos változó alakítja, többek között az, hogy a dolgozó miképpen viszonyul a munkáltató „arculatához”, mik a vállalat által nyújtott szociális és gazdasági juttatások, amelyeket a vállalattal és a munkahelyi közösséggel azonosítanak, milyen a csapatszellem, valamint az összetartozás érzése a dolgozók között stb.

A fentiekből kitűnik, hogy még egyetlen közösségi jellemző – a munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettség – is többféle tényezőnek és szempontnak lehet a következménye, míg az egész vállalati kultúra a tényezők ilyen és ehhez hasonló kombinációinak a végeredménye. E módszertani nehézség ellenére érdemes a vállalati kultúrával foglalkozni és megkeresni benne azokat a tényezőket, összetevőket, amelyek még a változó helyzetben is lehetővé teszik a vállalati sikert.

Valószínű, hogy a szervezeti légkör és a vezetés mellett még egy sor érték játszik fontos szerepet, amikor a vállalati kultúra alapját képező meghatározó tényezőket vizsgáljuk. A vállalati kultúra fő meghatározó tényezője az általa megtestesített érték. A vállalatnak a siker elérését szolgáló filozófiájának lényegét alkotó érték minden munkatársnak megmutatja a követendő utat, és a napi tevékenység és kapcsolatok főbb elveit. Ezek a tevékenységi irányvonalak és ez a haladási irány sok esetben meghatározza és megteremti a vállalati kultúra különböző hőseit, mítoszait, rítusait és ceremóniáit. Ezek az értékek sokszor nagyratörőek, vagy egy bizonyos dologra összpontosulnak. Általában nagy hatást tesznek az emberek képzeletvilágára. Útmutatóul szolgálnak az emberek számára, hogy hogyan dolgozzanak együtt hatékonyan. (Deal & Kennedy 1984, 27)

A fejlesztést szolgáló kutatás

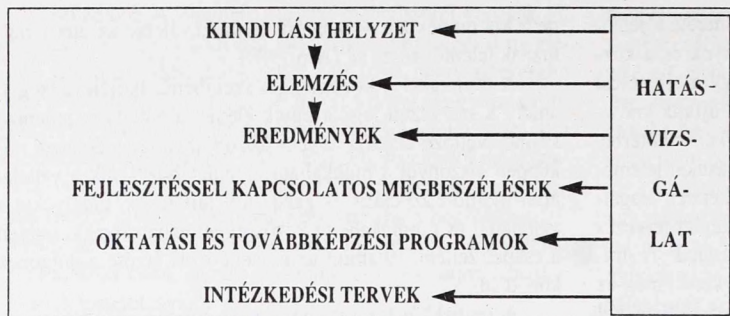
Asp és Uhmavara (1988, 1989, 1990) a vállalati kultúrával kapcsolatos kutatásaikban a kutatás-fejlesztés elveit akkor valószínűsítették meg, amikor a cél az volt, hogy a munkahelyi közösséget teljes egészében fejlesszék abban, hogy a kutatás segítségével kezelhető tudást állítsanak elő.

A következő diagramszerű vázlat az alkalmazás céljára szolgáló kutatást folyamatában ábrázolja. A kiindulási helyzet vizsgálatán alapuló elemzés eredményeit szemlélteti. Ezek az eredmények a tanulmány megállapításait nagyon korlátozottan fejezik ki. A kutatás-fejlesztés elve a folyamatot onnan vezeti előre, ahol az osztályon tartott fejlesztési megbeszélés az eredmények alapján lezajlott. Amennyiben azok nem elegendőek ahhoz, hogy a változtatás és a fejlesztés alapját képezzék, oktatási és továbbképzési programok tervezésére kerül sor. Ezenkívül a szükséges intézkedési tervet is elkészítik.

A kutatás-fejlesztési kutatási folyamat diagramszerű vázlata:

A kutatás-fejlesztés leglényegesebb tényezője a hatásvizsgálat, vagyis az, hogy a végrehajtott intézkedések és a feltételezett eredmények hatását kiderítjük.

A szóban forgó kutatásra az alkalmazott vizsgálat világos célkitűzése a jellemző. Az a cél, hogy felhasználjuk a személyzet oktatásában szerzett tapasztalatokat, és olyan oktatási



kollektívának? Mi a munka státusa a többi értékhez viszonyítva? Mit igyekeznek elérni a munkával?

• Milyen jellegű kölcsönös kapcsolatok figyelhetők meg a szervezeti kultúra különböző tényezői között, pl. a vezetési stílus és a munkahelyi légkör között?

Ebben a cikkben mi most nem foglalkozunk a fenti modell különböző sajátosságaival, és nem ismertetjük részletesen jellemzőiről jellemzőre az elemzést. Csak az a célunk, hogy képet adjunk a vállalati kultúra

programokat dolgozzunk ki, amelyek a személyzet igényein és elvárásain alapulnak. Az oktatáshoz és képzéshez való kedvező viszonyulás e vállalatokra kifejezetten jellemző, ami a munkáséletnek szinte minden területére érvényes.

Ezenkívül fontos megemlíteni, hogy minden munkahelyi közösségben, ahol a kutatást folytattuk, a személyi állomány különböző csoportjai képviselték magukat. A bizottság segítette a kutatás megtervezésében, valamint az eredmények értelmezésében és alkalmazásában.

A vállalati kultúra mint modell

Asp és Uhmavaara (1988, 1989, 1990) a vállalati kultúrával kapcsolatos kutatásaikban a LOPEA modellt vették alapul, amikor kérdőívüket elkészítették. E modell továbbá az elemzés útmutatójává is szolgált. A modellnek megfelelően úgy gondolták, hogy a vállalati kultúra magában foglalja a szervezeti légkört, a vezetésben való részvétel (participáció) lehetőségét, a munkával kapcsolatos tapasztalatokat, valamint az értékeket és az attitűdöket. A LOPEA-modell tárgya és méretei ezekből a szempontokból tevődnek össze.

A kutatás főbb területeinek kidolgozási folyamata az alábbi konstrukcióból látható. A szociológiai kutatás szokásos módszereinek – a faktoranalízisnek, a regresszióelemzésnek, valamint a skálászerkesztésnek – a segítségével a kutatók magyarázatokat dolgoztak ki és magyarázó modelleket állítottak föl.

A célkitűzésre szolgáló magyarázó modelleket főleg az alábbi kérdések segítségével vizsgálták:

- Milyen jellegű előkészítő munkát kell végezniük a különböző személyzeti csoportoknak, akik a tökéletesített folyamattechnológiát alkalmazzák?
- Mit tapasztalnak a munkával és a munka megváltoztatásával kapcsolatban? Mi okoz munkával való elégedettséget, melyek a munka motivációi és mi okozza a munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettséget?
- Milyen fajta szervezeti légkör jellemző a munkahelyi közösségre? Hogyan érzékelik a vezetési légkört, a jutalmazási rendszert, a kommunikációáramlást, a vezetésben való részvétel és a beleszólás lehetőségét, valamint a vállalati arculatot?
- Milyen munkával kapcsolatos értékei vannak a

V:L	S:O	P:P	M:E	É:A
Vezetés	Szervezeti légkör	Participáció/ beleszólás	Munkával kapcsolatos tapasztalatok	Munkához és Értékekhez való viszonyulás
<p>Új jellemzők</p> <p>A kérdéssorozatra vonatkozó információt vázoltuk és alapvető dimenziókba csoportosítottuk, amelyek a divíziókat ábrázolják, majd a megfelelő összetett jellemzőket kialakítottuk</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Demokrácia és rugalmasság • Motiválás és bátorítás • Munkahelyi önállóság • Munkafelügyelet 	<ul style="list-style-type: none"> • A jutalmazási rendszer igazságossága • Munkahelyi légkör, szolidaritás • Személyzeti csoportok közötti kapcsolat • Munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettség • Munkára való általános készletés jellege • Tájékoztatás döntésről • Emberközpon-túság, barátság • Felettesek és beosztottak közötti bizalom • Hatékonyági követelményekkel kapcsolatos tapasztalatok • Vélemény hangoztatásának lehetősége 	<ul style="list-style-type: none"> • A munka tartalmába és a munkaszervezésbe való beleszólási lehetőség • A munkafeltételekbe és a munkakörülményekbe való beleszólás lehetősége • Az egész szervezetre vonatkozó döntésben való részvétel lehetősége 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkával járó fizikai megterhelés • Munkával járó szellemi fáradtság • A munka tartalmának sokrétűsége • A munka fontossága és érdekessége 	
<p>Kölcsönös kapcsolatok keresése</p> <p>Az alapvető dimenziókat ábrázoló összetett jellemzők közötti kölcsönös kapcsolatok és e jellemzők és a különböző háttértényezők közötti kapcsolatok vizsgálata</p>				
<p>Magyarázó modell kidolgozása</p>				

arculatáról és a munkahelyi magatartás szempontjából való jelentőségéről a rendelkezésre álló eredmények alapján. A szervezeti kultúrának például csak egy módját fogjuk ismertetni és a szervezeti légkörnek csak egy témáját, nevezetesen a munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettséget.

A szervezeti légkör

A szervezeti légkör fogalma a munkaszervezet kollektívájának szubjektív tapasztalataira, a jellemző munkahelyi légkörre, a vezető vezetési stílusára, a munkához kötődő értékekre, a személyzet munkához való viszonyulására és munkakedvére, valamint az ezeket befolyásoló tényezőkre vonatkozik. (French 1974, 145) A szervezeti légkör a munkahelyi közösség kultúrájának szerves részét képezi.

A szervezeti légkör a szervezetnek viszonylag állandó ismérve, amely kihat tagjainak motivációjára és viselkedésére, és amely konkrét szervezeti jellegzetességek és személyügyi kiértékelés alapján ábrázolható. (Juuti 1988, 106; Litwin & Stringer 1968, 1; Laaksonen et al. 1979, 128) A munkahelyi közösség szervezeti légkörének jellegzetességeit nem lehet közvetlenül, például a munkaszervezés vagy a vezetési módszerek alapján, hanem csak benyomások, megfigyelések és általában a munkahelyi környezetről szerzett szubjektív tapasztalatok alapján meghatározni. Így a szervezeti légkör szempontjából az a legfontosabb, hogy a személyzetnek mik a tapasztalatai a munkahelyi közösséggel kapcsolatban. A szervezeti kultúra a munkahelyi közösség különböző részeiben erősen különbözhet, például osztályonként vagy személyzeti csoportonként. Ebben az esetben beszélhetünk a szervezet összlégköréről és szublégköréről. (Laaksonen et al. 1979, 130)

Litwin és Stringer (1968) osztályozta a szervezeti légkört jellemző tényezőket. Ezt az osztályozást sok kutatásban felhasználták. Ez volt az egyik támpont az e kutatás keretében folytatott szervezeti légkörvizsgálatra vonatkozó kérdéssorozat kidolgozásakor, jóllehet a kérdéssorozat tételeit elsősorban azért választották ki, hogy a munkahelyi közösség fejlesztési céljait elemezzék, nem pedig arra, hogy a szervezeti légkör különböző tényezőit vázolják.

Redding, Timm és Peterson véleménye szerint a szervezeti légkör legfontosabb alakítói, s egyszersmind a jó légkör jellemzői: 1. a menedzsment részéről a dolgozóknak nyújtott támogatás, 2. a döntésben való részvétel lehetősége, 3. a dolgozóknak feletteseik iránt érzett bizalma, 4. a kommunikáció nyíltsága és szabadsága és 5. magasrendű teljesítmény-célkitűzések. (Timm és Peterson 1982, 101–5) Juuti szerint a munkatársak egymáshoz fűződő kapcsolatai, a kiváló munkateljesítmény elérésére való törekvés, az innovatív és kreatív munkamódszerek, a kölcsönös megértés és részvétel a döntésben, a munkakollektíva tagjai közötti kölcsönös bizalom, az örömteli megbeszélések, a kapcsolatok nyitottsága, a kollektíva tagjainak kölcsönös megbecsülése, valamint a kollektíva tevékenységének és státusának megbecsülése. (Juuti 1988, 104)

A fenti LOPEA-modell világosan megmutatja, hogy a szervezeti légkört mérő jellemzők tíz jellemzővel, tényezővel

foglalhatók össze. Az 1. ábrán látható módon e jellemzők jelentik az átlagos ideális szervezeti légkört, amely az egész szervezetre vonatkozik, ugyanakkor a 25 osztályon uralkodó valóságos légkört is. Az ábra megmutatja, hogy mely osztályokban vannak rendben a dolgok, és mely osztályokban nincsenek rendben és így tovább. (Asp & Uhmavaara 1989)

A munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettség

1. ábra

Szervezeti légkör az osztályokon



A fenti összeállításnak megfelelően kiderült, hogy a munkaszervezettel szembeni elkötelezettség a szervezeti légkör egyik dimenziója:

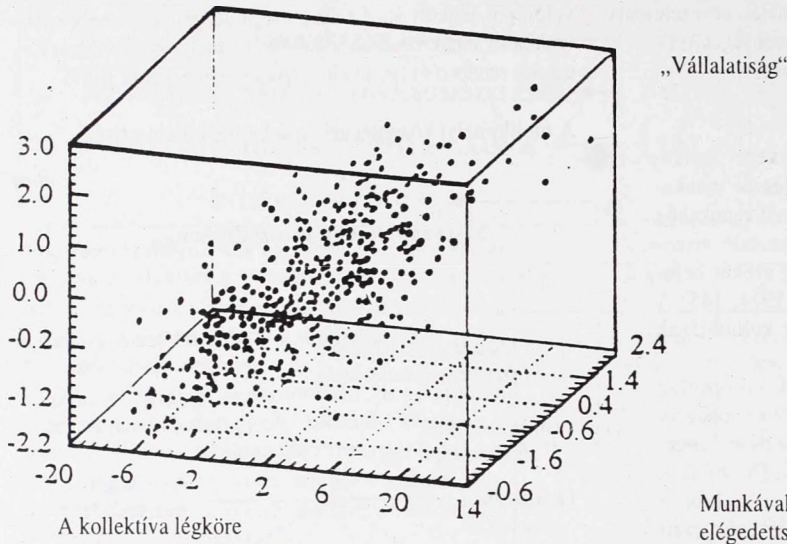
- Privilegium a vállalathoz való tartozás
- A vállalat nagyon jó munkáltató
- A vállalatnál végzett munkám sokkal többet jelent számomra, mint pusztán megélhetést
- A „vállalatiság” mesterséges közösségi szellem
- A „vállalatiság”-ot valószínűleg már korábban is tapasztalták, de most már nem.

Még sok más jellemző is van, amely a vállalathoz való tartozást, illetve a vállalattal szembeni elkötelezettséget fejezi ki, de itt mi a szervezeti légkörnek csak ezekre a tényezőire szorítkozunk. (Asp 1988)

A 2. ábra világosan megmutatja, hogy a munkával való elégedettség és a munkacsoportban uralkodó légkör szorosan összefügg a „vállalatiság”-gal. Így a „vállalatiság” jól tükrözi az összetartozásérzést, a vezetői képességet és a szervezeti légkör más lényeges tényezőit. A 3. ábra ugyanakkor a 25 valóságos légkört mutatja be az osztályokon.

A munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettség mint olyan összhangban van a közönséges logikával. A tisztviselő és más munkavállalók (pl. menedzserek, „fehérgallérosok”) általában elkötelezettebbek, mint a munkások, mert őket nem befolyásolja pl. a kor és a vállalatnál eltöltött munkaviszony időtartama, mint a munkásoknál. Az utóbbiaknál szinte teljesen lineáris viszony áll fenn a vállalatnál való foglalkoztatás időtartama és az elkötelezettség között. Megfigyelhető, hogy a szolgálati évek növekedésével fokozódik az elkötelezettség.

A három tényező összefüggése



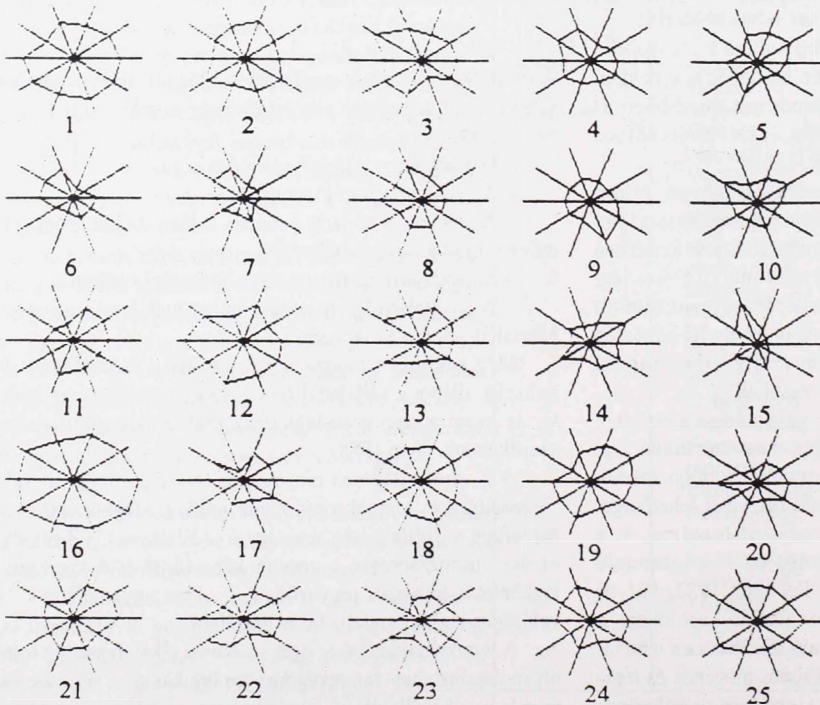
2. ábra általános készítés, a vállalati döntésekről való tájékoztatás, a foglalkoztatási feltételekkel és a munkakörülményekkel való elégedettség, valamint a vállalat arculatával való elégedettség erősen és folyamatosan befolyásolja a szervezeti tagoknak a vállalattal szembeni elkötelezettségét. Ez azt mutatja, hogy a vállalatról kialakított elképzelés, „arculat” a vállalati kultúrát tükrözi. Az arculat olyan kulturális sajátosság, amely elkötelezettségnek, „vállalatiság”nak, vagyis a munkahelyi magatartás pozitív töltésének tekinthető.

