

PAPANEK Gábor

NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK A VÁLLALATI SZFÉRÁBAN

A nemzetközi munkamegosztás ma leginkább a vállalatközi kapcsolatokban, azok bővülésében nyilvánul meg. A tanulmány e kapcsolatrendszer közelmúltbeli változásait; az együttműködés jelenlegi tartalmát és formáit; valamint jövőjének lehetséges alakulását tekinti át.

Ismeretes, hogy az erőteljes munkamegosztás, s ennek keretében a kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszer századunkban minden gazdaságra, a kis gazdaságokra pedig különösen jellemző. Ugyancsak köztudott, hogy a nyitottság – például a nemzetközi összehasonlításban jelentős arányú export és import – már régóta a magyar gazdaság fontos jellemzője. Külgazdasági kapcsolataink jellege azonban az 1989/90-es politikai váltás után erősen megváltozott. Jelen cikk – a GKI Rt-ben végzett empirikus kutatások legújabb eredményeire¹ építve – a változások egyik elemét, a mikroszféra bővülő nemzetközi kapcsolatait kívánja elemezni. Meggyőződésünk ugyanis, hogy a határokon átnyúló vállalatközi kapcsolatok igen fontosak gazdaságunk jövőjének az alakításánál, jelentősen segíthetik pl. az európai integráció előttünk álló feladatainak a megoldását.

A kapcsolatrendszer közelmúltbeli változásai

A szigorú szovjet típusú tervezéskorban a termelőszféra csak a szakosodott állami külkereskedelmi és egyéb szervezetek közvetítésével vehetett részt a nemzetközi munkamegosztásban. A magyar vállalatoknak azonban (egyrészt a konzervatív megoldás alacsony hatékonysága, másrészt a diktatúra lazulása miatt) már az 1960-as évektől egyre több lehetőségük volt nemzetközi

kapcsolataik kiépítésére. A határokon átnyúló együttműködés kezdetben bémunkák vállalásában öltött testet, majd – ennek sikere esetén – sokhelyütt a szorosabb vállalatközi kapcsolatok, a technológia transzfer, a termelési kooperációk, a profitmegosztás, esetenként a közös értékesítés is megjelentek. Az 1980-as években már számos magyar nagyvállalat teljesen önállóan szervezte nemzetközi ügyeit is. A kialakult kapcsolatok azonban az 1990-es évtizedben igen erőteljesen változtak. Közép- és Kelet-Európa minden országában számos nagyvállalat került válságba, esett szét, állami tulajdonból magán-, sőt külföldi tulajdonba került vagy megszűnt. Ugyanakkor több százezer kis-közepes cég alakult. Mindez igen jelentős hatást gyakorolt a magyar cégek korábbi vállalatközi kapcsolatrendszerére is.

A vállalatközi kapcsolatok napjainkban zajló változásainak a feltérképezésére vállalkozó jelen kutatásunkhoz egyrészt vállalati esettanulmányok kidolgozása révén, másrészt a GKI Rt. szokásos tavaszi és őszi vállalati stratégiai felmérései keretében gyűjtöttünk információkat. A tárgykör különböző résztemáit taglaló mintegy húsz esettanulmány többsége részben vagy egészében külföldi tulajdonba került közepes iparvállalatoknál készült (közülük négynek a megállapításaira tételesen is hivatkozni fogunk).² Az átfogóbb felmérésekre a gazdálkodó szféra több mint húsz főt

¹ A kutatás egy részét PHARE támogatásból finanszíroztuk. Korábbi fázisának egyes eredményeit lásd: Lakatos B.-Papanek G.: Azonos és eltérő érdekek a vegyes vállalatoknál. Ipargazdasági Szemle 1994. 4. sz.

² A négy cég: Csepeli Kerékpárgyár, Mölnlycke Kft, Polifoam Műanyagfeldolgozó Kft, Szolnoki Papírgyár. Az első három esettanulmány dr. Lakatos Béla, a negyedik Hámor Szilvia munkája. A kutatók ezúton is köszönik az információkat adó vállalati vezetők segítségét.

foglalkoztató cégeit reprezentáló minta körében került sor: a postai úton kiküldött kérdőívekre közel ezer-ezer választ kaptunk.