Összefoglalás

A LOPEA-modellben szereplő területek, amelyek a vállalati kultúrával kapcsolatos fenti tanulmány alapjául szolgáltak, a vállalati kultúra fogalmának főbb jellemzőit fedik le. Így a vállalati kultúra mindenekelőtt olyan egész, amely a vezetéssel, a szervezeti légkörrel, a vezetésben való részvétellel (participáció), a munkával való tapasztalatokkal és értékekkel függ össze, s ezért fontos a vállalat sikere és a személyzet magatartása szempontjából.

Ez a vizsgálat például a szervezeti légkörre és egyik fontos elemére, nevezetesen az elkötelezettség kifejeződésére világít rá. A szervezeti kultúra viszont a vállalati kultúra tényezője. Már ezekből a példákban is kitűnik, hogy a vállalati kultúra fogalma bonyolult, internalizált és nem hivatalos jellegétől függetlenül jelentékenyen befolyásolja a stratégia megválasztását. Láthatjuk tehát, hogy alapvető szerepet játszik a vállalati siker elérésében. Az erős vállalati kultúra tükröződik abban, hogy a vállalat személyzete mennyire van tisztában a munkahelyi közösség céljaival és jövőképevel. A vállalati kultúra összetett jelenség, amelyhez az elkülönült és törékeny rendszer kérdése kapcsolódik.

A 25 valóságos légkör az osztályokon



(30) Az itt ábrázolt magyarázó modell alapján megállapítható, hogy a munka tartalmának sokoldalúsága, a munkára való

Ennek a megismerése, irányítása és figyelembevétele sokkal inkább művészet, mint tudomány. Ezért a menedzsertől meg

kell követelni, hogy jól és hozzáértően alkalmazza a kényes vállalati kultúrát, és hogy alaposan ismerje vállalatát.

Ez elsősorban azt feltételezi, hogy a vezetőnek általános elképzelése, teljes képe legyen a vállalatról. Az az elvárás vele szemben, hogy tudatában legyen és megértse, hogy a kreativitásnak, vagyis a változó világ alighanem legfontosabb jellemzőjének mindenre ki kell terjednie, a teljességen kell alapulnia. Képesnek kell lennie olyan távlatot teremteni, amelyben a vállalat minden főbb, jelentősebb kérdése összehangolható. Még akkor sem láthatjuk és ragadhatjuk meg a teljes egészet, ha minden egyes részletet nagyon gondosan megvizsgálunk, de az egész megismerése mindenképpen elősegíti a konkrétabb részletek megfelelő elemzését. A vállalat kultúrájával való mélyreható foglalkozás mindenképpen lehetővé teszi, hogy vezetői érzékeljék a valós helyzetet, és így fel tudják vázolni a megfelelő stratégiát.

Ha fel tudjuk használni a vállalati kultúrát a vállalat teljességének a megértéséhez, akkor ez nagymértékben segíti és megkönnyíti a vállalat jövőjére vonatkozó kép kialakítását. Mivel ez a kép rendszerint összetett és gyakran körülményes kreatív folyamat eredménye, a vállalati kultúra a kreatív tevékenységek támogatásával és ösztönzésével olyan képet hoz létre, amely szintén lényeges a mai változó üzleti életben és kiélezett versenyhelyzetben.

Felmerül a kérdés, hogy a kultúra hathatósan elősegítie a jövőkép kialakítását, vagy csupán vagy főleg hagyományorientált, s így csak kipróbált és kialakult cselekvésmódokat szolgáltat? A régebbi stagnáló társadalomban a vízió nem volt olyan lényeges, vagy az ábrándozással volt egyenértékű, a hagyomány pedig a jól bevált magatartásmódot mutatta. A kockázatvállalás nem volt divatos. A mai modern vállalatnak egészen más világban kell működnie, ahol a felfordulás, a zűrzavar és a rendetlenség a kockázatvállalás felé sodorja. Ezért a mai vállalati kultúrának nincs más választása, mint hogy magáévá tegye a változást, a változásra való fogékonyságot, az előrelátást és a vízióra való hajlamot.

A vállalat kultúrájának alapos megértése feltételezi az érzékenység mélyülését a kreativitási, stratégia-kidolgozási és döntési folyamat előrehaladtával. A vállalati kultúrán alapuló érzékenység kialakulásával a környezet fokozatosan kitárulkozik a stratégia-kidolgozó és döntéshozó előtt. Számptalan ötlet, áramlat, ellenszenves dolog, megoldás stb. van a vállalati környezetben; a menedzsernek tehát képesnek kell lennie érzékelni, felismerni, megfejteni, s végül elemezni őket, hogy ki tudja szűrni a gyenge pontokat, a lehetőségeket és az előnyöket, s így gazdagítani tudja a stratégiaépítést és döntést.

A vállalati kultúra másik rendkívül fontos tényezője a vezetésben való részvétel, a participáció. A participációban elsősorban nem a munkatársak demokrácia iránti igénye jelenik meg, hanem szinte magától értetődően adódik a kultúra sajátos folyamatából, annak természetes alkotórésze. A kultúra a vállalat egész személyi állományát „tetőtől-talpig” áthatja és megtestesíti. A kultúra minden munkatársra úgy hat, mint egy erős centripetális erő. Ezért van jelen az erős kultúrában az odatartozás érzése. A participáció révén ez az odatartozási érzés állandóan erősödik. A munkatársak úgy érzik,

hogy fontosak, a vállalatnál kifejtett tevékenységük fontos, mert részt vesznek benne. Nekik közös a kultúrájuk, a munkájuk és az eredményük, ezért érdemes alávetniük magukat a kollektív vállalati viselkedési kódoknak. Kooperatív és segítőkész attitűdök alakulnak ki, személyi kapcsolatok bontakoznak ki, ritkulnak a forrásokot felemészítő konfliktusok. Minden vállalati környezetben erős csoporttudatra van szükség vállalatainknál, hogy új tudatforma szülessen, amely segíti őket abban, hogy jelentős vállalati előnyökre lehessen szert tenni a versenyhez való egészséges viszonyulás révén. A vállalati kultúra rendszerének nemhivatalos szempontjai döntő fontosságúak a vezetésben való részvétellel kapcsolatos tevékenység elősegítésében, formálásában. Minél erősebb és elfogadhatóbb a vállalati kultúra a munkatársak számára, annál inkább tartalmaz olyan állandó elemeket, amelyek összefogják a munkatársakat, és egyre inkább kialakítják bennük a céltudatosságot, és ösztönzik őket a célok elérésére.

Hivatkozások

- Asp, E.*: Reduction and Flexibility of working Time in Finland and its Consequences. In: Agassi, Judith Buker & Heycock, Stephen (eds): *The Redesign of Working Time: Promise or Threat?* Edition Sigma, Berlin 1989
- Deal, T. & Kennedy, A.*: *Corporate Culture*. Addison Wesley, 1984
- Engel, P.*: *Qualitatzirkel – ein praktischer Weg zu Verbesserung der Leistungsbilanz von Unternehmen*. Personalführung 12/1980
- French, W.*: *The Personnel Management Process*. Houghton Mifflin Company, Boston 1974
- Goshi, K.*: *Grundlagen der Produktivitätsentwicklung in Japan und ihre Perspektiven*. Rationalisierung 31, 1980
- Green, S.*: *Strategy, Organizational Culture and Symbolism*. Long Range Planning, Vol 21, No. 4. Printed in Great Britain 1988
- Hofstede, G. & Neuijen, B. & Ohavy, D. D. & Sanders, G.*: *Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. Administrative Science Quarterly 35, 1990
- Jacques, E.*: *Managing Organizational Change*. New Jersey 1989
- Lessem, R.*: *Global Management Principles*. Prentice Hall, New York 1989
- Litwin, G. & Stringer, R.*: *Motivation and Organizational Climate*. Boston 1968
- Lorsch J. W.*: *Organization Design*. In Gabarro, J. J.: *Managing People and Organizations*, Harvard Business School Publications, Boston, Massachusetts 1992
- Mintzberg, H.*: „Mintzberg on Management”. Inside of Our Strange World of Organizations. The Free Press, New York 1989
- Odaka, K.*: *Gruppenarbeit in Japan*. Personal, Mensch und Arbeit, Heft 2. 1981
- Ouchi, W.*: *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, Massachusetts, USA 1981
- Redding, S. G.*: *The working class manager. Beliefs and behaviour*. Farnborough cop. Saxon house 1979
- Scholz, C.*: *Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit*. Long Range Planning, Vol. 20, No. 4. Printed in Great Britain 1987
- Timm, P. & Peterson, B.*: *People at work. Human relations in Organizations*. West Publishing Co., St. Paul 1982
- Wilkins, A.*: *Developing corporate character*. USA 1989

KISVÁLLALKOZÁSOK A MAGYAR KÜLKERESKEDELEMBEN

A tanulmány a vállalkozói funkciók elméleti vizsgálatát veti egybe a magyar külkereskedelem aktuális, részben a szervezeti működésből eredő gyakorlati problémáival. Ebből a szerző arra a következtetésre jut, hogy a magyar külkereskedelem szervezete ma túlságosan decentralizálva van, a közeli jövőben azonban spontán piaci koncentráció várható, amelyet nemzetgazdasági érdekből célszerű lenne támogatni.

A magyar külkereskedelemben jelentős szerkezeti és szervezeti változások mentek végbe az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején. A gazdasági és politikai rendszerváltást megelőzve már 1988-tól érvényesült az úgynevezett „alanyi külkereskedelmi jog”, amely a külkereskedelem állami monopóliumának felszámolását jelentette és a rendszer-változást készítette elő. Az „alanyi külkereskedelmi jog” sajátos szakmai kifejezés, amelyet nem említenek az ezzel kapcsolatos jogszabályok: sem az azt először meghirdető 1/1987 (XII. 29.) számú kereskedelmi miniszteri rendelet, sem a jelenleg is érvényes (többször módosított) 112/1990. (XII. 23.) kormányrendelet. (Legutóbbi módosítása a 186/1994. sz. kormányrendelet.)

Az „első fecske” szerepét betöltő 1/1987. KeM rendelet kibocsátásakor sajátos helyzet állott elő annyiban, hogy a miniszteri rendelet mintegy „leváltott” egy magasabb rendű jogszabályt, az 1974. évi III. törvényt (a „Külkereskedelmi Törvényt”), amely a külkereskedelem állami monopóliumának részletes formalizált jogi megfogalmazása volt. Ez az anomália tipikus volt, és korántsem az egyetlen a külkereskedelem szervezeti-intézményi reformja során.

E reform alapvető szándéka a piaci viszonyok erősítése és a versenynek ezen sajátos területen való élénkítése volt. A szemléletváltozást feltehetően elősegítette az Európai Gazdasági Közösség delegációinak kereskedelempolitikai tárgyalásokon felvett súlyos érve, miszerint az „állami külkereskedelem” (state trading) miatt a magyar gazdaság nem piacszerűen működik, ezért nincs értelme kölcsönös vámkedvezményekről tárgyalni. Valószínű, hogy a külkereskedelem hatósági szabályozóinak, az engedélyezés különböző szintjeinek irányítói is belefáradtak a vállalati szféra meg-megújuló rohamaiba a külkereskedelmi engedélyeket illetően. (Ebben az időben – az 1980-as évek közepén – gyakori vállalati stratégia volt az, amit egy dinamikus vállalat vezetője így fogalmazott meg: „Menjete el a minisztériumba, tudjátok meg, mi a szabály és azonnal kérjetek alóla felmentést!”) Kézenfekvő volt a megoldás, hogy nem azt kell szabályozni, amit szabad csinálni, hanem amit tilos. Ez a liberalizációs tendencia jól elad-

hatónak tűnt a külföldi tárgyalópartnerek felé, és belföldön is komoly hangulatjavító hatást lehetett várni tőle. Sőt, egybeesett a liberális közgazdasági iskola világszerte megfigyelhető térnyerésének tendenciájával, illetve joggal lehetett számítani a megnövekvő verseny hatékonyságjavító hatására és az export növelésére is.

A külkereskedelem szervezeti-intézményi átalakításának folyamatában végbemenő változások közül három emelhető ki a lényeg megragadásának szándékával: a *decentralizáció*, a *dereguláció* és a *liberalizáció*.

A külkereskedelmi szervezet *decentralizációja* lényegében azt jelentette, hogy az 1980-as évek vállalatközi forradalma behatolhatott a korábban államigazgatási eszközökkel is gondosan őrzött külkereskedelmi rendszer sáncai mögé. A hetvenes, nyolcvanas években néhány tucat külkereskedelmi vállalat és néhány száz külkereskedelmi jogú egyéb vállalat helyett kisebb-nagyobb vállalkozások tízezrei kapcsolódhattak be a külkereskedelmi tevékenységbe. Napjainkban (1995. közepén) közel százezer cég és egyéni vállalkozás jegyeztette be magát a Magyar Nemzeti Banknál a külkereskedelmi jog gyakorlására. Ezeknek mintegy fele valóban folytat is külkereskedelmi tevékenységet, de csak mintegy tíz-tizenötezer cégnek vannak rendszeres külpiaci ügyletei. Ebben a körben is jelentős a forgalom koncentrációja, néhány száz nagyobb cég részesedése igen erőteljes.

Mindez azt is jelenti, hogy a külkereskedelem nagy része ismét a magánszektorban realizálódik, vagyis a külkereskedelmi forgalom is „privatizálódott”. Az államnak a felügyelő, az ellenőr szerepe jut. De ez a felügyelet és ellenőrzés sem lehet már olyan szigorú ágazati és vállalati felügyelet, mint amilyen a tervgazdaságban volt. Sok tízezer vállalkozót már nem lehet olyan közvetlen kézi vezérléssel irányítani és befolyásolni, mint néhány száz nagyvállalatot. Az állami irányítás tudatosan vissza is vonult erről az ingoványos területről: ezt a folyamatot nevezhetjük *deregulációnak*.

A külkereskedelmi szabályozás gyökeres átalakítását jelentette az áruforgalom – elsősorban az import – *liberalizációja*. Ennek jegyében megszűnt az engedélykötelezettség az im-

port mintegy kilencven, illetve az export körülbelül nyolcvan százalékát kitevő áruféleségekre. Csak az úgynevezett kivételi listákon szereplő termékekre maradt fenn az export–import forgalmi engedélykötelezettség (ezeket a rendeleteket mellékletei sorolják fel). Talán az import liberalizációja váltotta ki a legtöbb szakmai és politikai vitát.

A külkereskedő kisvállalkozások jellege

A fenti tendenciák következtében átalakuló külkereskedelmi szervezet vállaltípusai közt megtalálhatjuk a korábbi külkereskedelmi vállalatok és kereskedőházak egy részét éppúgy, mint az egyre nagyobb számú külföldi érdekeltségű (tulajdonú) céget, termelő és szolgáltató kisvállalkozásokat, közvetítő kereskedőket. A külkereskedelemben részt vevő kisvállalkozások igen sokfélék: nagy számuk mellett forgalmuk általában kicsi és nem rendszeres. Tevékenységük jellege is színes sokféleséget mutat. Kialakulásuk módja is egymástól eltérő, akárcsak piaci tevékenységük fejlődése.

- Az egyik tipikus fejlődési útnak tekinthető a korábbi nagy *külkereskedelmi vállalatok privatizált szervezeti egységeiből alakult, vagy abból kiszakadt kisvállalkozás*. Ezeket általában a volt anyavállalat egykori dolgozói, szakemberei alapították, mintegy aporként „befektetve” szakmai ismereteiket, nyelvtudásukat, piaci kapcsolatrendszerüket és tapasztalataikat. Áruismeretük is többnyire adott, bár az ilyen „külkereskedelmi alapú” társaságok (kft-k, bt-k) tevékenysége szükségszerűen diverzifikálódik: olyan árucsoportokra és piacokra is kiterjed, amelyekkel korábban nem foglalkoztak. Éppen ez a kényszerű innovativitás a kisvállalkozási forma egyik fő előnye a nagy szervezetek külkereskedelmi tevékenységével szemben. A külkereskedelmi alapú kisvállalkozások gyakran belföldi partnerek részére értékesítik magát a külkereskedelmi szolgáltatások „csomagját”, a lebonyolítást, okmánykitöltést, vámkezelést stb.

- A második fejlődési modell az *önerőből létrehozott kereskedelmi kisvállalkozások* jelentik, amelyek új gazdasági szereplőként a külkereskedésbe is „belevágnak”. A piaci hiányok és tökéletlenségek felismerése mozgatja őket: az egyes országok árszintjeinek elérései, az árfolyamok változásai és eltérései, a szabályozás tökéletlenségei. A magyar piacon ezek elsődleges tevékenysége az imprt lett (hiszen eleinte egy hiánypiacra lehetett jövedelmezően behozni az árukat). Később ugyanezen ok miatt építettek ki exportpozíciókat is, elsősorban a volt KGST országok piacainak magánvállalkozásaival. Az önálló kisvállalkozások rugalmasan, minden lehetséges irányban fejlesztik tovább tevékenységüket, igyekeznek betölteni és kihasználni a piaci réseket. Szakmai és nyelvi felkészültségük változó, piaci kapcsolatrendszerük gyorsan épül.

- Harmadik modellként értelmezhető az *elsősorban belföldre termelő és szolgáltató kisvállalkozások külpiacon lépeése*. Ezek az elsődlegesen termelési gyökerű és szemléletű vállalkozások (például mezőgazdasági termelők). Többnyire saját termékeiket exportálják, esetleg nyersanyagokat és eszközöket importálnak. Piaci kapcsolataikban konzervatívak, ragaszkodnak a hagyományos piacokhoz. Piacismeretük jó, áruismeretük kiváló, de külkereskedelmi szakmai felkészültségük sokszor hézagos.

A felsorolt három típus természetesen nem ad teljes csoportosítást a külkereskedelmükben működő kisvállalkozási formákról, mint ahogy felsorolási sorrendjük sem tartalmaz értékítéletet. A három „fejlődési modell” mégis tipikus irányokat és működési módokat jelöl a tapasztalatok szerint.

A kisvállalkozások külkereskedelmi tevékenysége átalakította magát a külkereskedői munkát is. Az egykori szak- külkereskedelmi vállalatok „üzletkötő-lebonyolító-ügymintéző” jellegű, hivatali munkatílusa helyébe a „vállalkozói külkereskedelem” lépett. Erősödött a marketingszemlélet, a piacorientáltság. A tevékenység egyetlen igazi fokmérője a haszon, a nyereség. Sajnos, a hosszú távú piacépítés helyett egyelőre a rövid távú nyereségszemlélet dominál számos vállalkozásnál – ezt azonban elsősorban a sűrűn változó szabályozás számlájára kell írunk. Élesedett a hatóságok és vállalkozások konfliktusa; egyfajta „hadviselés” zajlik az állam szervei és a vállalkozók közt (lásd pl. vámügyek). A külkereskedelmi vállalkozások szakemberei napjainkban „mindenesként”, univerzális szakértőként dolgoznak: nincs külön üzletkötő, lebonyolító, levelező, deviza-lebonyolító, szállítmányozó stb.

A „vállalkozói külkereskedelem” és a „lebonyolító-ügymintéző” külkereskedés közti lényegi különbséget azonban abban lehet megragadni, hogy a „vállalkozói” típusú tevékenység megfelel a vállalkozás kritériumainak – elméletben és gyakorlatban egyaránt.

Vizsgáljuk meg először a külpiacon vállalkozások elvi elméleti kritériumait. Figyelembe kell venni, hogy a vállalkozói funkciókat a szakirodalom is nagyon sokszínűen tárgyalja és többféleképpen közelíti meg. Az általános felfogás szerint a vállalkozó funkciója lehet:*

- a bizonytalanság és kockázat vállalása (lásd pl. Cantillon és Knight munkáit),
- az innovációk végrehajtása (lásd pl. Weber és Schumpeter írásaiban),
- a piac kiigazítására irányuló közvetítés, kiegyensúlyozás, illetve a dinamikus piactermelés, piacépítés (pl. Kirzner, ill. Schultz elméleteiben),
- a vállalkozói tulajdonlás és finanszírozás (lásd pl. A. Smith felfogását).

A külföldi piac vagy külpiacon, mint a vállalkozás színtere, különleges környezetet teremt a kisvállalkozások számára. Ennek oka egyrészt a nemzetközi kereskedelem politikai kapcsolatrendszere és jelentősége nyomán megjelenő állami beavatkozás, protekcionizmus – elsősorban az import korlátozása, az export ösztönzése és a tőkeforgalom ellenőrzése. Másrészt, a nemzetközi nagyvállalatok, a „multik” erőteljes dominanciája a nemzetközi piacokon a kisvállalkozások számára korlátozza a mozgásteret. Általában véve tehát egyáltalán nem kedvező a külpiacon környezet a kisvállalkozások tevékenysége számára.

* Bővebben lásd: Hébert-Link: *The Entrepreneur*. Praeger, New York, 1982, illetve Sipos Zoltán: *Vállalkozás és kockázat a nemzetközi piacon*. Kandidátusi értekezés. 1993

Vállalkozói funkciók és tevékenységek a külpiacon

A nem tökéletes versennyel jellemezhető piacok sajátos ellentmondása, hogy miközben folyamatosan számtalan vállalkozói lehetőséget állítanak elő, a piac korlátai miatt azok kihasználása nem könnyű. A külpiacon szegmensei között fellépő eltérések megannyi kiigazítási esélyt kínálnak a potenciális vállalkozóknak, a megvalósítási kísérletek azonban nagyvállalati és állami korlátokba ütköznek. A külpiacon vállalkozónak saját érvényesülése érdekében le kell küzdenie a konkurencia szabta belépési akadályokat, meg kell nyernie a vevők, potenciális partnerek jóindulatát. Közben úgy kell átöröszni magát az otthoni és külföldi állami intézmények és szabályok dzsungelén, hogy ne veszítse el a tevékenységét akadályozni és támogatni egyaránt képes hatóságok jóindulatát sem. Ahhoz tehát, hogy egy vállalkozás a külső piacon kibontakozhasson, kétfrontos harcot kell vívnia: saját hatáskörében, a piacon a marketing eszközeivel és a tevékenysége környezetét jelentő intézményi közegben az érdekérvényesítés különböző eszközeivel. A vállalkozás számára optimális intézményi környezet az, amikor a hazai hatóságok részéről semmiféle korlátozással nem kell számolnia, míg ugyanezek a hatóságok államközi szerződésekkel és más eszközökkel maximálisan igyekeznek elhárítani a külső korlátozásokat a vállalkozó útjából. Ilyen helyzettel nagyon ritkán lehet találkozni.

A piacok és az intézményi környezet ellenállása, korlátozó hatása és folyamatos változásai jelentik a külpiacon vállalkozás számára a bizonytalanságot, ami a *kockázatvállalás* alapja. Nem képzelhető el vállalkozó ennek az alapvető vállalkozói funkciónak a betöltése nélkül.

Az *innovációs* funkció is kényszerűen jelentkezik a külpiacon (tartós) részvételt célul kitűző vállalkozó számára. Elég, ha utalunk a piaci környezet folyamatos változására, amely szükségessé teszi a termékek, minőségek, szolgáltatások fejlesztését, a piaci magatartás, a marketing módszerek állandó megújulását. Csak így maradhat elfogadható versenyhelyzetben a vállalkozás. Jelentősebb előnyökre pedig úgy tehet szert, ha – innovációk révén – legalább időlegesen monopolhelyzetbe kerülhet.

A külső piac sajátos tagoltsága, kiterjedése és a szegmensek eltérő adottságai, valamint az állami korlátozások miatt gyakorlatilag nem egyenlítődhét ki. Csak lokálisan beszélhetünk egyensúlyról és csak átmeneti jelleggel. A részpiacok között így mindig nagyszámú további kiegyenlítési lehetőség áll fenn, amelyből az árkülönbözetek alapján nyereséget lehet realizálni (feltéve, hogy a közvetítési költségek kisebbek, mint az árkülönbözet). Az egyszerű exportügylet például mint sajátos közvetítői tevékenység a hazai termelési tényezőpiac és a külső áru piac közötti áthidalást jelenti. A piac kiegyensúlyozására irányuló törekvések, a *piaci koordináció*, *közvetítés végrehajtása* a külpiacon olyan vállalkozói funkció, amelyre sok lehetősége adódik, de amelynek betöltése sokféle akadályba ütközik.

A külpiacon koordináció és innováció végrehajtásának fontos feltétele a szükséges eszközök feletti rendelkezés és a tőkeszerzés lehetősége. Így válik a külpiacon vállalkozás fel-

tételvé és egyben vállalkozói funkcióvá a *tulajdonlás* és a *finanszírozás*.

A nemzetközi gazdasági kapcsolatok rendszerének kiépülését magyarázó elméletek (komparatív költségek elmélete, a nemzetközi piaci termék-életgörbe elmélete stb.) általában elvonatkoztatnak a vállalkozó szerepétől. Pedig fontos azt kiemelni, hogy az erőforrások nemzetközi allokációjában, a termelés és szolgáltatás specializációjában és ennek változásában döntő szerepe van azoknak a döntéshozóknak, akik közvetlenül rendelkeznek az erőforrások felett. Olyan országokban, ahol van lehetőség a piaci koordináció feltételrendszerében vállalkozásra, ott ebben a körben a vállalkozók döntései nyomán formálódik a nemzetközi szakosodás és az új tevékenységek megjelenése a nemzetközi gazdaságban.

A vállalkozói döntések és tevékenységek útján megvalósuló piaci koordináció feltétele a nyereségben és vagyonban közvetlenül érdekelt, az erőforrásokkal, a koordináció eszközeivel rendelkező aktív és kezdeményezően fellépő, a lehetőségekre gyorsan reagáló vállalkozók működése. A vállalkozók érdekeltiségének alapját a külpiacon elméletileg a vállalkozói funkciók betöltésének „jutalmaként” képződő vállalkozói nyereség jelenti. Ennek összetevőit mutatja az 1. táblázat. A gyakorlatban a piac tökéletlen működése gyakran nem teszi lehetővé olyan nyereségelemek érvényesülését, mint a kockázati prémium vagy a piacszerzési többleteljesítmények díja.

1. táblázat

A vállalkozói nyereség elemei a külpiacon

Vállalkozói funkciók	Nyereségelem
1. Kockázatvállalás	– a kockázati prémium egy része
2. Innováció	– innovációs járadék (monopolár jellegű, de időleges)
3. Tulajdonlás, finanszírozás	– kamat és a helyi kamatlábak eltérései
4. Piacok közti közvetítés, árfolyamnyereség	– árkülönbözet,
5. Piaci koordináció, -szervezés, a piac kiegyensúlyozása	– információk értékesítése, piacszerzési díj
5. Piacépités, piacteremtés	– piaci innováció járadéka, új keresleti szegmensek „lefölözése”
Együttesen: Vállalkozás	– Vállalkozói nyereség

A vállalkozói funkciók a külpiacon általában együtt jelennek meg a különféle vállalkozások során. Minden esetben alternatív módon előtérbe kerül valamelyik. A domináns funkciót kíséri a többi funkció, amelyek közül egy-egy el is maradhat. Így például az egyszerű reexport tevékenységben, amely piacok közt közvetítő vállalkozás, dominál a két külpiacon összekapcsolása. Mellette megjelenik a kockázatvállalás (pl. áru- és árkockázatok), a finanszírozás (amit bank is végezhet). A tulajdon felmerül az úgynevezett fedezetlen reexportnál, amelyben a közvetítő egy időre az áru tulajdonosa lesz. Az innovációs funkció akkor érvényesül, ha valamelyik piac újnak minősíthető az adott tevékenységre vonatkozólag.

Egy másik esetet vizsgálva: az exportcélú beruházás végrehajtásánál a domináns vállalkozói funkció a finanszírozás, amihez szorosan kapcsolódik a kockázatviselés is. Ha új termékről van szó, vagy új piacot céloz meg beruházás, akkor betölti az innovációs funkciót. Meglevő, ismert keresleti szegmensre irányuló beruházás a piacot hozza közelebb az egyensúlyi helyzethez. Ha import inputokat használ és másik (belföldi vagy export) piacra irányul, akkor betölti a piacok közötti közvetítői funkciót is.

További példaként megvizsgálva az export fővállalkozást, azt lehet megállapítani, hogy itt az összetett keresleti igénynek megfelelően kínálati „csomag” összeállítása, a piacépítés és az ehhez kapcsolódó kockázatvállalás tekinthető domináns vállalkozói funkciónak, mellette megjelenik a finanszírozás (a hitelezőnél), a tulajdon (ha üzleti részesedést vállal a fővállalkozó), az innováció is (ha új megoldásokra van szükség).

Ennek során a piaci innováció, a piacépítés a domináns funkció. Mellette megjelenik a kockázatvállalás, a befektetés finanszírozása is. Hasonló a helyzet a tartós piaci kapcsolatrendszerbe való beépülés esetén. Csaknem ugyanúgy kapcsolódnak össze a vállalkozói funkciók a fő piaci szegmensekre, a minőségi versenybe, a piac „belső körébe” való betörés végrehajtásánál. Ez tipikus „rétegváltó” piaci innováció, piacépítés. Természetesen az ilyen vállalkozást is kíséri a belépés sikertelenségéhez fűződő kockázat, az új termékhez kapcsolódó innováció és a finanszírozás is. Ha a beépülés sikeres, a vállalkozó egy lépéssel közelebb kerül a piac feletti rendelkezés, a piac (részleges) internalizációja felé.

A piaci koordináció mellett a másik, dinamikusabb vállalkozói tevékenység a piacteremtés, az innovatív marketing. Termékújításokra általában az úttörő, követő, továbbfejlesztő és másoló innovációtípusokat szokták értelmezni. A piaci innovációk esetei: új piac építése, új piacra való betörés, piacbővítés és piaci rétegváltás. Mindezekben dominál a vállalkozó kezdeményező, a piaccal kapcsolatban aktív befolyásoló magatartása. Éppen ez az aktív szerep különbözteti meg a vállalkozót a piaccal való kapcsolatában passzív eladótól és egyéb piaci szereplőktől.

A piacszerzés, piacépítés részét képezi a kereskedelmi folyamatokat akadályozó tényezők elhárítása.

Ilyen forgalmi akadály lehet:

- az eladó és vevő közti kapcsolat-hiány,
- a kölcsönös igények és lehetőségek hiányos ismerete (információhiány),
- az árat illető megegyezés hiánya,
- az áruk őrzésének, kezelésének szükségessége,
- az áru iránti bizalmatlanság,
- a szerviz és garanciális szolgálat iránti bizalmatlanság,
- a kölcsönös érdeklődés gyenge volta,
- az igények és a termelés időbeli és térbeli szétválása,
- a különböző kockázatok jelentkezése.

Mindezeket az akadályokat megfelelő piacszerző műveletekkel hidalhatják át a piac szereplői.

Ilyenek a fenti sorrendnek megfelelően:

- piackutatás, reklám, egyéb kommunikáció útján történő kapcsolattartás,
- az üzleti lehetőségek feltérképezése, bemutatása, értékelése, ismertetése,
- ártárgyalások lefolytatása,
- szállítmányozási és egyéb feladatok ellátása,
- minőségellenőrzés, teljesítménymérés, megfigyelés,
- szolgáltatások kiépítése, működtetése, illetve kikényszerítése az arra kötelezett partnertől,
- a figyelem felkeltése, fenntartása a marketing-kommunikáció eszközeivel,
- készletezés,
- a kockázat átvállalása.

Ezek a tevékenységek *tranzakciós költségekkel*, ráfordításokkal járnak. Ilyen ráfordítás a kockázatvállalás, az üzleti tárgyalások lefolytatása, a figyelemmelkísérés, az információ-ellátás is. A tranzakciós költségek természetesen befolyásolják az árakat. E költségek mértékét befolyásolja a termék komplexitása, a szerződés kialakításának időigénye, a teljesítés időigénye, az áru ellenőrzésének, kezelésének lehetőségei, ezek bonyolultsági foka, az áru jellege (pl. sérülékenysége, romlandósága) stb. A piacteremtés költségeit mérséklő módszernek tekinthetjük a nagy tételű adásvételt (mivel csökkenti az egységre jutó tranzakciós költséget), a tartós üzleti kapcsolatokat, vagyis a szerződés folyamatok megújítását ugyanazzal a partnerrel. A jó piaci hírnév megalapozása is a költségek csökkentése irányába hat.

Gyakorlati problémák

Az elmélet, sajnos, többnyire csak annyit ér, amennyi a gyakorlatban is megvalósulhat belőle. A magyar külkereskedés *2. táblázat*

A vállalkozás korlátai

Vállalkozói funkciók:	Korlátozó tényezők, gyengeségek				
	Tőkehiány	Finanszírozási háttér	Piaci korlátok	Állami korlátok	Szaktudás hiánya
Kockázatvállalás	++	+++	+	+	+
Innováció	++	++	+++	+	+
Piaci közvetítés, koordináció,	+	+	++	+++	++
külgazítás	++	++	++	++	+++
Piacépítés	++	++	++	++	+++
Tulajdonlás, finanszírozás	+++	++	+	++	+

lembe bekapcsolódó kisvállalkozók tevékenységét számos tényező korlátozza, zavarja: ennek egy lehetséges, vázlatos összefoglalását adja a *2. táblázat*.

Ebből emeljünk ki néhány különösen fontos összefüggést.

A *tőkehiány* elsősorban a tulajdonlási, finanszírozási funkció ellátását akadályozza, bár csaknem ugyanilyen mér-

tékben korlátozza a kockázatvállalást, az innovációt, a piacépítést is. A gyakorlatban ez nemcsak a vállalkozásindítás és forgóeszköz-finanszírozás szempontjából jelent problémát. A korszerű külpiaci vállalkozási stratégia alapelve az, hogy a tőkeberuházás a célpiacon az áruexport szerves folytatása, kiegészítése vagy alternatívája. Az igazán sikeres, offenzív, tudatos külpiaci stratégia ily módon fokozhatja a célpiac ellenőrzését, mérsékelheti a működés kockázatát (habár más kockázatok, mint pl. az államosítás, a politikai kockázatok, növekedhetnek). A legsikeresebb külgazdasági stratégiákat megvalósító fejlett országok a világ legnagyobb tőkeexportőrei közé tartoznak. Magyarországra is jelentős külföldi tőke áramlik be a privatizáció kapcsán. Nem vitás, hogy nem minden külföldi tőkeberuházás sikeres a magyar célpiacon sem. De bizonyosra vehető, hogy sikeres az a tőkeexport, amely a piac megszerzésével jár. Erre pedig vannak példák.

A magyar kisvállalkozások tőkehiánya egyelőre nem teszi lehetővé jelentősebb külpiaci érdekeltségek létesítését. Ez nyilván hátrány az olyan versenytársakkal szemben, akik tőkeerősebbek, képesek külföldi beruházásokra például a nyersanyagok és energiahordozók lelőhelyeinek közelében.

A finanszírozási háttér és ezáltal a kisvállalkozások kockázatvállalási képessége erősen korlátozott. Közhelyeszerű, de fontos alapigazság, hogy a magyarországi kamatláb túlságosan magas ahhoz, hogy közép- és hosszú lejáratú, kockázatos külföldi követeléseket könnyedén lehetne finanszírozni. A kisvállalkozások banki hitelnyújtási háttére egyébként is szűkös. A különböző vállalkozásfejlesztési alapok és alapítványok nem foglalkoznak a külpiaci értékesítés elősegítésével. Az állami exporttámogatás nem tudja kezelni a kisvállalkozásokat, pedig ezeknek volna a legnagyobb szükségük az exportfinanszírozási hitelekre, kockázatot átvállaló garanciákra.