A kutatás eredményei mindenekelőtt azt igazolják, hogy a magyar vállalatok széles körben rendelkeznek nemzetközi kapcsolatokkal. A felmérések erre utaló eredményeit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

A tavaszi és őszi felmérés eredményei közti viszonylag jelentős különbségek döntően két módszertani ok következményei. Egyrészt javítottuk a minta reprezen-

információival egybehangzóan) azt is jelzik továbbá, hogy az 1980/90-es évtizedforduló politikai változásai növelték a nemzetközi kapcsolatoknak a magyar gazdaságban korábban kialakult decentralizációját. Világosan mutatják a külkereskedelemben végbement alapvető módosulást, azt, hogy a specializált nagy (állami) külkereskedelmi cégek monopolhelyzete megszűnt, csaknem 30.000 cég jelentette be, hogy részt kíván venni a nemzetközi kereskedelemben és jelentős hányaduk meg is valósította e cél-

1. táblázat

Adott területen közvetlen külföldi vállalati kapcsolatokkal rendelkező cégek aránya százalékban

Területek	Tavaszi felmérés összesen	őszi felmérés			
		-50	51-500	501-	összesen
		főt foglalkoztató cégek			
Export	46	20	30	48	30
Import	48	22	33	64	35
Bérmunka	22	8	18	17	15
Egyéb termelési együttműködés	17	7	11	15	11
K+F	8	2	3	10	4
Értékesítési együttműködés	22	10	8	15	10
Pénzügyi, marketing stb. tanácsadás igénybevétele	14	4	6	12	7
Külföldi hitelfelvétel	17	13	16	20	14
A hazai cég külföldi tőkebefektetése	7	1	2	2	2

tatívtatását (tavasszal a minta egy részét a – végül is ambiciózusabb – kamarai tagvállalatok címjegyzékéből, ősszel viszont az egész mintát a KSH minden céget magában foglaló regiszterből választottuk ki). Másrészt az őszi kérdőív a tavaszinál lényegesen több kérdést tartalmazott, s így egyes válaszadók nem tudtak elég időt szakítani arra, hogy minden kérdést körültekintően válaszoljanak meg (több olyan vállalat is megadta pl. exportadatait, amely a táblázat információbázisát képező kérdésnél már nem jelezte, hogy van exportja). Az elmondottak alapján arra következtünk, hogy nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező vállalatok tényleges gyakorisága gazdaságunkban a tavaszi és őszi felmérésben rögzített két határérték között alakul.

A táblázat adatai (az esettanulmányok mélyebb

latalatok többsége, s nagyszámú közepes, sőt kis cég is legalább részben maga intézi exportját és importját (s a specializált külkereskedelmi cégek részaránya pl. az összes exportban alig több mint tíz %). De az adatokból arra is következtethetünk, hogy egyes szférában (a ruházati, illetve a gépiparban) a bérmunka szerepe is növekedett, s egyes szektorokban a szorosabb termelési, értékesítési stb. együttműködés is meghonosodott már.

A nemzetközi kapcsolatok építésére törekvő vállalatok számára különösen fontos lehet a vizsgálatnak az a – korábbi kutatási tapasztalatainkkal szintén egyező – megállapítása, hogy a vállalatközi nemzetközi együttműködés az elmúlt években gazdaságunkban legtöbbször fokról-fokra fejlődött. A szorosabb termelési, értékesítési kooperáció igen gyakran a korábbi lazább kereskedelmi stb. kapcsolatok kedvező tapaszta-

latai nyomán épült ki (a sikertelenséget viszont viszonylag hamar néhány korrekciós lépés, s rövidebb-hosszabb türelmi idő után olykor a kapcsolatok leépítése is követte). Ez arra mutat ugyanis, hogy új vállalatközi kapcsolatok leépítésénél nem kell okvetlenül azonnal a kívánatos szorosabb együttműködés kialakítására törekedni, s nem hogy lebecsülni nem szabad a potenciális partner lazább együttműködésre vonatkozó ajánlatát, de arra kell törekedni, hogy az ennek nyomán kialakuló akár igen szerény kapcsolat is a legteljesebb megelégedésére szolgáljon.

A Polifoam Kft. tapasztalatai szerint a japán felek különösen óvatosan, lépésről-lépésre alakítják (európai) kapcsolataikat.