A magyar kis- és középvállalatok exportfinanszírozó és kockázatvállaló képességének ijesztő gyengülését jelzi az a tendencia, amely a kelet-európai exportunkba bekapcsolódó nyugat-európai közvetítő kereskedők szerepének változását mutatja. Körülbelül 1989-től (a KGST megszűnésétől) 1992–93-ig egyre növekedett a magyar exportot (főleg az agrártermékek kivitelét) ily módon „segítő” nyugati közvetítők tevékenysége. 1993 óta általános csökkenés tapasztalható, amivel párhuzamosan a magyar kivitel is visszaesett. Könnyen lehetséges, hogy az először csak kedvezőbb kamatfelvételeivel az üzletbe belépő közvetítő utóbb „ellopta” a piacot.*

Félő, hogy ez az irányzat folytatódni fog. Időszerű lenne hatékonyabb állami exporttámogatást kiépíteni, kifejezetten a kisvállalkozások számára. Sajnos, a jelek szerint a nemrég porondra lépett Export-Import Bank és a Magyar Exportkredit-Biztosító Rt. sem tudja felvállalni ezek támogatását.

A külpiaci tevékenység piaci korlátai sokfélék és számosak. A monopóliumok és oligopóliumok által uralt piacokon a kisvállalkozóknak kevés hely jut. A legtöbb esetben azok a kisvállalkozások sikeresek a nemzetközi piacon, amelyek

innovációs technológiai előnyüket vagy más eredetű előnyeket a nagyvállalatok bolygóvállalataiként, azok támogatásával érvényesítik. Úgy látszik, a piaci hatalom, az erőforrások és piacok feletti rendelkezés ma már szükséges kellékei a nemzetközi piaci sikernek.**

A külpiaci belépési „küszöbök” közül legtöbbször a reklámküszöböt említik a szakirodalomban. Reklám- és promóció-igényes termékeknél kifejezetten fontos az intenzív kampány már a piaci bevezetésnél. Finanszírozásuk azonban kisvállalkozások számára általában nem oldható meg. Így a magyar exportőrök külföldi partnereiknek kénytelenek átengedni a reklámozást és a reklám- és marketingstratégia kidolgozását, sőt gyakran már a termék végleges, fogyasztói csomagolását is. A magyar kivitelben jelentős arányt kitevő feldolgozatlan áruk (tőzsecikkek) exportjának pedig eleve le kell mondani a fogyasztói piac megközelítéséről és ellenőrzéséről. Ezeknél a termékeknél (mint például a búzánál, gabonaféléknél) nem a reklámküszöb korlátozza a forgalom növelését, hanem a logisztikai háttér: a raktárak, vasúti fuvarozási kapacitás, kikötői lehetőségek. Ezek elérésében és ellenőrzésében előnyben vannak a nagy, tőkeerős vállalkozások.

A nem közvetlenül fogyasztási célú termékek (nyersanyagok, félkész termékek, feldolgozatlan mezőgazdasági termények) forgalmát erőteljesen befolyásolja az állami kereskedelempolitika, a protekcionizmus által felállított vám- és egyéb korlátozások adta preferencia-küszöbök. A felvevőpiacok állami védelmével (importkorlátozásával) ugyan szembekerülnek mind a nagy-, mind a kisvállalkozások; a nagyobb cégek azonban több terhet képesek elviselni és alkupozíciójuk is erősebb. (A nemzetközi tapasztalatok szerint ebben a tekintetben a multinacionális vállalatok vannak a legkedvezőbb helyzetben.) A kisvállalkozások hamarabb elvéreznek a protekcionista akadályokon. Emellett sokszor a hazai gazdaságpolitika is válogatott eszközökkel igyekszik „kihúzni alóluk a szőnyeget”: új és emelkedő adók, illetékek, közterhek nehezítik a helyzetüket. Az importáló kisvállalkozók pedig a hazai piacvédelem falaiba ütköznek.

Sajátos viszony alakult ki Magyarországon a hatóságok és a kisvállalkozások között. Mindkét fél részéről inkább a gyanakvás, mint a bizalom érzése dominál. A vállalkozók óvatosak, mert tartanak az újabb elvonásoktól, adóbírságtól, vámpótléktól, leértékeléstől stb.

Az állam pedig mintha általánosítaná a nem tiszta eszközökkel operáló vállalkozásokkal kapcsolatban szerzett tapasztalatokat a vállalkozások többségére. Ez a folyamat vezetett olyan, szinte „statáriális” előírásokhoz, mint például a határon történő kötelező vámfizetés szabálya.

A hatósági szabályozás mind szigorúbbá és bonyolultabbá válása egyes területeken (mint például a vámeljáráásban, vagy a jövedéki termékek forgalmazásában) egyre alaposabb szakmai és jogszabályi ismereteket igényel a vállalkozásoktól. A külkereskedelmi tevékenység alapvető szakmai ismeretei valóban *szakmai korlátot* is jelentenek. Becslések szerint Magyarországon összesen nincs annyi jól képzett és felkészült

* Bővebben lásd: Kartali János: A kelet-európai térséggel folytatott agrárkereskedelmünk változásai, különös tekintettel a közvetítő kereskedelemre. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, Bp. 1993. szept.

** Lásd: C. Laurent: A technológiai fölény nem elég a nemzetközi érvényesüléshez. Kézirat. Revue Francaise de Gestion, 1986/55.

külkereskedő, mint ahány vállalkozást bejegyeztek ilyen tevékenység végzésére.

Az iskolarendszerű és iskolán kívüli képzés bővülése az elmúlt években nem tudott lépést tartani az igények robbanásszerű növekedésével. Különösen a kisvállalkozók szakmai felkészítése és vállalkozásaik szakemberellátása tűnik problematikusnak.

A GATE Kereskedelmi és Vállalkozási Akadémiája éppen ebben az irányban keres megoldásokat képzési programjával.

Következtetések

Az elmélet és a gyakorlat között mindig mély szakadék tátong. A vállalkozás elméletének és gyakorlatának vázlatos, és részletesebb korábbi kutatáson alapuló egybevetése a külkereskedelem sajátos területén is sok ellentmondásra világít rá.

1. A kisvállalkozás rugalmassága, mozgékonyága, kockázatvállaló készsége, hajlandósága kiválóan alkalmassá teszi a nemzetközi piacok közti közvetítésre, áthidalásra, a vállalkozói funkciók betöltésére. Ugyanakkor a nemzetközi piaci „hadszíntér” számos akadály, korlátja és a kisvállalkozók tőkehiányából eredő korlátok erősen akadályozzák e funkciók sikeres ellátását.

2. A nemzetközi nagyvállalatok által uralt piacokon a kisvállalkozások piaci lehetőségei is korlátozottak. Mindenesetre intenzív marketing- és piaci munkára van szükség, jó piacismeretre, kapcsolatrendszerre, stabil pénzügyi háttérre, színvonalas szakmai és külkereskedelmi ismeretekre.

3. A magyar külkereskedelem szervezetében korábban erősen túlcentralizált struktúra működött. Mára a néhány tucat nagy-vállalat (külkereskedelmi és külkereskedelmi joggal bíró vállalatok) helyét több tízezernyi kisvállalkozás foglalta el az alanyi külkereskedelmi jog szabályai alapján. Úgy tűnik, ismét átestünk kissé „a ló túlsó oldalára”; a jelenlegi decentralizáció mértéke túlzott. A piaci szervezet bizonyos fokú koncentrációjára és centralizációjára van szükség abból a célból, hogy legalább néhány magyar cég piaci „erőközpont” lehessen, ne játsszon szükségszerűen mindig alárendelt szerepet (ami az árakban is kifejeződik) a fejlettebb országbeli

partnerekkel szemben. A koncentráció piaci folyamatok következtében is végbe fog menni; a versenyben mindig lesznek győztesek és vesztesek. De talán célszerű lenne ezt meggyorsítani oly módon, hogy az atomizált kereskedelmi kisvállalkozások egyesülést vagy szövetkezetet hoznának létre saját exportjuk és importjuk lebonyolítására. Ez javítaná külpiazi erőpozícióikat és csökkentené a tranzakciós költségeket számukra. Igaz, hogy másfelől, némileg csökkenhetne a kisvállalkozások önállósága. Ez az önállóság azonban, véleményem szerint, a nemzetközi piacon úgyis csak viszonylagos, a sokféle üzletpolitikai, tőkepiaci, keresleti, állami és egyéb korlát és külső kényszer miatt.

4. Erőteljesebben kisvállalkozás-barát kereskedelem- és gazdaságpolitikára lenne szükség. Valódi szektorsemlegességgel és esélyegyenlőséggel kellene kezelni a kisvállalkozásokat az importban. Az exportban pedig fokozott támogatásuk szükséges, elsősorban a finanszírozási háttér megfelelő kiépítésével, amely javítaná a kockázatvállalási képességet is. Egy erőteljesebben támogatott dinamikusan növekvő kisvállalkozói és középvállalkozói export nemzetgazdasági előnyei mellett, úgy gondolom, nem szükséges érvelni.

Felhasznált irodalom

- Hébert, R.-Link, A.: *The Entrepreneur*. Praeger, New York, 1982
- Creton, L.: A technológiai fölény nem elég a nemzetközi érvényesüléshez. *Revue Francaise de Gestion*, Párizs, 1986 (nyersfordítás)
- Kartali János: A kelet-európai térséggel folytatott agrárkereskedelmünk változásai, különös tekintettel a közvetítő kereskedelemre. AKII, Bp., 1993
- Sipos Zoltán: *Vállalkozás és kockázat a nemzetközi piacon*. Kandidátusi értekezés. MTA, Bp. 1993
- Sipos Zoltán: Piaci akadályok és tranzakciós költségek. *Külgazdaság*, 1991/4.
- Szatmári Ágnes: *A vállalkozások külgazdasági tevékenységének gazdaság- és kereskedelempolitikai környezete*. Szakdolgozat, BKE, 1994
- Windisch Szilvia: *Kisvállalkozások exportja és intézményi háttér*. Szakdolgozat, BKE, 1995
- MTA Világgazdasági Kutató Intézet „Kihívások” című tanulmányosorozata

VISSZA A JÖVŐBE? OUTSOURCING AZ INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIAI SZOLGÁLTATÁSOK KÖRÉBEN

A számítástechnikai szolgáltatások külső forrásból történő beszerzése a nyolcvanas évek végétől új nagyságrendben van jelen a fejlett világ piacain. Magyarországon az outsourcing koncepcióval még csak most barátkoznak a gyakorlati szakemberek, anélkül azonban, hogy a fentivel mindenben azonos értelmet tulajdonítanak neki. Pedig az „információtechnológia outsourcingjának” – ha nem is ezen a néven – hazánkban is vannak hagyományai. Érdemes tehát megismerkedni az informatikai outsourcing újabbkori történetével, amelyet a szerző tanulmánya témájául választott.

A fejlett világban új üzletág született. Bár szakosodott cégek már a hatvanas évek óta nyújtanak számítástechnikai támogatást üzleti és közszolgálati szervezeteknek, a nyolcvanas évek végétől jellegében és nagyságrendjében is új jelenséggel állunk szemben. A külső partnerek által nyújtott számítástechnikai szolgáltatások „világpiaca” jelenleg húsz milliárd dollár feletti árbevétellel büszkélkedhet, növekedési üteme pedig tartósan évi húsz százalék körül alakul. [20, 23] Az *Eastman Kodak* 1989-es, jelentős publicitást kapott döntése óta nagyvállalatok tucatjai – köztük olyan jól ismert nevek, mint az *AlliedSignal*, [21] a *British Petroleum*, [15] a *Delta Airlines*, a *Du Pont*, [7] vagy a *Young & Rubicam* [25] – jutottak arra az elhatározásra, hogy a tevékenységükhöz nélkülözhetetlen informatikai feladatokat – részben vagy teljes egészében – másokkal végeztetik. Az utóbbi hónapokban az outsourcing egy továbbfejlesztett változatára is felfigyelhetünk: ez a *globális outsourcing*, amelyben a partner az információs szolgáltatások standard minőségben történő biztosítását az egész világra kiterjedően vállalja. Ilyen üzletet kötött nemrégiben egymással a *Xerox* és az *Electronic Data Systems* (EDS), amelyet a *General Motors* érdekeltségű informatikai birodalom számos országban való jelenléte, valamint a tulajdonában lévő, a világ egyik legnagyobbjának számító digitális telekommunikációs hálózat tett lehetővé. [8]

Magyarországon az outsourcing koncepciót még csak most ízelegetik a gyakorlati szakemberek, és legkevesbé sem a számítástechnikai szolgáltatások külső forrásból történő beszerzését értik alatta. Pedig az „információtechnológia outsourcingja” – ha nem is ezen a hangzatos néven – hazánkban is rendelkezik hagyományokkal. Lehetséges, hogy pontosan ez az idegenkedés oka? Mindenesetre érdemes megismerkedni az informatikai outsourcing újabbkori történetével. Már csak azért is, mert a történelem időnként megismétli önmagát...

A kezdetek

Amikor *Katherine Hudson*-t, a Kodak egyik sikeres válságmenedzserét vállalati információrendszerekért felelős elnökhelyettesé nevezték ki 1988-ban, azt a megbízatást kapta, hogy az informatikai szolgáltatások javítását és ennek révén cége versenypozíciójának erősítését a számítástechnikai kiadások jelentős csökkentése mellett valósítsa meg. A paradoxnak látszó feladat megoldásában az a tény, hogy Hudsonnak nem volt tapasztalata a számítástechnika menedzselésében, inkább előnyt jelentett, mint hátrányt.

Hudson a belső számítástechnikai tevékenységeket potenciálisan kiváltó külső piaci szolgáltatások szisztematikus felméréseivel kezdte munkáját. Objektív teljesítményparaméterek összehasonlításával arra a következtetésre jutott, hogy szinte nincs olyan terület, ahol a külső szolgáltatók ne bizonyulnának hatékonyabbnak. A felismerést tett követte: Hudson egy év alatt szinte kipucolta az informatikai szervezetet. A központi számítógép (adatközpont) működtetésére az *IBM*-mel, a telekommunikációs szolgáltatások biztosítására a *Digital*-lel, a személyi számítógépek beszerzésére és karbantartására pedig a *BusinessLand*-del kötött szerződést. Az akció nagyságrendjére jellemző, hogy csak az *IBM*-es üzlet értéke elérte a félmilliárd dollárt, [23] valamint, hogy a változások kb. kétezer ember munkakörét érintették.

A Kodak-sztoriból pár éve esettanulmány készült a *Harvard Business School*-on, [4] amely azóta is az információmenedzsment kurzusok állandó részét képezi szerte a világon, nagyban hozzájárulva az informatikai outsourcing koncepció gyors terjedéséhez. De nemcsak a népszerűséggel magyarázható, hogy a legtöbb publikáció a Kodakkal hozza összefüggésbe az újabbkori outsourcing megjelenését. A Kodak esetében történt meg ugyanis először, hogy (1) egy nagy-

vállalat (2) az információtechnológiai szolgáltatások széles körére vonatkozóan (3) a meglévő belső kapacitások lebon-
tásával (4) a kiválasztott partnerekkel szoros kapcsolatot ki-
alakítva vett igénybe külső szolgáltatást. [20]

Az (informatikai) outsourcing elméleti gyökerei

Az outsourcing azon ritka üzleti technikák közé tartozik, amelynek megértéséhez, elemzéséhez a közgazdasági, szerve-
zetelméleti megközelítések, menedzsment teóriák széles tár-
háza áll rendelkezésre. Az alábbiakban az outsourcing szem-
pontjából talán leginkább relevánsnak tekinthető három mo-
dell rövid ismertetésére kerül sor - a témakör viszonylagos
hazai újdonsága következtében általános formában, számí-
tástechnikai specialitás nélkül. Az elméleti modellekből az
outsourcingra levezethető következtetések ismertetése szintén
„általánosan”, az üzleti gyakorlat általi visszaigazolások mér-
tékeinek elemzése ezzel szemben már funkcióspecifikusan, az
informatikai outsourcing szempontjából történik.

A bemutatásra kerülő három modell* eltérő alapfeltevé-
seken nyugszik. *Williamson tranzakciós költség elmélete* azt a
széles körben elfogadott nézetet tükrözi, hogy a szervezetek
vezetői közvetlen gazdaságossági megfontolások alapján for-
dulnak külső szolgáltatókhoz. *Pralahad és Hamel szervezeti
alapképességek (core competencies) modellje* a számszerűsí-
tendő előnyökkel szemben a komplexebb stratégiai szemponto-
kat tekinti az outsourcing törekvések mozgatórugójának.
Pfeffer hatalmi-politikai elmélete mindkét előző modelltől
különbözik abban, hogy a szervezeti döntések mögött nem
üzleti, hanem politikai racionalitást feltételez. A jelen tanul-
mány szerzőjének felfogásában az egyes elméletek és az
azokból levonható következtetések az outsourcing jelenségé-
nek különböző interpretációit képviselik, vagyis nem tükröz-
nek abszolút és egymást kizáró igazságokat.

Williamson tranzakciós költség modellje

- *Az elmélet alapkategóriái és alaptételei*

Williamson elmélete [36] arra épül, hogy a gazdasági aktusok,
tranzakciók kivitelezését alapvetően két módon lehet biztosí-
tani: szervezetten belül, illetve külső vállalkozók által. Ha a
tranzakciót (pl. egy adott termék vagy szolgáltatás előállítását)
a szervezet maga hajtja végre (*hierarchián keresztül* megol-
dás), akkor viszonylag magas *termelési* költségekkel (pl. tőke,
anyag, bér) és alacsony *koordinációs* (más néven *tranzakciós*)
költségekkel (pl. felügyelettel, ellenőrzéssel kapcsolatos ki-
adások) lehet számolni. Külső vállalkozás igénybevétele ese-
tén (*piaci megoldás*) azonban a külső vállalkozó erősebb
szpecializáltságából adódóan aránylag alacsonyabb termelési
költségek, viszont a szerződés megkötésével és betartásával
stb. kapcsolatos pótlólagos ráfordítások révén magasabb koo-
rdinációs költségek merülnek fel.