A Cs. Kerékpárgyár és a Sz. Papírgyár példái viszont arra is figyelmeztetnek, hogy a kiépített kapcsolatok módosítását nemcsak a külföldi partnernek a magyar céggel kapcsolatos problémái, hanem pl. belső gondolai is kiválthatják (s ezért a kooperáció során a magyar félnek lehetőleg mindig őriznie kell rugalmasságát, alkalmazkodóképességét is).

Úgy találtuk továbbá, hogy az országhatárokon túlnyúló vállalatközi együttműködés a hazai nagyvállalatok körében gyakoribb, mint a kisebbeknél. Ugyanakkor esettanulmányaink szerint a magyar kis-közepes cégek nemzetközi partnerei jellemzően nem a magyar féllel azonos méretűek, hanem elsősorban nagyvállalatok.

A nagyvállalatok intenzívebb nemzetközi együttműködésének az egyik oka tapasztalataink szerint az, hogy itt a kapcsolatok a régebbi hagyományokra épülhettek. Az elmúlt években válságba jutott s a túlélés során mára így-úgy közepes méretűvé karcsúsodott cégeknél (pl. Cs. Kerékpárgyár, Sz. Papírgyár) viszont a változások sokszor jártak együtt a régi nemzetközi kapcsolatrendszer szétesésével is. Az új vállalkozásoknál pedig még nem mindig jutott idő a határon túli kapcsolatok kiépítésére.

Az, hogy a magyar cégek partnere igen sokszor nagy, a magyarnál lényegesen nagyobb cég, általában azzal magyarázható, hogy vállalatunk a nemzetközi együttműködéstől pótlólagos tőkét, technológia transzfert, piacbővítést stb. is vártak, s ezen igények kielégítését elsősorban a nagyoktól remélhették (Cs. Kerékpárgyár, Sz. Papírgyár).

De adataink tükrözik azt az export-import statisztikából ismert tényt is, hogy az elmúlt években a magyar vállalatok nemzetközi kapcsolatai földrajzi irányuk szerint is alapvetően megváltoztak. A mikroszféra kapcsolatrendszerében mérseklődött a korábbi „keleti” orientáció s egyre érezhetőbbé váltak az EU csatlakozás lehetőségét hasznosító/bővítő változások.

A néhány éve még széles körben KGST kapcsolatokra építő vállalatok mára igen gazdag EU kapcsolatai mindenképp a magyar menedzsment nagyfokú rugalmasságáról tanúskodnak. S az a meggyőződésünk, hogy e rugalmasság a jövő sikerének egyik fontos záloga.

Az együttműködés jelenlegi tartalma és formái

Az 1. táblázat adatai a magyar vállalatok nemzetközi kapcsolatrendszerét egy most kialakulóban levő, a további fejlődés ígérését is magában hordozó formagazdag hálózatként jellemzik.

A vizsgált vállalatok megoszlása aszerint, hogy nemzetközi kapcsolataik mennyiben kötődnek EU-n belüli cégekhez

	Állami	Belföldi	Külföldi	Összesen
	többségi tulajdonú vállalatok			
Döntően	46	47	59	49
Jelentősen	28	28	24	27
Elhanyagolható mértékben	26	25	17	24
Összesen	100	100	100	100

Vizsgálataink szerint a mai magyar gazdaságban mind a kisebb, mind a nagy magyar cégek körében a viszonylag laza kereskedelmi kapcsolat a vállalatközi nemzetközi együttműködés leggyakoribb formája. E kapcsolatrendszer kiépülése, a külkereskedelem állami monopóliumának a felszámolása, az új kapcsolatok létesítése, valamint a „betanulás” nem volt ugyan problémamentes. A folyamatok helyenként jelentős piacvesztéssel jártak. Másutt, legalábbis a külföldi tulajdoni részesedéssel rendelkező cégeknél gyakran a külföldi tőkebefektető vette át a korábbi állami külkereskedelmi cégek szerepkörét (Cs. Kerékpárgyár, Mölnlycke, Sz. Papírgyár). Az átalakulás azonban viszonylag gyors volt, s az új rendszer ma kevesebb bírálatot kap, mint amennyit a korábbi kapott.

A külkereskedelmi orientáció ágazati különbségei is óriásiak. Az iparban egyes szakágazatok kifejezetten exportorientáltak. A mérlegadatokat szerint 1995-ben a motor- és turbinagyártás, a fényforrásgyártás, a járművillamossági készülékgyártás, a közúti gépjárműgyártás területén a termelés több mint 75 % került exportra. A (közvetlen, azaz a nem a szakosodott külkereskedelmi cégek közvetítésével lebonyolított) kivétel a termelésnek több mint a fele volt a fentiekben túlmenően pl. a ruházati és cipőiparban, a műanyag alapanyagiparban, a csapágygyártásban, a mezőgazdasági, bányászati és építőipari, élelmiszeripari, textilipari gépgyártásban, a villamos motor- és kábelgyártásban, a híradástechnikai, illetve közúti jármű-alkatrész gyártásban is. Ugyanakkor számos más ágban – így a szolgáltatások legtöbb területén – lényegében nem is volt kivétel.

A külkereskedelmi viszonylatváltás óta eltelt idő túlságosan rövid arra, hogy hatásairól általános értékelést adhassunk. Nem vitatható azonban, hogy a korábban a kényelmes KGST-piacokhoz és hiánygazdasághoz szokott magyar termelő kollektíváknak az EU-ban megkövetelt termék-

minőség és szállítási határidők eléréséhez széles körben kellett jelentős erőfeszítéseket tenniük. A piacképesség érdekében mind több cégnél bevezetett ISO olykor alapvetően formálta át a vállalatok működését. Ennek ellenére esettanulmányaink szerint számos partnerünk a munkamorál terén még további jelentős javulásra is vár.

A magyar mikroszférában a kereskedelmi kapcsolatoknál *szorosabb vállalatközi együttműködés ezidáig elsősorban a részben vagy egészében külföldi tulajdonba került cégek körében alakult ki*. Tekintettel arra, hogy az országba érkezett külföldi működőtőke értéke nemzetközi viszonylatban is igen jelentős, ma már meghaladja a tizenöt milliárd dollárt, s mintegy harmincezer – köztük sok igen nagy – vállalat van külföldi tulajdonban, a mikroszféra ezen mind erőteljesebben a nemzetközi hálózatokba integrálódó szektora is jelentős és dinamikusan bővül.

A nemzetköziesedés mértéke, üteme ugyancsak erősen különbözik ágazatok szerint. A külföldi befektetések ugyanis – az APEH-nak adott mérlegek feldolgozása szerint – egyes szektorokra koncentrálnak. A külföldi tulajdonnak a jegyzett tőkén belüli részaránya pl. 1995. XII. 31.-én 155 szakágazatban húsz % alatti, 103-ban húsz-ötven % közötti, 89-ben pedig már ötven % fölötti. Az utóbbiak közül a jelentősebbek: gyümölcs- és zöldségfeldolgozás, növényolajgyártás, tejipar, édesipar, szesz- sör-, üdítőitalgyártás, dohányipar, kötött kelmék gyártása, papír csomagolóeszkögyártás, gyógyszer-, tisztítószer-, vegyiszál-, műanyag termék gyártás, üveg-, téglá-, cement-, motor- és turbina-, szerszámgép-, villamos háztartási gép-, villamosmotor- és transzformátor-, kábel-, fényforrásgyártás, híradástechnikai alkatrész, közszükségleti cikk és optikai eszközgyártás, közúti, vasúti járműgyártás, élelmiszer nagykereskedelem, üzemanyag-előállítás, csomagküldő kiskereskedelem, távközlés, biztosítás.

Vizsgálataink végül is számos (a külkereskedelmen túlmenően) vállalati feladat ellátásánál, így a termelés, a pénzügyek, az értékesítés, a menedzsment és a K+F terén mutatták ki a nemzetközi együttműködés növekvő gyakoriságát.

- Az egyszerűbb *termelési együttműködés, a bér munka* egyes magyar ágazatokban, mindezekelőtt a textiliparban már a külföldi partner tulajdonszerzése előtt is gyakori volt, s 1990, a privatizáció után további szektorokban, így a gépiparban is elterjedt. Számos olyan cégnél tette lehetővé a többé-kevésbé versenyképes termelőkapacitások kihasználását, ahol egyébként nem sikerült piacot szerezni (illetve versenyképes gyártmányokat kifejleszteni, jó minőségű nyersanyagot venni, a termelést finanszírozni stb.).