Hogy valójában melyik megoldás gazdaságosabb, azt
olyan tényezők befolyásolják, mint az adott *tranzakció* gya-

* Az itt következő gondolatmenet - Williamson és Pfeffer modelljé-
nek ismertetése tekintetében - Lacity és Hirschheim elemzésén [23]
alapszik.

korisága, a tranzakcióhoz szükséges *eszközök és szaktudás
specializáltsága*, a tranzakció esetleges *földrajzi meg-
határozottsága* (helyhezköttöttsége), a potenciális *külső szol-
gáltatók száma*, valamint a tranzakcióval kapcsolatos *bizony-
talanság*.

Mindezek figyelembevételével Williamson szerint a hie-
rarchián keresztüli megoldás csak akkor preferálandó a piaci-
val szemben, ha (1) olyan - eszköz, szaktudás stb. szempont-
jából - *speciális tranzakciót kell végrehajtani*, amelyre gya-
korta van szükség és/vagy *nagy bizonytalanság* övezi; illetve,
ha (2) a *potenciális szolgáltatók száma alacsony* (ebben az
esetben ugyanis felmerül a külső vállalkozó *opportunistá*,
kizárólag saját érdekét kereső viselkedésének veszélye).

- *Az outsourcingra vonatkozó következtetések*

Mint látható, Williamson elmélete meglehetősen tág teret
hagy a piaci (outsourcing) megoldások alkalmazásának. Fel-
hívja ugyanakkor a figyelmet, hogy ezek fontos feltétele a
szolgáltatás előzetes standardizálása, a potenciális szol-
gáltatók lehetőleg magas száma, és szerencsés, ha az egyébként
biztos környezetű szolgáltatást nem túl nagy gyakorisággal
kell végezni. Szintén a Williamson-féle gondolatmenet része,
hogy piaci megoldás során a koordinációs költségek elszabu-
dulásának egyetlen gátja a *szerződés*, ezért annak kialakítására
rendkívül nagy gondot kell fordítani.

- *A következtetések érvényesülése az informatikai
outsourcing üzleti gyakorlatában*

Az informatikai outsourcing üzleti gyakorlata csak részben
igazolja vissza a Williamson modellből adódó következte-
téseket. A fejlett országokban a standardizált szolgáltatásokat
(utility service) követően újabban egyre jobban terjed a közé-
pesen vagy erősen speciális technológiák outsourcingja.
Szintén figyelemre méltó, hogy ez a tendencia rendkívül
bizonytalan technológiai környezetben és általában napi
szolgáltatási kötelezettség mellett figyelhető meg. Ami a
szerződés gondos kialakításának szükségességére, illetve az
annak elmaradásából adódó jelentős költségnövekedésre,
valamint a potenciális szolgáltatók számosságára vonatkozó
következtetéseket illeti, a prosperáló piac a Williamson-féle
teóriát támasztja alá.

Pralahad és Hamel szervezeti alapképességek (core competencies) modellje

- *Az elmélet alapkategóriái és alaptételei*

Pralahad és Hamel szerint [28] a legtöbb sikeres vállalat ese-
tében meghatározhatók olyan *alapképességek* vagy *kompeten-
ciák*, amelyek tekintetében az adott vállalat egyértelműen
versenytársai fölé nő. Ilyen alapképességnek tekinthető
például a miniatürizálás a *Sony* esetében, vagy az optikai és
média szakértelem a *Philipsnél*. A szervezeti alapképességek
alaptermékekbe (core products) épülnek be, amelyek általá-
ban végtermékek egész sorozatának jelentik meghatározó
komponenseit vagy részegységeit (mint pl. a Casio digitális
kijelző rendszerei, vagy a *Matsushita* kompresszorai). A

vállalatok versenyképességéről felszínesen a végtermékekkel szembeni kereslet alapján alkotunk véleményt, pedig az sokkal mélyebben, az alaptermékekben és az alapképességekben gyökeredzik. A versenyképesség növelése érdekében ezért a vállalatvezetőknek a szervezeti alapképességeket kell feltárniuk, és biztosítaniuk kell az azok ápolásához, továbbfejlesztéséhez szükséges erőforrásokat. Minthogy a szervezeti alapképességek és gyakran maguk az alaptermékek is *stratégiai üzleti egység* (divízió) felett álló kategóriát jelentenek, az azokra koncentráló vállalatvezetési filozófiának szükségszerű előfeltétele bizonyos fokú centralizáció.

• *Az outsourcingra vonatkozó következtetések*

Pralahad és Hamel megközelítése alapján a szervezeti alapképességekhez, illetve alaptermékekhez kapcsolódó tevékenységek nem lehetnek tárgyai outsourcing szerződéseknak, azokat szigorúan szervezeten belül kell tartani, sőt centralizálni szükséges. Ezt elsősorban nem a nagyfokú specializáltságból adódó gazdaságossági szempontok diktálják. Az alapképességekkel kapcsolatos tevékenységek megőrzésének alapvető indoka, hogy azok a vállalat hosszú távú versenyképességének hordozói, külső piaci értékesítésük ezért nem lenne lehetséges a vállalat versenyképességének jelentős rombolása nélkül. Ez maguk a szerzők is szemléltetik a Chrysler példájával, amely évről-évre egyre nagyobb megbízásokat adott a *Hondának* motor-összeszerelésre, később pedig a motorok megtervezésére is, míg végül teljesen kiszolgáltatottá vált a feltörekvő japán vállalattal szemben. Szintén nem célravezető a cég végtermékeihez nélkülözhetetlen, de teljes mértékben hiányzó alapképességek és alaptermékek szervezeten kívüli forrásból történő beszerzése, mert bár alacsony költségű külső forrás esetén megteremthető a versenyképesség illúziója, a hatás mindenképp csak időleges. Ez alól csak az szükséges alapképességek kölcsönös pótlására létrejövő stratégiai szövetségek jelentenek kivételt. A *core* tevékenységekre való koncentrálás igen erőteljes igénye ugyanakkor arra a következtetésre is vezethet, hogy a nem *core* tevékenységeket a „normál” gazdaságossági szemponton túlmenően is érdemes külső vállalkozókra bízni.

• *A következtetések érvényesülése az informatikai outsourcing üzleti gyakorlatában*

Pralahad és Hamel elméletének érvényességét támasztja alá, hogy legalábbis a jelentős outsourcing üzletek között [23] nemigen találni olyat, amelyben az igénybe vevő vállalat fő profilját valamilyen információs szolgáltatás, vagy számítástechnikai termék előállítás képezné (a Xerox ma már nem gyárt számítógépet). Hiányoznak továbbá a listáról azok a vállalatok is, amelyek „hagyományos” üzletágakban tevékenykednek, de nevüket az elmúlt években versenyelőnyt biztosító információrendszer tette híressé. Az outsourcing megrendelők között viszont feltűnően nagy számban fordulnak elő bankok és biztosítótársaságok, amelyeket pedig a *Cash-McFarlan-McKenney féle stratégiai rács modell* [16, 2] az információrendszereket stratégiai módon használó szervezetek közé sorol. Az outsourcingot ugyanakkor egyes szerzők sokkal inkább stratégiai szövetségnek, mintsem

szerződéses kapcsolatnak tekintik, [26] sőt az egyik meghatározó informatikai outsourcing szolgáltató tevékenységét „stratégiai katalizátorként”, az „alapfolyamatok felpezsdítőjeként” [1] népszerűsíti. Kérdés, hogy ilyen esetekben valóban az alapképességek kölcsönös kiegészítéséről van-e szó, vagy a szolgáltatás igénybe vevője hosszabb távon kiszolgáltatott helyzetbe kerül. A nem kifejezetten információigényes, de prosperáló üzletágakban ismét a szerzők modelljébe illő az a megfigyelés, hogy bár a megrendelők a kötelező megtérülési számításokat mindig elvégzik, a szolgáltatás díjának elfogadásakor meglehetősen nagyvonalúnak bizonyulnak.

Pfeffer hatalmi-politikai modellje

• *Az elmélet alapkategóriái és alaptételei*

A hatalmi-politikai megközelítések szerint [35] a *hatalom* úgy definiálható, mint potenciális képesség arra, hogy egy személy egy másik személy magatartását egy adott helyzetben befolyásolja. A *politika* (*politizálás*) ezzel szemben az a folyamat, amelynek során a hatalmat döntések befolyásolására használják fel. Minthogy a döntési folyamatban alkalmazott politikai stratégiák és taktikák megváltoztathatják a hatalom eredeti megoszlását, a döntés kimenetét előzetesen nem lehet meghatározni. Pfeffer [27] a legfontosabb *hatalomforrásoknak a szervezetben betöltött pozíciót és a kritikus erőforrásokhoz való hozzáférést* tekinti. A *politikai taktikák közül a döntési kritériumok és az információk szelektív felhasználását, a külső szakértők alkalmazását, a koalícióra lépést, valamint az ellenfelek egy részének kooptálását* tartja a legelterjedtebbnek.

• *Az outsourcingra vonatkozó következtetések*

Pfeffer elmélete alapján az outsourcing döntéseket nem gazdaságossági vagy stratégiai alapon hozzák, az ilyen szempontokra való hivatkozásokat a politikai taktikák körébe lehet sorolni. Az outsourcing döntések előre nem jósolhatók meg, de megérthetők, ha valaki ismeri az érintettek (*stakeholderek*) érdekeit, induló hatalmi pozícióit és nyomon követi a döntési folyamat során azokban bekövetkezett változásokat. Néhány feltételezés ezzel kapcsolatban általánosan is megfogalmazható, például, hogy az informatikai szervezet vezetőinek egy jelentős része várhatóan nem lelkesedik majd az outsourcing javaslatért, és latba veti befolyását a döntés megvívózása érdekében.

• *A következtetések érvényesülése az informatikai outsourcing üzleti gyakorlatában*

A hatalmi-politikai szempontoknak az outsourcing döntésekben betöltött szerepéről leginkább csak a folyamatban való közvetlen részvétel esetén lehet meggyőződni. Ilyen szempontból a publikált esettanulmányok rendszerint nagyon tartózkodóak, mégis gyakran utalnak az informatikai szervezet, illetve egyes vezetőinek „kezdeti” ellenállására. [3, 23] A rendszerint öt-tíz éves futamidő, [9, 10] a sok rejtett költség, a technológiai piac bizonytalansága stb. ellenére precízen kiszámolt megtakarítási százalékok politikai taktikázásra utalnak. Az outsourcing döntések kapcsán gyakran alkalmazott külső

tanácsadók - a sokszor jóval kisebb nagyságrendű szervezeti változások esetében már megszokott módon - szintén tölthetnek be taktikai szerepet.

Pro és kontra érvek az informatikai outsourcinggal kapcsolatban

Az utóbbi időben jelentős számú publikáció foglalkozott az informatikai outsourcing előnyeinek és hátrányainak részletes felsorolásával. [6, 19, 25, 29] Ezek a tanulmányok legtöbbször az outsourcinggal valamilyen módon kapcsolatokba került vezetők, tanácsadók megnyilatkozásaira támaszkodnak. A tanulmányok alapján felvázolható az informatikai outsourcing két markánsan eltérő „gyakorlati interpretációja”, amelyeket a levont következtetések alapján az *outsourcingot elvetők* és az *outsourcingot támogatók* felfogásának lehet nevezni. A jelenleg alaposabb megismerése érdekében az elméleti interpretációk mellett célszerűnek tűnik ezeket a „gyakorlati interpretációkat” is megvizsgálni.

A szóban forgó publikációk gondosabb elemzésével felfedezhető, hogy az érvek néhány jól definiálható szempont körül forognak, emellett ugyanaz a szempont a legtöbbször megtalálható mind az előnyök, mind a hátrányok listáján. Érdemes ezért a két - az itt következő szélsőséges formájában azért ritkán érvényesülő - nézetet ezen szempontokhoz kapcsolódóan megjelölni.

A pénzügyi szempont

A vitában részt vevők talán egyetlen közös álláspontjának az tekinthető, hogy az outsourcing az egyszeri beruházási kiadásokat folyamatos költségekké alakítja. Ez elsősorban technológiaiaváltás előtt álló, de tőkeszegény vállalatok számára kedvező. Ami a folyamatos költségek várható alakulását illeti, az outsourcingot proponálók méretgazdasági megfontolásokon alapuló tíz-ötven százalékos megtakarítási előrejelzései, [24] illetve az ellenzők jelentős költségnövekedést ígérő prognózisai jelentik a két végpontot. Bár a hivatalos retorikában a pénzügyi szempont továbbra is a legfontosabb érvnek számít, szakértők figyelmeztetnek, hogy valójában ma már inkább más szempontok vezérlik az outsourcing döntéseket. A pénzügyi szempont tényleges jelentőségét mindenesetre erősen megkérdőjelezi, hogy szinte alig akad olyan elemzés*, amely szisztematikusan feltárja az outsourcing, illetve a hagyományos szervezeten belüli megoldás nyilvánvaló és rejtett, illetve könnyen és nehezen számszerűsíthető költségeit. Szintén kérdéses, hogy a jellemzően öt-tíz éves szerződések pénzügyi hatásait milyen pontossággal lehet előre becsülni.

A technológiai szempont

Az outsourcing támogatói felhívják a figyelmet, hogy az informatika világában nem minden új technológia bizonyul életképesnek. A jelentős bekerülési költségeket is figyelembe véve tehát az új technológiába való beruházás rendkívül koc-

kázatos döntés. Outsourcing esetén viszont ezt a kockázatot a szolgáltatást nyújtó cég viseli. Az outsourcing ellenzői ezzel szemben az elavult technológiához való hozzáláncolódás veszélyeire figyelmeztetnek a hosszú futamidő során. Elfo-gadva mindkét érvelés jogosságát, mindenesetre az outsourcingot támogató előbbi álláspont különleges gyakorlati jelentőségét támasztja alá az a tény, hogy a nagygépes rendszerekhez képest jóval nagyobb, 35 százalékos növekedés tapasztalható az úgynevezett kliens-szerver rendszerek outsourcing piacán. [12] A *kliens-szerver rendszerek* esetében ugyanis méretgazdasági megtakarítások alig jelentkeznek, viszont meglehetősen új, és viszonylag kockázatos technológiákról van szó.

A szakértelem szempontja

Megfigyelők szerint a hardvereszközökkel ellentétben a számítástechnikai szakértelem tekintetében minden új információtechnológia mellett realizálhatók sajátos méretgazdasági megtakarítások. Ez az új technológiákhoz fűződő szakértelem erősen speciális jellegéből, korlátozott rendelkezésre állásából (így magas árából), valamint az új technológiák azon jellemzőjéből adódik, hogy működésbe állításuk után a korábbi technológiákhoz képest kevesebb felügyeletet és beavatkozást igényelnek. Az outsourcing szolgáltatásokat nyújtó cégek tehát sokkal gazdaságosabban tudják foglalkoztatni a magas képzettségű számítástechnikai szakértőket, mert azok kapacitása és igen jelentős költsége több megrendelő számítógépes rendszere között oszlik meg. [12] Az outsourcingtól tartózkodók ezzel szemben a szolgáltatást igénybe vevő cég üzleti folyamataival kapcsolatos szakértelem jelentőségét hangsúlyozzák, amelynek egy külső szolgáltató sohasem lehet olyan mértékig birtokában, mint egy szervezeten belüli munkatárs.

Az elszámolhatóság szempontja

A fejlett országok vállalatai esetében az éves árbevétel átlagosan egy-öt százalékába kerülő informatikai funkció teljesítménymérése a szakirodalom régi, és csak meglehetősen bonyolult mechanizmusok révén megoldható problémája.* Az outsourcing hívei a szerződéses kapcsolatban egy nagyon egyszerű eszközt látnak arra, hogy a vevő garantáltan azt kapja a pénzéért, amit megrendelt. A problémát az jelenti, hogy bizonytalan megrendelői igények, változó technológiai környezet, és hosszú futamidő esetén a szerződésben nem lehet minden részletre kitérni. De nemcsak hogy nem lehet, hanem sokszor nem is tanácsos, legalábbis anélkül, hogy az alapvetően kölcsönös bizalmon alapuló viszonyt ne veszélyeztetné.

A rugalmassági szempont

Már az első két szempont elemzése során felvetődött, hogy a szerződések hosszú futamideje bizonytalanságot és rugalmatlanságot visz a kapcsolatokba. Többen azonban azzal érvelnek, hogy a szolgáltatással kapcsolatos bármiféle elégedetlen-

* Egy ilyen próbálkozásnak tekinthető von Dobschütz és Prautsch munkája. [17]

* Az informatika szervezeti és projektkezeléséről részletes elemzés található Earl „alaptankönyvében”. [18]

**A külső információtechnológiai szolgáltatás
igénybevételének lehetséges területei**

tevékenységek technológiák	irányítás (követelmények meghatározása és kontroll)	rendszertervezés és -fejlesztés (hardver-szoftver)	működtetés, felügyelet (hardver-szoftver)
központi számítógépek, szerverek			
telekommunikációs hálózat			
PC-k, munkállomások			

hardver-szoftver működtetés különböztethető meg. Előnye ennek a tagolásnak, hogy az egyes tevékenységek különböző szakismeretet, ké-pességeket követelnek meg, különböző módon kötődtek hely-hez és időhöz, és kivitelezésük a legtöbb vállalatnál már eleve szervezetenként elkülönülten történik. A tevékenységek szerinti felosztás mellett azonban nyilvánvalóan szükség van azok tárgyának, vagyis az egyes technológiáknak a csoportosítására is. Az egyre integráltabb informatikai architektúrák korában ez korántsem egyszerű feladat, mégis úgy tűnik, hogy a nagy-számítógépes, a személyi számítógépes, valamint a számítógépes hálózatokkal különböző fokon összeépített telekommunikációs technológiák mind hardver, mind szoftver vonatkozásban markáns különbséget mutatnak* - legalábbis egyelőre.