Tapasztalataink szerint bér munka esetén a külföldi partner a munka minősége mellett elsősorban a bérköltséget értékeli. A verseny Közép- és Kelet-Európában erős és erősödik, az elérhető nyereség szerény, az együttműködés jövője igen sokszor bizonytalan. Egyre gyakoribb ezért, hogy a magyar fél az elvállalt bér munkát, vagy egy részét alvállalkozásban kiadja volt KGST partnereinek.

A termelési munkamegosztásnak a bér munkánál fejlettebb formája a *beszállítás*. E típusú kapcsolat létesítésének az a feltétele, hogy a beszállító cég ne csak a termelőberendezések korszerűsége és a munkások szakképzettsége terén, hanem egészében versenyképes legyen. A világpiacon a specializált kis-közepes cégek egész hálózatai állítanak elő és szállítanak rendszeresen intermediereket, alkatrészeket, részegységeket – többnyire nagy – végtermék előállítóknak. Ezidáig azonban csak viszonylag kevés magyar cég tudott *határokon átnyúló* beszállítói hálózat tagjává válni.

A Cs. Kerékpárgyárban a specializált, valóban versenyképes beszállítói hálózat kialakítása az országon belül is nehézségekkel járt.

A kutatás kereteiben több olyan, részben vagy egészében külföldi tulajdonba került cég is volt viszont, ahol – olykor a korábbi bér munka kapcsolatokat, s mindig a külföldi tulajdonszerzést követően – a termelési kapacitások egészükben *integrálódtak* az anyavállalat termelési rendszerébe.

- A kutatás szerint a magyar vállalatok az elmúlt években mind gyakrabban alakítottak ki nemzetközi együttműködést *pénzügyi téren* is. A külföldi kézbe került cégeknél a vállalaton belülivé vált nemzetközi pénzügyi kapcsolatok természetesebbek is. Vizsgálatunk során úgy találtuk azonban, hogy a vállalatközi pénzügyi kapcsolatok is egyre gyakoribbak. A külföldi hitelek közvetlen felvételére a belföldinél kisebb kamatok és a külföldi bankoknak a magyarokénál nagyobb rugalmassága adnak magyarázatot. A magyar cégek külföldi tőkebefektetései sem kivételesek már.

- A részben vagy egészében külföldi tulajdonba került magyar cégek általában a *marketing terén* tudták az anyavállalat legtöbb tapasztalatát hasznosítani. Ugyanakkor az ismeret transzfer sokszor az értékesítési munka terén kialakult együttműködéssel is párosult. E kooperációnak jellegzetes eleme a piacok felosztása, amiben ellentmondásos gyakorlatot ismertünk meg.

A Cs. Kerékpárgyár, a Mölnlycke és a Polifoam anyagége – olykor csak egyes régiókra korlátozva, de – ha

tározottan támogatja magyarországi részlegének export törekvéseit. A Mölnlycke-nél megkezdtek egy új, jelentős részben exportra szánt csomagolóanyag termelőkapacitásainak a kiépítését is. Ugyanakkor egyik említett külföldi cég sem tekinti kiemelten fontos céljának más országokban gyártott termékei magyarországi értékesítését.

A Sz. papírgyár korábbi osztrák tulajdonosa azonban a termelés leállításával és az importból történő magyarországi értékesítéssel a piackérdésben (is) éles ellenétbe került a magyar cég – valamint nemzetgazdaság – érdekeivel.

• Az elmúlt években a magyar cégek nemzetközi kapcsolatainak a bővülése felgyorsította a *technológiai transzfert* és a korszerű menedzsment módszerek átvételét is. Ez egyértelműen javította a befogadó cégek versenyképességét. Felmérésünk szerint pl. a nemzetközi K+F együttműködésben való részvételükről tudósító cégek egyúttal az átlagosnál lényegesen nagyobb dinamizmusukról, illetve eredményeikről is számot adtak. Az ok-okozati kapcsolatok persze különbözőek. Gyakran (így a Mölnlyckénél és a Polifoamnál is) kétségtelen, hogy a magyar cégnél az együttműködés keretében megvalósult technológiai transzfer adott módot a gyors fejlődésre. Egyes esetekben azonban inkább a magyar cég eredményei, perspektívái teremtették meg a nemzetközi K+F kapcsolatok kiépítésének a lehetőségeit.

A külföldi tulajdonú társaságoknál a K+F szervezésének általános modellje: centralizált alap kutatás, decentralizált alkalmazások (Mölnlycke, Polifoam). A modell többféleképp megvalósítható. A jelenlegi vizsgálatok körében a Sz. Papírgyárnál a helyi K+F szervezet elsorvasztásáról is információkat kaptunk. Mivel a magyar felek több más cégnél köztudottan nehezményezték már a hasonló akciókat, megemlítjük, hogy hivatkozott korábbi vizsgálataink során pl. a gyógyszeriparban és a fényforrás gyártásban arra is találunk példát, hogy a cég egyik K+F központját is Magyarországra telepítette.

Az elmondottak ellenére a magyar gazdaságban mind a nemzetközi K+F együttműködés, mind a külföldi tanácsadás igénybevétele a kívánatosnál ritkábbnak ítélnélhető. Hiszen e tárgykörben számos magyar tulajdonú cég is segítségre szorulna vagy elavult termékei és termelőkapacitásai, vagy csekély külpiaci felkészültsége miatt. Ugyanakkor látni kell azt is, hogy mind a K+F együttműködésnek, mind a tanácsadás igénybevételének csak a hosszú idő alatt kialakuló kölcsönös bizalom lehet az alapja. Így remélhető, hogy e „lemaradás“ a következő években mérséklődik majd.

• Végül a határokon átnyúló vállalatközi együttműködés egyes esetekben (Mölnlycke, Sz. Papírgyár) a magyar „gyáregység“ *teljes integrációját* jelenti az anyacégben. Ezen integráció az egyéb cégeknél kialakultnál is erősebben kényszerítette a magyar menedzsmentet az anyacég módszereinek az átvételére (de a legtöbbször nem szüntette meg a hazai vezetők önállóságát, sőt felvillantotta előtűk a nemzetközi karrier lehetőségeit).

A magyar cégek most bemutatott, a kereskedelmi kapcsolatoknál szorosabb nemzetközi együttműködéséről szintén nem könnyű általános értékelést adni. Nyilvánvaló ugyan, hogy ezen minősítés eredményeit elsősorban a külföldi tulajdon terjedésének megítélése határozza meg. A tőkeimportról ezidáig talán több jót, mint rosszat mondhattunk, s azt reméljük, ez a továbbiakban is így lesz. Csak egy-két évtized múlva lesz azonban elég tapasztalatunk ahhoz, hogy valóban megalapozott álláspontot alakítsunk ki arról, beválik-e várakozásunk.

A kapcsolatrendszer jövője

A GKI Rt. kutatásai szerint a magyar gazdaság jövőbeni fejlődéséről csak több variánsban adható előrejelzés. Ezért jelen cikk szerzője a vállalatközi kapcsolatokat illetően is elágazó jövőképet tud csak felvázolni. Úgy véli, hogy a *magyar vállalatok integrálódása az EU hálózataiba* mind a csatlakozásra való felkészülés során, mind a csatlakozást követően *folymatódni fog*. Ennek két oka is van. Az EU csatlakozás keretében mind átjárhatóbb határok ugyanis egyrészt a jelenleginél is erősebben kényszerítik majd a magyar cégeket széles körben gyenge versenyképességük javítására, másrészt az EU cégek is egyre inkább érdemesnek fogják látni a magyar termelőszféra korszerűsödését szolgáló befektetéseket. A csatlakozás menetrendje, időpontja azonban bizonytalan, s a *vállalati EU integráció gyors előrehaladásának is van alternatívája*.

Igencsak figyelemre méltó például, hogy a kutatások szerint a magyar cégek jelentős hányada ma is elsősorban a belső piac felé orientálódik, alig-alig rendelkezik információkkal az EU csatlakozás várható hatásairól, lehetőségeiről, s nem látja világosan a gazdasági nyitást, az integráció elkerülhetetlenségét. Ez az integráció előrehaladásának a makrogazdasági szempontból kívánatosnál lassúbb ütemét valószínűsíti.