A táblázat alapján a „tevékenység” és „technológia” dimenziók megfelelő kombinálásával minden potenciális igénybe vevő saját igényei szerint alakíthatja ki informatikai outsourcing portfólióját. Az outsourcing itt bemutatott szelektív megközelítése révén így lehetőség van arra is, hogy a stratégiáinak számítói informatikai tevékenységek, technológiák továbbra is szervezeten belül maradjanak. A gyakorlat azt mutatja, hogy a cégek egy része tudatosan él ezzel a lehetőséggel. [12, 25]

Az outsourcing mértékét taglaló publikációk szinte kivétel nélkül figyelmeztetnek arra, hogy van egy terület, amely a megrendelő üzletágának, üzletpolitikájának jellemzőitől függetlenül mindig stratégiáinak számít. Ez az *irányítási* funkció, amely elsősorban az informatikával szembeni követelmények meghatározását és a szolgáltatás folyamatos kontrollját takarja (lásd a táblázat első oszlopát), de természetesen az outsourcing partnerek kiválasztása is ebbe a tevékenységcsoportba értendő bele. Bár vannak példák arra, hogy egyes cégek az irányítási funkció döntő részét is a szolgáltató kezébe helyezik, a sorozatos gyakorlati kudarcokra is tekintettel a szakirodalom ezt egyértelműen szervezeten belüli feladatkörnek tekinti. [19, 23] Ezzel kapcsolatban nemrégiben kidolgozták az úgynevezett intelligens vásárló koncepciót, [31] amely tu-

* A Kodak outsourcing szerződésai is ezt a tagolást követik.

esetén még mindig könnyebb a szerződést idő előtt felbontani, mint egy belső szervezeti egységet minden erőforrásával együtt teljesen kicserélni. A rugalmasságnak emellett felvethető egy másik értelmezése is. Gyakori tapasztalat, hogy a szerződéses partnerek a piaci kapcsolat, illetve a szükség esetén bevonható pótlólagos kapacitásai révén rugalmasabban reagálnak a megrendelők különleges és/vagy sürgős igényeire. Az outsourcing-ellenesek ezzel szemben természetesen a "saját" munkatársak nagyobb lojalitásával érvelnek.

Az információk bizalmas kezelésének szempontja

A szerződésekben rögzített rendkívül szigorú klauzák ellenére a számítástechnikai szolgáltatások külső partnertől való igénybevételét fontolgató vezetők fejében mindig felmerül a bizalmas információk illetéktelen kezekbe jutásának veszélye. Bár maguk a szolgáltatók is igyekeznek elkerülni, hogy párhuzamosan egymásnak közvetlen konkurenciát jelentő cégekkel szerződjenek, az információk kiszivárogatásának lehetősége végülis fennáll. Az outsourcingot pártolók szerint viszont a szolgáltatást nyújtók még a megrendelőiknél is elővigyázatosabbak az információkezelés során, mert akár csak egyetlen gyanúra okot adó eset napvilágra kerülése olyan mértékben rontaná a cég reputációját, hogy az csődközeli helyzetet okozna számára.

A vállalati arculat szempontja

Sokáig tartotta magát az a hiedelem, hogy az outsourcing sohasem választás kérdése, hanem egyfajta végső menedék [22] a drasztikus lépésekre kényszerülő cégek esetében. Amióta azonban egyre több, kétségbevonhatatlanul jó pénzügyi kondícióval rendelkező cég választja ezt a megoldást, felértékelődött az outsourcing arculatjavító szempontja. Szintén nem lebecsülendő az a hatás, amelyet egy innovatív, sikeres számítástechnikai szolgáltatóval kötött stratégiai házasság híre gyakorol egy, a közvélemény által korábban meglehetősen régi vágásúnak tekintett vállalat megítélésére. Az informatikai outsourcing vállalati arculat befolyásoló hatásáról ennek ellenére továbbra is megoszlanak a vélemények.

Az informatikai outsourcing mértéke

Az előbb ismertetett „extrém” állásfoglalások közelítése céljából érdemes kitérni arra, hogy az outsourcing nem dichotóm probléma, nem feltétlenül jelenti minden szervezeten belüli informatikai tevékenység egyszer és mindenkorra történő megszüntetését. A külső szolgáltatás igénybevétele korlátozódhat például rövidebb periódusra, bizonyos üzletágakra, illetve földrajzi területekre. [25] A legérdekesebb kérdés azonban mindenképpen az, hogy az informatikai funkció mely területeire terjedjen ki az outsourcing. A publikációk egy része ezt a problémát kizárólag *tevékenységi*, [19] vagy *technológiai* [4] alapon közelíti meg. A következő egyszerű modell e két megközelítés kombinálásával kívánja feltárni a külső szolgáltatás potenciális terét.

A tevékenységeket illetően első közelítésben az informatikával szembeni követelmények meghatározása és kontrollja, a rendszertervezés és -fejlesztés, valamint a

lajdonképpen nem más, mint a szervezeten belüli irányítási teendők részletes leírása. Érdekesség, hogy az *intelligens vásárló* funkció gyakorlása általában nem állandó szervezeti egységek, hanem keresztfunkcionális irányító bizottságok (steering committee) révén történik. [18]

Az informatikai outsourcing piac üzleti tendenciái, gyakorlata a kilencvenes évek közepén a fejlett országokban

Bár az outsourcing üzletág figyelemmel kísértői között teljes az egyetértés a tekintetben, hogy mind a piac mérete, mind pedig növekedési üteme rendkívül impresszív, a számszerű adatok között meglehetősen nagyok az eltérések. Ennek több oka is van. Egyrészt a nagy szolgáltatók árbevételének csak egy bizonyos hányada származik outsourcingból, a többi általában hardver-szoftver értékesítés és tanácsadás. A pénzügyi kimutatások azonban gyakran nem bontják szét a különböző tevékenységekből származó árbevételeket. Amennyiben mégis vannak ilyen kimutatások, azok sem teljesen megbízhatóak, mert elfogadott definíció hiányában az outsourcing és a „hagyományos” szolgáltatások közötti határvonalat különböző források másképp és másképp húzhatják meg. Szisztematikus kimutatás igazából csak az úgynevezett *megakontraktokról*, vagyis a száz millió dollár feletti üzletekről készül. [7] Szintén megjegyzésre érdemes, hogy a rendelkezésre álló statisztikák mind erősen USA-centrikusak.

Az outsourcing piac legtekintélyesebb szereplőjének a már említett EDS számít húsz (más források szerint negyven) százalékos részesedéssel. [11, 23] A jelentős szolgáltatók közé tartozik továbbá az IBM, az *Andersen Consulting*, a *Computer Sciences Corporation*, a Digital, az *AT&T*, valamint az *Unisys*. [23, 13]*

A világ eddigi legnagyobb outsourcing üzlete szintén az EDS nevéhez fűződik. A Xerox és az EDS közötti, a tanulmány elején taglalt tíz éves globális outsourcing szerződés összértéke szinte hihetetlenül magas, 3,2 milliárd dollár. Igaz, ezért az árért az EDS 19 országban nyújtja az informatikai szolgáltatások teljes körét az irodatechnikai berendezéseiről híres vállalatbirodalomnak. [9]

Stratégiai szövetség ide vagy oda, az outsourcing kapcsolat kritikus pontját képezi a felek közötti szerződés. Bár minden részletet valóban nem lehet előre szabályozni, az olyan elemi hibákat célszerű elkerülni, mint amelyet például a Kodak is elkövetett: a szerződésben egyszerűen elfelejtettek rendelkezni az outsourcing kapcsolat során előállított termékek (pl. szoftverek, információk) tulajdonjogáról. [4] Az Egyesült Államokban ma már az informatikai outsourcingra szakosodott ügyvédi irodák egész sora áll rendelkezésre, hogy tanácsokkal szolgáljon a szerződészövegezés komplex művelete során. [11]

Szintén az outsourcing szerződés „feladata”, hogy rögzítse a felszabaduló munkaerővel kapcsolatos szándékokat. A gyakorlat azt mutatja, hogy nagyobb outsourcing ügyletek so-

* Érdekesség, hogy az Internet számítógépes világhálózatán egy helyre gyűjtöttek össze minden lényeges információt a legjelentősebb számítástechnikai outsourcing szolgáltatókról, megkönnyítendő ezzel a közöttük való választást (<http://www.tekptr.com>). [14]

rán a megrendelő számítástechnikai apparátusának egy részét a szolgáltató átveszi, és azok gyakran korábbi munkahelyükön dolgozhatnak tovább. [3] Az outsourcing ügylet azonban még ebben a szerencsésnek mondható esetekben is jelentős stresszt okoz az érintettek számára, ezért az átállás nagyon körültekintő változásmenedzselést igényel. Azonban az átmeneti időszakot követően is fennmaradhatnak lojalitási problémák, és a karrierlehetőségek drasztikus megváltozása is hosszabb távú zavarokat okozhat. [25] Az áthelyezések mellett természetesen elbocsátásokkal is számolni kell: mindent összevetve jó, ha egy átfogó outsourcing esetében az eredeti számítástechnikai stáb egyharmada-egynegyede megmarad a szervezetben.

Az üzleti szektorban érvényesülő tendenciák vizsgálata mellett külön érdemes szót ejteni a közszolgálati szféráról, ahol szintén megfigyelhető az informatikai outsourcing (a közszolgálati szóhasználatban: *contracting out*) megoldások szaporodása. [19] Ezt a folyamatot erősíti, hogy például egyes nyugat-európai országokban a törvényi szabályozás még belső szolgáltatók rendelkezésre állása esetén is kötelezővé teszi a rendszeres tendereztetést a közszolgálati szervezetekben.

Hazai hagyományok, lehetőségek, és problémák

Magyarországon az outsourcing - általános értelemben - egykét éve került a vállalatvezetők érdeklődésének homlokterébe, elsősorban az elkerülhetlenné váló szervezetkarcsúsítások lehetséges eszközeként. Az alacsony kapacitáskihasználtsággal, magas költségekkel működő belső szolgáltató egységek önálló vállalkozás, ezen belül is legtöbbször korlátolt felelősségű társaság formájában történő kihelyezése persze nem nevezhető klasszikus outsourcingnak (az angol terminológiánál maradvány inkább a *spin-off* kifejezés illik erre a kategóriára [21]), de nem is feltétlenül gazdaságos megoldás, hacsak a szolgáltató számára a harmadik fél felé történő értékesítés előnyös, illetve az anyavállalat esetében az alternatív szolgáltatók igénybevételének lehetőségei nem állnak fenn. Ezen feltételek hiányában az „outsourcing” sokszor csupán egyetlen, alig leplezett célt szolgál: a tevékenység megszüntetésével járó konfliktusok szervezeti határokon kívülre tolását. Jelenleg a szociális, üzemeltetési, és vagyoni védelmi szolgáltatások, a jogi tanácsadás, de mindenekelőtt az időszakosan igénybe vett karbantartási kapacitás jelenti a hazai vállalatvezetők „outsourcing törekvéseinek” elsődleges célját.

A közép- és kelet-európai régió emellett másfajta „outsourcing tradíciókkal” is rendelkezik. E „tradíciók” a negyvenes-ötvenes évekre vezethetők vissza, amikor a világos rendszereket és centralizált megoldásokat preferáló ideológia szellemében a „profilidegen” tevékenységeket leválasztották a vállalati szervezetekről. [5] Magyarországon így jött létre több specializált külkereskedelmi vállalat, központi kutatóintézet, vagy például a fővárosi közművek közös értékesítési szervezete. A modernkori outsourcing megvalósulásához csupán egyetlen tényező hiányzott: a partnerek közötti piaci kapcsolat.

Érdekes módon még a szervezési és számítástechnikai szolgáltatások is szakosított intézmények bázisán és részben szektorspecifikusan épültek ki a hatvanas évek végén, illetve a hetvenes években. A korábban említett példával ellentétben azonban ennek a profiltisztítási szempontokon túl más, racio-

nálisabb okai is voltak. E szempontok közül talán a legfontosabb a nagygépes (*mainframe*) technológia, amely a számítástechnika-alkalmazás első időszakát hazánkban is meghatározta. Minthogy e számítógépek korabeli viszonylatban jelentős feldolgozókapacitást képviseltek, a felhasználók viszont csak egy-két, nagy élmunka ráfordítással járó, de jól algoritmizálható feladatot (pl. bérügyvitel, raktárkészlet nyilvántartás) kívántak automatizálni, lehetővé vált több szervezet informatikai igényeinek párhuzamos, egy gépen történő kielégítése. Szintén a számítógépes szolgáltatóknak kedvezett, hogy e kezdeti időszakban sem igény, sem lehetőség nem merült fel *on-line* feldolgozásra, így az adatok - általában lyukkártyán, lyukszalagon történő - rögzítését követően a számítógépes futtatásra földrajzilag eltérő helyen és aránylag rugalmasan változtatható időben kerülhetett sor. Az informatikai szolgáltatók hetvenes évekbeli, nyolcvanas évek eleji, nemzetközi összehasonlításban is kiemelkedő szerepvállalásához mindemellett további magyarázattal szolgálhat gazdálkodó szervezeteink aránylag kisebb mérete, a számítástechnikai fejlesztés céljából rendelkezésükre álló források elégtelensége, a szakemberképzésben és az általános számítástechnikai kultúra terén mutatkozó elmaradásunk, valamint a KGST kooperációban készült *ESZR* gépek speciális karbantartási igénye is.

A nyolcvanas évek közepétől, a gazdálkodási racionalitás előtérbe kerülésével vállalatunkban egyre inkább felértékelődik a vállalaton belül előállított információk vezetői döntések előkészítésében betöltött szerepe a külső adatszolgáltatási kötelezettségek teljesítésével szemben. A számítástechnikai szolgáltatókat ezzel párhuzamosan egyre több kritika éri a feldolgozott adatok rendelkezésre állásának időigénye, valamint a szolgáltatott outputok vezetői döntések alátámasztására alkalmatlan formája és struktúrája miatt. A szükséges technológia, a személyi számítógépek megjelenésével éppen ezért sok helyen sajátos inverz folyamat veszi kezdetét: a gazdaság szereplői hozzálatnak az informatikai funkció saját szervezeten belüli kiépítéséhez („*insourcing*”)*. Az adatfeldolgozókkal való folyamatos interakciót felváltja a hardver- és szoftverforgalmazókkal való eseti - jellemzően új gép, illetve program vásárlására, meghibásodás kijavítására, szoftver továbbfejlesztésre korlátozódó - kapcsolat. Rendszerfelügyeletre, speciális alkalmazások kifejlesztésére stb. vállalatunk jelentős számítástechnikai szakembereket foglalkoztatnak.

Napjainkban egyre több hazai szakemberben születik meg az a felismerés, hogy bizonyos méret felett a gazdálkodó szervezetek információs és kommunikációs igényét a különálló személyi számítógépek, illetve esetenként lokális hálózatok izolált alkalmazásaira alapozott informatikai infrastruktúra éppúgy képtelen kielégíteni, mint ahogy a nyolcvanas évek elején tisztavirágéletű karriert befutott *Commodore* és *Spectrum* gépek sem voltak képesek vállalatunk számítógépesítését egyszer és mindenkorra megoldani.

A szervezeten belüli és kívüli elektronikus kommunikáció, a funkcionális területek és vezetési szintek közötti számítógépes adatáramlás megteremtése új hardvereszközöket, operációs rendszereket, alkalmazói csomagokat és/vagy fejlesztői környezeteket tesznek szükségessé. Bár az új technológiák közötti kompatibilitás növekszik (lásd pl. *open system* koncepció), ez nem jár együtt az alkalmazott technológiák

számának csökkenésével és a technológiák egyszerűsödésével: a speciális tudás méginkább felértékelődik. Az integrált vállalati rendszerek kialakításában a legnagyobb szerepet az információs igényeket megfogalmazó vezető, az üzleti folyamatokat jól ismerő funkcionális specialista, de mindenekelőtt a rendszert forgalmazó cég tanácsadója játsza. A harmadik generációs nyelvekben való programozásra, illetve PC-technológiára szakosodott vállalati számítástechnikai munkatársak sokszor nem képesek a folyamatban való aktív közreműködésre. Ennek tudható be az a szintén gyakori hazai tapasztalat, hogy a szállító felkészületlensége vagy idő előtti kilépése esetén a fejlesztési projektum jelentős törést szenved, sőt sok esetben kudarcba fullad. Talán még gyakoribb azonban a fejlesztési projektumok krónikus elhúzódása, amelynek során a vállalat akár évekig párhuzamosan finanszírozza belső munkatársait és külső tanácsadóit.

Az integrált rendszerek kiépítését követően emellett már hazánkban is megfigyelhető az a jelenség, hogy a fejlesztés során kiképzett vagy jelentős anyagi erőfeszítéssel révén máshonnan elcsábított specialisták értelmis munkával való leterhelése nehézségekbe ütközik. Ez mindenekelőtt abból adódik, hogy ezek a rendszerek alapvetően jóval kevesebb karbantartást, ráfejlesztést igényelnek. Amennyiben mégis módosítás válik szükségessé, az a rendszer rugalmasságánál fogva, a felkínált opciók közötti választással az esetek többségében akár a felhasználók által is végrehajtható. Kritikus hardver vagy szoftver probléma esetén viszont általában továbbra sem elegendő a helyben lévő specialista, hanem kötelezően a forgalmazóhoz kell fordulni.

Úgy tűnik tehát, hogy - legalábbis az élenjáró számítástechnika alkalmazását megfizetni képes vállalatunk körében - hazánkban is érvényesülnek olyan mechanizmusok, amelyek mind a nagyléptékű rendszerfejlesztést megelőzően, mind pedig az azt követő időszakban az informatikai szolgáltatások külső forrásból történő igénybevételének célszerűségét támasztanak alá. Ez egyben azt is jelenti, hogy az *outsourcing* üzletek elmaradásáért valószínűleg a potenciális veszélyek, problémák hazai viszonylatban hosszabb listáját kell felelőssé tenni.