A vállalati szándékok bizonytalanságának a jelei szeptemberi felmérésünkben is kitapinthatók. A választ

adók például, immár tradicionálisan a – döntően bel-földi – keresleti korlátokat minősítették a legfontosab-
baknak (a cégek csaknem kétharmadánál kiemelkedő
fontosságúaknak) a termelés bővítését korlátozó ténye-
zők közt. A cégek mintegy húsz százaléka súlyos
gondnak ítélte az éles versenyt is. Ugyanakkor a me-
nedzserek – részben azért is, mert egy végül is nyil-
vános felmérésben igencsak érthetően nem kívántak a
cégük goodwill-jét rontó információkat adni – legtöbbször
nem jelezték közvetlenül, hogy e kereslethiány,
illetve versenyhátrány nagyrészt a gyártmányok (szol-
gáltatások) gyenge versenyképességével és/vagy a
meglevő kapacitások alacsony műszaki színvonalával
magyarázható. Pedig nem mindenben helyettesíti ezt
az általános „önkritikát” az, hogy a vállalatok csaknem
negyven százaléka arról tájékoztatott: erőteljesen kere-
si a kialakult lemaradás felszámolásának a lehetősé-
geit, s a termékek, illetve szolgáltatások minőségének
a javítása, illetve olykor az új termékek és tech-
nológiák meghonosítása a versenyképességi pozíciótól
függetlenül legfontosabb céljai közt szerepel.

Kétségtelen ugyanakkor, hogy egy-egy speciális
területen az általános felkészülési szándékoknál
határozottabb vállalati törekvések tapasztalhatók.
Felmérésünk az alábbi helyzetképet rajzolta fel.

Jellegzetes, hogy válaszadóink az átlagosnál gyakrab-
ban mondták feleslegeseknek az intézkedéseket a
szolgáltatások körében, s lehetetlennek az építőipar-
ban. Meglepő viszont, hogy a marketingfejlesztési
konceptiók hiánya éppen a kereskedelemben a leg-
gyakoribb.

A határokon átnyúló vállalatközi kapcsolatok
mindezek alapján felvázolható jövőképeiben tal-
lán a külföldi tőkebefektetések folytatódása, s a
külföldi kézbe kerülő cégek fokozódó integráció-
ja a legstabilabb elemek. E folyamatok megtö-

3. táblázat

A megkérdezett vállalatok megoszlása az EU-
követelményekhez igazodást szolgáló egyes intézkedések
terén kialakult helyzetük szerint

Az intézkedés	EU szabványok- hoz igazodás	Minőség- biztosítási rendszer bevezetése	Marketing fejlesztése
Megvalósult	20	26	10
Megvalósítását tervezik	17	23	29
Elkerülhetet- len, de még nincs konkrét tervük	23	17	31
Szükséges, de nincs rá módjuk	14	20	15
Szükségtelen	26	14	15
Összesen	100	100	100

rése a következő években valószínűtlen (csak
valamely „katasztrófa variánsban”, pl. kelet-
európai háború esetén feltételezhető). Látni kell
azonban, hogy ezen, döntően csak a külföldi tu-
lajdonba került cégek körét érintő változások
meglehetősen kedvezőtlen, stagnáláshoz közeli
makrogazdasági perspektívákat ígérő előre-
jelzésekbe is beilleszthetők.

A külkereskedelmi kapcsolatok egészének
jövőre vonatkozó előrejelzést illetően már nem
lehetünk a fentiekhez hasonlóan határozottak. A
GKI Rt. előrejelzései szerint remélhető ugyan,
hogy a magyar cégek a következő években több-
ségükben javítják versenyképességüket, s ez
módot ad az export és az import dinamikus bő-
vülésére (mind a nemzetközi munkamegosztásba
bekapcsolódó cégek számának a növekedésére,
mind a már kialakult kapcsolatok révén realizált
forgalom jelentős emelkedésére). E trend ki-
alakulására akkor számíthatunk, ha a magyar
nemzetgazdaságot sikerül a jelenlegi stagflációs
pályáról kedvezőbb – tényleges növekedési –
pályára állítani. A pályamódosításhoz azonban (a
hagyományos stabilizációs törekvéseken túl-
menően) igen jelentős modernizációs erőfe-
szítésekre, s ezek érdekében a gazdaságpolitika
vállalkozásbarát jellegének a megteremtésé-
re/fokozására is szükség lenne. Nem kevés esély
van viszont arra, hogy az ehhez szükséges poli-
tikai/gazdasági kompromisszumokat nem sikerül
megkötni, s így a külkereskedelem bővülésének
(valamint a GDP gyorsabb növekedésének) az
előfeltételei is hiányoznak majd.