Ez utóbbiak közül válogatva a tranzakciós költség elmélet alapján mindenekelőtt a szerződéses kapcsolatokat hazánkban általában övező nagyobb bizalmatlanságot, a szerződéses garanciák jogi úton való érvényesítésének nehézségeit kell megemlíteni. Szintén a hierarchia útján történő megoldásoknak kedvez az *outsourcing* szolgáltatások piacán érvényesülő jelentős belépési korlát és kockázat, a potenciális szolgáltatók felkészületlensége,* illetve esetenként ingatag reputációja (gondoljunk csak az elmúlt évek sorozatos csődjeire a

*Ez e folyamat egyébként összhangban volt hazai vállalatunk már jóval korábban is megfigyelhető (de mindenképpen a szélsőségesen voluntarista gazdaságirányítási időszak lezárultával lehetővé váló) törekvésével, amely a hiánygazdaság ismert körülményei közepette mind a vertikális lánc korábbi fázisainak, mind pedig a esetlegesen szintén kívülről biztosított támogató, kiegészítő folyamatoknak a szervezeten belüli kivitelezését célozta. Ennek eszköze egyaránt lehetett a kisebb beszállítók bekebelezése, illetve egy új funkcionál „a semmiből történő” megteremtése.

számítástechnikai üzletágban), a szolgáltatások lehetséges hasznélvezői részéről pedig az informatikai outsourcing koncepció elégtelen ismerete.

A szervezeti alapképességek modelljére támaszkodva hipotézisként az is felvethető, hogy a fejlett országok standardjainak megfelelő technológiák megfizetésére hazánkban ma még csak azok a vállalkozások képesek, amelyek az információt stratégiai céllal hasznosítják. Számukra tehát az outsourcing stratégiai jelentőségű tevékenységek szervezeten kívülre helyezését jelentené, amire ezert nem vállalkoznak.

Alighanem Pfeffer hatalmi-politikai modelljének is lehet szerepe a jelenlegi helyzet magyarázatában. A magyar vállalatvezetők presztizsérdekai - közvetlen válságszituációk kivételével - még sok esetben ma is közvetlenebbül kötődnek a terebélyes szervezethez, mint a hatékony működéshez. Emellett azok a vezetők, akik hatalmi pozíciójukat a számítógépes rendszerekből származó információk monopolizálására alapozzák, szintén veszélyeztetve érezhetik magukat a rendszer idegen kezekbe helyezése esetén. Az outsourcing révén kedvezőtlenül érintett számítástechnikai vezetők ellenérdekeltsége a nemzetközi tapasztalatok alapján Magyarországon szintén valószínűsíthető.

Az outsourcingnak emellett egyszerű technikai akadályai is lehetnek, bár ezek ma már tényleg csak ideiglenesnek tekinthetők. Arról van szó, hogy külső nagygépes rendszerekkel történő szolgáltatás esetén biztosítani kell a szolgáltató telephelyén lévő számítógépközpont és a igénybevevő helyi termináljai közötti on-line adatátviteli kapcsolatot, ami az országos távközlési hálózat jelenlegi kiépítési stádiumában nem triviális feladat. [34] A probléma persze valójában inkább pénzügyi, mintsem technikai jellegű, hiszen a költségesebb mikrohullámú vagy műholdas megoldások révén az összeköttetés már ma is minden esetben megteremthető.

A kedvezőtlen feltételek ellenére is úgy tűnik, hogy küszöbön áll az informatikai outsourcing piac kibontakozása a hazai üzleti szektorban. Az első nagyobb ületek várhatóan pénzügyi szolgáltatásokat végző szervezetekhez (bankok, biztosítók) fűződnek majd. [32]

A közszolgálati szektor esetében a külső számítástechnikai szolgáltatók szerepvállalása az üzleti szektortól némileg eltérő módon alakult. A személyi számítógépes megoldások dominanciája ellenére ebben a szférában továbbra is nagy szerepet játszanak az adott intézménytípusra specializálódott külső szolgáltatók. A helyi önkormányzatok szintjén például a *Területi Államháztartási és Közigazgatási Információs Szolgálatok* tekinthetők az elsődleges, és a kincstári reform kapcsán várhatóan méginkább előtérbe kerülő partnereknek. [30] Az államigazgatásban esetenként a korábbi minisztériumi in-

formatikai intézetek leválasztásával létrejött vállalkozások nyújtanak speciális szolgáltatásokat. Egyik említett megoldás sem tekinthető azonban klasszikus outsourcingnak, egyrészt a szolgáltatások korlátozottsága, másrészt a kapcsolatok legjobb esetben is csak kvázi-piaci jellege miatt. A közigazgatásilag eltérő területen, de hasonló tevékenységet végző közszolgálati intézmények közel homogén informatikai igényei, e szervezetek jellemzően *non-kompetitív* viszonya, valamint az egy-egy közszolgálati szabványok minél magasabb szinten történő megvalósításának előnyei azonban mindenképpen valamilyen „külső” megoldás mellett szólnak. E tekintetben a professzionális piaci vállalkozások sincsenek eleve kizárva, mert bár igaz, hogy a költségvetési keretek rendkívül korlátozottak, több azonos „profilú” közszolgálati szervezet összefogása és tőkeerős szakmai szolgáltató rendelkezésre állása esetén az élvonalbeli technológia is elérhető.*

Hivatkozások

- [1] The Andersen Consulting Outsourcing Approach. Internet, <http://www.tekptr.com>.
- [2] Antal Mokos Zoltán - Balaton Károly - Drótos György - Tari Ernő: Új megközelítések a stratégia vizsgálatában. Vezetéstudomány, 1992. március
- [3] Appleby, Ch. - McPartlin, J. P. - Wilson, L.: The Human Face of Outsourcing--What happens to your job when the IS shop is sold? Three professionals tell their stories. Information Week, January 17, 1994
- [4] Applegate, L. M. - Montelegrè, R.: Eastman Kodak Co.: Managing Information Systems Through Strategic Alliances. Case and Teaching Note. Harvard Business School, 1991-92
- [5] Bakacsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Mikós - Máriás Antal: Vezetés-Szervezés I. Egyetemi tankönyv. Aula Kiadó, Budapest, 1991
- [6] Benco, C.: If Information System Outsourcing is the Solution, What is the Problem? Journal of Systems Management, November, 1992
- [7] Caldwell, B. - Thyfault, M. E. - Fillon, M.: Moving Out--Companies such as Xerox, Delta, and Du Pont view outsourcing as a growth tool, not a desperation move. Information Week, March 14, 1994
- [8] Caldwell, B.: A Case of Dollars and Sense--Xerox outsourcing deal to EDS. Information Week, March 28, 1994
- [9] Caldwell, B.: Fresh Start for Xerox--Outsourcing deal with EDS paves way for new architecture. Information Week, June 27, 1994.
- [10] Caldwell, B.: EDS Outsourcing has Moore--Companies exchange 10-year services pacts. Information Week, October 10, 1994

*Egyes források szerint azonban már most minden szükséges előfeltétellel rendelkezik és csak „ugráásra vár” néhány lehetséges outsourcing szolgáltató, így pl. az iparvállalati szférában a Rolitron Informatika és a KFKI csoport cégei, a pénzügyi szolgáltatások terén pedig az Idom és az Integra. [33] Tény azonban az is, hogy a világ informatikai outsourcing nagyhatalmai - még ha jelen is vannak a magyar piacon - outsourcing tevékenységekkel nem nagyon foglalkoznak. Jellemző, hogy a listavezető EDS hazai tevékenysége is egyelőre csak az anyacég, a General Motors (Opel) kiszolgálására korlátozódik.

* Erre tesz kísérletet a Shared Medical Systems, amely száz millió forintos beruházást tervez Clinicom nevű integrált kórházi információrendszerének működtetéséhez. A cég magyarországi képviselői a nagy budapesti egészségügyi intézmények közül rövid idő alatt nyolc-tíznek a csatlakozását várják az outsourcing központhoz. [34]

- [11] *Caldwell, B.*: Special Counsel--Outsourcing lawyers can help corporate clients avoid nasty pitfalls when signing billion-dollar deals. *Information Week*, October 31, 1994
- [12] *Caldwell, B.*: Farming out Client-Server--Many companies, lacking time, money, or expertise to build and manage distributed systems, look for outside help. *Information Week*, December 12, 1994
- [13] *Caldwell, B.*: Expanding Outsourcing--IBM and Unisys boost desktop management services to take advantage of a growing market. *Information Week*, May 22, 1995
- [14] *Caldwell, B.*: Net Site Offers Outsourcing Ideas. *Information Week*, July 17, 1995
- [15] *Cross J.*: IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach. *Harvard Business Review*, May-June, 1995
- [16] *Cash, J. I., Jr. - McFarlan, F. W. - McKenney, J. L.*: Corporate Information Systems Management. The Issues Facing Senior Executives. 2nd ed. Irwin, Homewood, Illinois, 1992
- [17] *von Dobschütz, L. - Prautsch, W.*: Outsourcing. Kein Allheilmittel zur Senkung der IV-Kosten. *Controlling*, März-April, 1993
- [18] *Earl, M. J.*: Management Strategies for Information Technology. Prentice-Hall, London, 1989
- [19] *Earl, M. J.*: Outsourcing Information Services. *Public Money & Management*, Autumn 1991
- [20] *Grover, V. - Cheon, M. - Teng, J. T. C.*: An Evaluation of the Impact of Corporate Strategy and the Role of Information Technology on IS Functional Outsourcing. *European Journal of Information Systems*, No. 3, 1994
- [21] *Gupta, U.*: From the Inside out--IS Managers are taking change of businesses spun out to promote new products. But it's not easy money. *Information Week*, August 7, 1995
- [22] *Halvey, J.*: No Longer a Last Resort--Companies used to consider outsourcing only when they in financial straits. But no more. *Information Week*, August 1, 1994
- [23] *Lacity, M. C. - Hirschheim, R.*: Information Systems Outsourcing. Myths, Metaphors and Realities. John Wiley & Sons, New York, 1993
- [24] *Lacity, M. C. - Hirschheim, R.*: The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, Fall, 1993
- [25] *Martinsons, M. G.*: Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks. *Long Range Planning*, No. 3, 1993
- [26] *McFarlan, F. W. - Nolan, R. L.*: How to Manage an IT Outsourcing Alliance? *Sloan Management Review*, Winter, 1995
- [27] *Pfeffer, J.*: Power in Organizations. Pitman Publishing, Marshfield, Massachusetts, 1981
- [28] *Pralahad, C. K. - Hamel, G.*: The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 1990
- [29] *Sinensky, A. - Wasch, R. S.*: Understanding Outsourcing: A Strategy for Insurance Companies. *Journal of System Management*, January, 1992
- [30] *Szántó Anikó*: Kincstári tervek--Csodafegyverkezési hajszja. *Heti Világgazdaság*, 1995. július 22.
- [31] *Szűcs Miklós*: Az információtechnológia és a szervezetek: az intelligens vásárló és a piactesztelési folyamat koncepciója és gyakorlata. *Szakkoloztat. BKE*, 1995
- [32] *Takács Gitta*: A bankvezérek dilemmái. *Figyelő*, 1995. február 2.
- [33] *Takács Gitta*: Vállalati informatika--Ki tudja, mi az outsourcing? *Figyelő*, 1995. március 2.
- [34] *Takács Gitta*: Outsourcing az egészségügyben--Tőke nélkül, költségtakarékosan. *Figyelő*, 1995. május 4.
- [35] *Tushman, M.*: A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale. *Academy of Management Review*, April, 1977
- [36] *Williamson, O.*: Markets and Hierarchies. The Free Press, New York, 1975

Kérjük, ne felejtse el megújítani előfizetését
a jövő évre!

VÁLLALKOZÓKÉPZÉS FELSŐFOKON

Hazánkban az 1990-es évek elejétől kezdve jelentős számban jöttek létre kis- és középvállalkozások, valamint a privatizált és szervezetükben átalakult állami nagyvállalatok belső vállalkozásai. A folyamat napjainkban is tart, és várhatóan az ezredfordulóra is ez lesz a jellemző. Szervezésükre, létrehozásukra és működtetésükre kezdetben az ösztönösség, a megérzés és némi gyakorlati tapasztalat volt a jellemző. A kezdő vállalkozók azonban hamar rájöttek arra, hogy ha vállalkozásaikat hosszabb távra tervezik, sőt bővíteni akarnak, elengedhetetlen saját maguk és munkatársaik alapos felkészültsége, azaz a gyakorlati tapasztalat mellett a szakmai tudás és az elméleti felkészültség megszerzése. E gondolat jegyében 1991 tavaszán több ipari és kereskedelmi vállalat, illetve vállalkozás arra az elhatározásra jutott, hogy alapítványt hoznak létre vállalkozásra felkészítő főiskola megszervezésére. Az alapítvány 1992 év elején 24 millió forintos alaptőkével létrejött, és az alapítók megbíztak egy főiskolai és egyetemi tanárokból, valamint vállalkozókból álló munkacsoportot az intézmény megszervezésére. Alapelveként fogalmazódott meg, hogy az iskola – jellegénél fogva – vállalkozásszerűen működjék és szervezete ennek megfelelően alakuljon. Két lehetséges megoldás közül lehetett választani: magánfőiskolát hozunk létre, vagy csatlakozunk egy eredményesen működő felsőoktatási intézményhez. Az utóbbi valósult meg, vagyis az alapítványtevők a szakmai (képzési) felügyeletre a Gödöllői Egyetemet kérték fel. Az Egyetem és ennek elsősorban Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara biztosítja a főiskolai szintű képzés tudományos hátterét, az alkalmazott képzési formák beilleszkedését a magyar felsőoktatás rendszerébe és az intézmény által kibocsátott főiskolai diploma hazai és nemzetközi elismerését.

Az 1992. júniusában alapított – és államilag elismert – Kereskedelmi és Vállalkozási Akadémia idegen nyelven is tárgyalni tudó vállalkozó üzletembereket képez ki. 1992. szeptemberében kezdtük meg működésünket olyan oktatási programmal, amely a hazai gazdasági felsőoktatás rendszerébe illeszkedve, számos nyugat-európai adaptációt tartalmaz.

Az Akadémia szervezete és működési rendje

Kis létszámú szervezetet hoztunk létre, összesen négy fővel. Ezek a főigazgató, a tanulmányi vezető és két oktatásszervező. Az elkövetkezendő években egy oktatási-kutatási igazgatóhelyettessel és egy tanulmányi munkatárssal kívánunk bővílni.

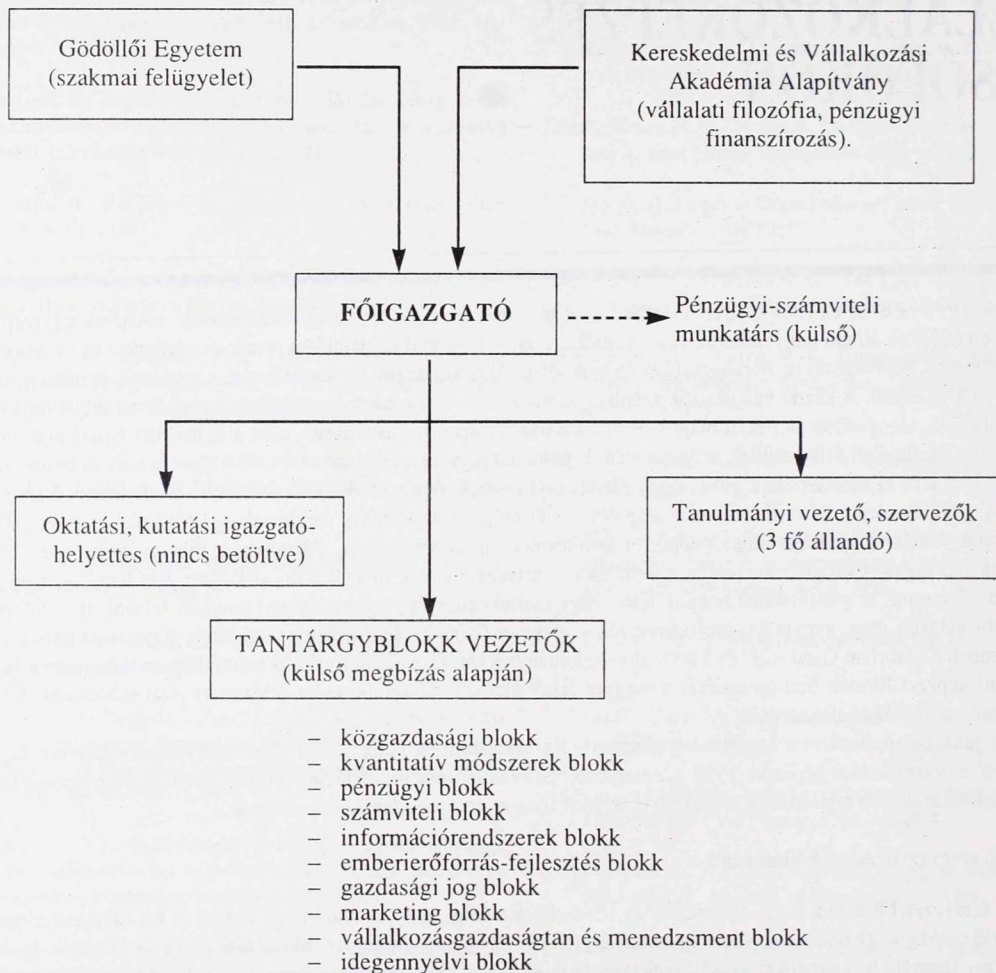
A pénzügyi-számviteli feladatokat külső munkatárs látja el. Az egyes tanulmánycsoportokat a tanszékeket képviselő tanárgyblock vezetők irányítják. Tanáraink eseti megbízás alapján végzik munkájukat. Döntő többségük a Gödöllői Agrártudományi Egyetem, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, valamint a Pénzügyi és Számviteli Főiskola tanára. Számos oktatási tapasztalattal rendelkező vállalkozói is foglalkoztatunk. Jelenleg az Akadémián 46 fő tanít. Miután minden újra nyitottak vagyunk, a tanár kollégák kutatási eredményeiket gyakran előbb hasznosítják nálunk, mint saját intézményeinkben. A tanárokkal és a hallgatókkal való folyamatos, közvetlen kapcsolat, és az évfolyamok alacsony létszáma lehetővé teszi az oktatás színvonalának rendszeres figyelemmel kísérését.

Az Akadémiai működésének finanszírozása

Intézményünk induló tőkét – épület, berendezések, egyéb eszközök – nem kapott, és folyamatos működésükhöz sem kapunk állami támogatásként egyetlen fillért sem. Amit sikerült elérnünk, az a hallgatói ösztöndíj biztosítása. Mégis ennek ellenére hogyan tudunk megélni? Viszonylag jól, melynek döntő oka az, hogy amire az állami felsőoktatás mostanában kényszerül, azt mi három éve csináljuk: pénzforrások folyamatos felkutatása, valamint szigorú, racionális pénz-, eszköz- és létszámgazdálkodás.

Bevételeink döntő többsége alapítványi támogatásokból, kisebb része pályázatokból származik. A pénzforrások felkutatása az Alapítvány Kuratóriumi tagjainak, a főigazgatónak és megbízott pénzügyi, valamint marketing szakemberekből álló nyolc-tíz fős csoportnak a feladata. Megélhetésünk másik jelentős területe a működési költségek kordában tartása. Bérelt épületben dolgozunk, amely a főváros zöldövezetében, a Naphegyen található, s amely szép és korszerű. Minden négyzetméterét kihasználjuk, közel száz százalékosan. Eleve csak annyit bérlünk, amennyire szükségünk van. A bérbeadó tulajdonos képzési irányú igényeit is kielégítjük a kedvezményes bérleti szerződés kompenzálásaként. Korszerű oktatástechnikai eszközeinek, számítógépes kabinetünk van, amelyet vállalkozó szponzoraink biztosítottak és biztosítanak számunkra.

Szervezeti felépítésünket a következő ábra mutatja be:



A négy fős állandó létszám a bérkötségeket illetően önmagáért beszél. Amint az előzőekben erről már szó volt, tanáraink külső megbízásként végzik tevékenységüket.

Eleve az a tény, hogy az Akadémia indításakor pénzügyileg magukra voltunk hagyva, az intézmény munkatársaiban, tanárainban igen hamar kialakított olyan tulajdonosi, gazdálkodási szemléletet, amely biztosította talpon maradásunkat. Ehhez viszont az Akadémiával azonosuló, szinte „megszállott” csapatra van szükség, amely ki is alakult. Mindez kedvezően hat a hallgatók szemléletére is, és a racionális pénzgazdálkodás egyáltalán nem hat negatívan az oktatás színvonalára.

A képzés rendje

Nálunk más a „bemenet”, az „ottlét” és a „kimenet”. A jelentkezők bemenete pályaalakmassági vizsgálat útján történik, amely írásbeli és szóbeli részből áll. A három órás írásbeli elemei személyiség, intelligencia, logikai készség és gazdasági műveltség vizsgálat. Az első kettőnél a jelölteknek kérdésekre kell válaszolniuk, ábrákat, fogalmakat kell értelmezniük. Szakpszichológusaink az elért eredmények alapján kísérelnek meg képet alkotni a felvételizők önállóságáról, kezdeményezőkézségéről, szervezőkézségéről stb., azaz olyan személyes tulajdonságokról, amely a vállalkozói pályához szükséges. A logikai készségvizsgálat és a gazdasági műveltség felmérése a főiskolai érettséget méri.

Az otlét során az Akadémia tantárgyi struktúrája

- alapozó tárgyakból
- szakmai tárgyakból
- választható tárgyakból és
- szakmai gyakorlatból épül fel.

Alapozó tárgyaink:

Makroökonómia
Mikroökonómia
Nemzetközi gazdaságtan
Matematika
Statisztika
Gazdasági jog
Szervezeti viselkedés
Kommunikáció
Adatfeldolgozás

Szakmai tárgyak:

Emberierőforrás-gazdálkodás
Információs rendszerek
Számvitel és elemzés
Pénzügyi ismeretek
Ellenőrzés, ügyvitelszervezés
Bevezetés a marketingbe
Marketingstratégiák
Nemzetközi marketing
Vállalkozási alapismeretek
Vállalkozásgazdaság-tan
Nemzetközi üzletszervezés
Vállalkozások menedzsmentje
Vállalkozási stratégiák

A felsorolt tárgyak mellett a kereskedelem és a vállalkozás területéről folyamatos korszerűsítéssel mintegy tizenhat témakör áll rendelkezésre, közülük legalább négy kötelezően választandó speciális kollégiumok keretében.

A csoportos gyakorlatok, az esettanulmányok feldolgozása és kiscsoportos foglalkozásokon való megvitatása, a készségfejlesztő gyakorlatok, vállalkozói műhelyek működtetése, valamint a külföldi tanulmányutak tapasztalatainak hasznosítása véleményünk szerint komoly hatékonysággal bír és a hazai felsőoktatásban még közel sincs elterjedve.

Az utolsó félévet nappali tagozatos hallgatóink két hónapos üzemi gyakorlattal zárják. Mintegy ötven olyan kis- közép-vállalkozással, valamint nagyvállalattal tartjuk a kapcsolatot, akik hajlandók az évenként ötven-hatvan végzős hallgatónkat fogadni. Ez a megmérettetés időszaka, és ha beválnak, itt lesz a munkahelyük. Annyiban szerencsések vagyunk, hogy évfolyamonként húsz-harminc olyan diákunk van, aki saját szülei vagy rokonsága vállalkozásában kezdi el jövőjét építeni.

Ez évben végzett az 1992-ben indult évfolyamunk és az eredmények biztatóak: 54-en jutottak diplomához és a döntő többségnek van munkahelye. Tehát ez a „kimenetünk” mássága.

Összefoglalva: nem volt könnyű idáig eljutni. A három évfolyamon több mint négyszáz hallgatónk van. Az Akadémia iránti igény nagy, a 65 nappali és 75 munka melletti helyre rendszeresen öt-hatszáz fő jelentkezik. Sikerült kialakítani a színvonalas oktatást és a szigorú követelményrendszer mellett olyan oldott légkört, ahol a hallgató áll a középpontban, de csak akkor, ha azt megérdemli, vagyis tanul és lojális az Akadémia iránt. Újszerűségünk és másságunk egyik alapja tehát a hallgatócentrikusság. Legalább olyan fontosnak tartjuk a hallgatók jó közérzetét, valamint aktivitását, mint az oktatás magas színvonalát. Amint azt már említettük, az évfolyamok kis létszáma lehetővé teszi szemléletük formálását és a jó hangulat kialakítását. Külön pszichológus team működik mind a tanterv alapján, mind informálisan ennek érdekében. Nagy hangsúlyt fektetünk a személyes, informális kapcsolatokra a hallgatók, a tanárok és az intézmények vezetése között.

A hallgatói önkormányzatok és az Intézményi Tanács képviselői aktívan részt vesznek az irányításban. Rendszeresen konzultálunk a hallgatók csoportjaival. Természetesen figyelembe vesszük azt a tényt, hogy az oktatási folyamat és a képzési irányok kialakítása, az oktatók kiválasztása „profi” szakismereteket igényel és nem biztató rájuk egyértelműen. Összességében az eddigi tapasztalatok szerint a hallgatók ilyen módon való „kezelése” nagymértékben növelte az Akadémia presztízsét és kerekségét. Ezt a szemléletet tovább kell folytatnunk.

Az Akadémia első két évében elsősorban belső oktatási és szervezeti rendjének kialakítására törekedett. Az elmúlt évben koncentráltunk a külső kapcsolatok építésére. Gazdasági profilunknál fogva a GATE Társadalomtudományi Karával szoros a kapcsolatunk. Továbbá szorosan együttműködünk a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemmel, valamint a Pénzügyi és Számviteli Főiskolával. Együttműködésünk alapja nem a formális felsővezetői szerződések megkötése, hanem tanszéki szinten az oktató-kutató kollégák bevonása munkánkba. Nem könnyű a bürokratikus felépítésű főiskolákkal egy rugalmas, vállalkozási alapon tevékenykedő oktatási intézménynek együttműködni. Más a szemlélet, a ritmus és a motiváció. Viszont óriási előnye, hogy saját magát el tudja tartani. Ez az állam szempontjából nem lényegtelen.

Létünk alapja a vállalkozói szférával való szoros együttműködés. Vállalkozói klubot működtetünk mintegy harminc magán-vállalkozóval, akik anyagilag támogatnak minket. Külföldi kapcsolataink egyelőre szerények, kiépítésük jelenleg történik.

Ahhoz, hogy a három év alatt kialakított arculatunkat meg tudjuk szilárdítani, a következő stratégiai koncepciót alakítottuk ki:

- az alapítványi tőke emelése legalább 50 MFT-ra,
- némi állami támogatás megszerzése,
- az állandó munkatársi létszám bővítése,
- posztgraduális képzés beindítása,
- profitorientált tanfolyamok szervezése,
- vállalkozói tanácsadás,
- külföldi kapcsolatok kialakítása.

Mindezekhez a Gödöllői Egyetem és az Alapítvány kuratóriumának segítségével bizonyára a továbbiakban is élvezzük.

Dr. Hauk Béla

A Gödöllői Agrártudományi Egyetem Kereskedelmi és Vállalkozási Akadémiájának felvételi rendszeréről

A Gödöllői Agrártudományi Egyetem Kereskedelmi és Vállalkozási Akadémia (a továbbiakban: GATE Kereskedelmi és Vállalkozási Akadémia) – jóllehet állami gazdasági főiskola – nyugat-európai színvonalú. Üzleti-vállalkozói elitképzésre törekszik. Ennek szellemében a felvételi rendszere is jelentősen eltér a megszokottól.

Mint ismeretes, a hagyományos felvételi rendszer (az úgynevezett hozott és szerzett pontszámok valamilyen összegzése) többnyire nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, mivel koncepcionálisan elhibázott. Ez a felvételi szisztéma ugyanis a *további iskolázatásra* választja ki a fiatalokat, nem pedig egy-egy életpályára.

Amennyiben egy fiatal teljes mértékig megfelel a normatív pedagógia követelményeinek, „jó tanuló” lesz, és bekerül az állami felsőoktatásba. A tanulmányi előmenetel túlzott figyelembevétele és a középiskolai ismeretanyag valamilyen módon történő visszakérdezése csupán a *felsőfokú tanulmányok folytatására való alkalmasságot* jelezheti előre, nem pedig egy adott pályán való beválás valószínűségét. Többek között ezért találkoztunk aztán pályátévesztett orvosokkal, tanárokkal, mérnökökkel.

Lehangoló, hogy a felsőfokú tanintézetek mennyire nem pályákban, hivatásokban gondolkodnak a felvételekkor. Persze hogyan is gondolkozhatnak azokban, hiszen kellő tapasztalatok híján rendszerint nem ismerik az egyes pályák konkrét gyakorlatát. Nem ismerik a *pályák követelmény- és elvárásrendszerét* – „pályaprofilját” –, ezért nem is képesek szembesíteni azokat a *jelentkezők személyiségbeli adottságaival*.

Ehhez ugyanis képzett, kiemelkedő szakmai gyakorlattal és szervezeti tapasztalatokkal rendelkező pszichológusok kellene. Egyáltalán másfajta koncepcióval kellene megközelíteniük a felvételizők körét.

Az eddigiek végiggondolása után a GATE Kereskedelmi és Vállalkozási Akadémia vezetősége, az Akadémiai Tanács, valamint az Akadémia Alapítvány kuratóriuma úgy döntött, hogy a szóban forgó főiskola felvételi rendszere főleg a majdani eredményes és sikeres *vállalkozói pályára válasszon ki* fiatalokat s csak másodsorban a felsőfokú tanulmányokra. Tehát alapvetően *személyi alkalmasságot, vállalkozói rátermettséget* vizsgáljon.

A felvételi pályalkalmasság-vizsgálatoknak azért vannak már *előzményei* a magyar felsőoktatásban is. A művészeti főiskolák például vizsgálják a készség szintű alkalmasságot, akárcsak az óvónő- vagy tanítóképző főiskolák. A személyiségbeli alkalmasságot azonban ezek a felvételi rendszerek sem állítják egyértelműen figyelmük középpontjába. A budapesti orvostudományi egyetemen több éven át folyt intelligencia-vizsgálat a felvételek során, de a személyiség alkalmasságának vizsgálata itt sem nyert polgárjogot. (Talán ezért is találkozunk néha pénzéhes, lelkiismeretlen, rossz orvosokkal.)

Jónéhány fiatal azért „közepes” tanuló, mert már a középiskolában önállóságra, függetlenségre törekvő, kreatív ember. Az ilyen személyiséget a jelenlegi iskolarendszer nehezen tolerálja. Ugyanakkor ezek a tanulók potenciálisan a jövő ígéretei. Azután vannak későn érő fiatalok is a „közepesek” között. Nos, hagyományos felvételi rendszer mellett számukra az állami felsőoktatás többnyire elérhetetlen.

A GATE Kereskedelmi és Vállalkozási Akadémia azt tűzte célul maga elé, hogy felkutassa ezeket a fiatalokat, és továbbtanulási lehetőséget biztosít a számukra.

A főiskola felvételi rendszere tehát eltér a magyar felsőoktatási intézményekben megszokottól, mivel pályalkalmasság-vizsgálatokkal választja ki a hallgatóit. A vizsgálatokat pszichológusokból, egyetemi tanárokból és vállalkozókból álló szakértői csoport végzi.

A pályalkalmasság-vizsgálat célja: a felvételizők vállalkozói rátermettségének megállapítása, személyi alkalmasságának előrejelzése.

A vizsgálatnak két szakasza van: írásbeli és szóbeli.

Az írásbeli fázis négy összetevője:

- intelligenciavizsgálat (általános értelmi képességszint vizsgálat),
- közvetett érdeklődés vizsgálat (gazdasági műveltség vizsgálat),
- matematikai készségszint vizsgálat,
- személyiségvizsgálat, különös tekintettel a vállalkozói személyiségjellemzőkre.

A szóbeli alkalmasságvizsgálaton csak azok vehetnek részt, akik írásbeli eredményeik alapján meghaladják az átlagos szintet.

A szóbeli fázis összetevői:

- rátermettség (motiváltság s jövőkép, fellépés, kommunikációs készség, kreativitás, feszültségtűrés, morál),
- társadalmi-gazdasági tájékozottság mértéke (az alapvető összefüggések felismerésének és megfogalmazásának képessége),
- tanulmányi eredmény (középiskolai tanulmányi előmenetel és érettségi bizonyítvány),
- idegennyelv-ismeret.

A felvételi pályalkalmasság-vizsgálat írásbeli részének vizsgálóeszközei részben általánosan használt pszichológiai próbák, másrészt az oktatók által kimunkált feladatok.

A pályalkalmasság-vizsgálat kiemelten kezeli a felvételizőknél az úgynevezett *vállalkozói személyiségjellemzők* meglétét, illetve mértékét azzal, hogy ezek bizonyos határok között még fejleszthetők.

Az eredményes és sikeres vállalkozói pályafutást tekintve, a vállalkozói személyiségjellemzők elsődleges és másodlagos fontosságúakra oszthatók.

Egy valóban kompetens *vállalkozónál alapvető*, hogy

- függetlenségre törekvő, belülről vezérelt,
- kockázattűrő,
- feszültség- és kudarc-tűrő,
- kreatív és innovatív,
- teljesítményorientált legyen.

Ugyanakkor *elvárható* tőle még az is, hogy

- nyitott és rugalmas,
- energikus, kezdeményező, céltudatos,
- tervező, szervező, irányító,
- tárgyilagos és gyakorlatias,
- felelősségvállaló s tisztességes,
- magabiztos és kitarító legyen.

Eddig minden évben *négyszeres-hatszoros* volt a túljelentkezés a főiskolán. A felvételizők átlagéletkora – a munka melletti tagozatra jelentkezőket is ide számítva, 21 év.

1993-ban hatvan nappali és hatvan munka melletti tagozatos helyre 712 személy pályázott. *Személyiségvizsgálati eredmények* jól mutatják az ide felvételizők erősségeit, illetve fejlesztendő jellemzőit.

A mérések tanúsága szerint a megvizsgált személyek jelentős hányadánál átlagon felüli

- a szervező készség (80,5 százalék),
- a kommunikációs hatékonyság (77,3 százalék),
- az együttműködési készség (75,5 százalék),
- a szociabilitás (72,1 százalék),
- a kezdeményező készség (69,0 százalék),
- az irányító készség (67,3 százalék),
- a döntési készség (66,4 százalék),
- az empátia (63,6 százalék),
- a magabiztosság (63,0 százalék),
- az én-erő (58,9 százalék),
- az érzelmi stabilitás (58,9 százalék),
- a teljesítményorientáció (55,7 százalék),
- a feszültségtűrő képesség (53,8 százalék),
- a megbízhatóság (49,6 százalék),
- a felelősségtudat (48,6 százalék),
- az önállóság (36,2 százalék),
- a rugalmasság (25,9 százalék),
- a kreativitás (21,1 százalék).

A felvételizők vizsgálati eredményei – más, hasonló jellegű vizsgálatokkal egybehangzóan – egyértelműen kijelölik a hallgatók fejlesztendő személyiségjellemzőit.

A megvizsgáltak számához képest talán alacsony az átlagon felüliek aránya a felelősségtudat (48,6 százalék) és a megbízhatóság (49,6 százalék), valamint a kívánatos önállóság (36,2 százalék) vonatkozásában. Különösen így van ez a szemléletbeli-értelmi *rugalmasságot* (25,9 százalék) és a *kreativitást* (21,1 százalék) tekintve.

A viszonylagos rugalmatlanság, merevség mögött ifjúkori belső bizonytalansági érzések állhatnak. A kreativitás alacsony foka pedig a hagyományos iskolarendszer szemléletmódjával, nevelési-oktatási stílusával függhet össze.

A felvételi pályaválasztás-vizsgálatok eredményeit a főiskola a későbbiekben is hasznosítja. Különböző *pszichológiai tréningei* – a társas készségfejlesztő és csoportépítő, a tárgyalástechnikai, az értékesítési, valamint az illetékes gyakorlat-sorozatok – mind építenek ezekre a vizsgálati eredményekre. A hallgatóknak nyújtott *életvezetési, lelki egészségvédelmi szaktanácsadás* sem nélkülözheti a pszichológiai vizsgálatokat.

Dr. Pupos László