Végül csak kifejezetten kis valószínűséggel,
más szóval: jelentős optimizmussal számíthatunk
arra, hogy a következő években a szorosabb
nemzetközi (pl. beszállítói, K+F) együttműködés
a magyar tulajdonú cégek körében is gyorsan
tovább bővül. Az ezirányú elmozdulásra csak a
magyar mikroszféra általános korszerűsödése
esetén kerülhet ugyanis sor, amihez – többek
között – a jelenleginél jobb munkamorál, az
innovációs törekvések erősödése, a nemzetközi
szinten versenyképes menedzserek számának
gyors növekedése, valamint a vagyonsvédelem
határozott erősödése, az elvonások érdemi mér-
séklye, tiszta közélet stb. egyaránt nélkülözhe-
tetlenek. Mindezen előfeltételek azonban csak a
társadalom és a politika összehangolt munkájá-
val, olyan erőfeszítésekkel lennének megteremt-
hetők, amelyekre az elmúlt időszakokban nem
voltunk képesek.

A VÁLLALATI KULTÚRA MAGYAR SAJÁTOSÁGAI RÓL

A magyar vállalati kulturális örökség csak részben tekinthető a szocialista gazdasági működés következményének. Benne a magyar történelem és a régió sajátosságai a mai napig erőteljesen éreztetik hatásukat. A hazánkban jelen levő multinacionális cégek személyzeti politikája folytán ugyanakkor egy harmadik hatás jelenlétével is számolni kell. A tanulmány e hatások egyenkénti megragadására, jelentőségük felismerésére és érzékeltetésére, valamint fejlődésük lehetséges irányának és erejének megrajzolására tesz kísérletet.

A vállalati kultúrával foglalkozó szakirodalom egyik központi kérdése manapság, hogy vajon léteznek-e adott régióra, országra jellemző sajátosságok, melyek alapvetően befolyásolják az ott működő szervezetek vezetési és irányítási gyakorlatát. Mennyire kultúrafüggő a vezetési stílus, a vállalati értékrend vagy az alkalmazotti viselkedésnormák?

A vezetéstudomány a nemzetközi verseny globalizálódásával összhangban elvetni látszott a kérdést, mígnem az összes teoretikus fejtegetés ellenére kiderült, hogy sokkal bonyolultabb a határok nélküli szervezetek fejlődése. Jelenleg ezért is használják sokan szívesebben a transznacionális, mintsem a globális vállalat kifejezést. (Bartlett és Ghosal, 1995.) Az előbbi sokkal inkább utal az adott multinacionális cég nemzeti kulturális érzékenységre, háttérbe szorítva a minden áron történő standardizálás ideológiáját. Számos sikeres nagyvállalati példa igazolja a nemzeti kultúra és piacok iránti érzékenység előnyeit a globális hatékonyság megtartása mellett. (Matsushita, ABB)

A témakörrel kapcsolatban természetesen továbbra is rengeteg a kérdőjel. Ezek akkor sokasodnak csak igazán, ha a volt szocialista tábor országainak vállalati jellegzetességeit akarjuk definiálni, minthogy egyetlen szervezet sem ragadható ki társadalmi beágyazottságából. Ezért is nehéz bármely hazai, vállalati kultúrát vizsgáló felmérés eredményeinek, következtetéseinek helyes megállapítása.

Sok sajátosságról nem dönthető el – egyelőre – egyértelműen, hogy a negyven évig erőszakolt szovjet gazdasági modell eredménye-e, avagy valós magyar nemzeti kulturális jelleget tükröz, ami hosszú távon is érvényben marad.

A kezdeti körvonalak megrajzolása érdekében két, nemzetközileg is elismert elméletrendszert használtam, melyek természetesen továbbra sem tudják teljességgel kizárni a sztereotípiákat, de néhány nagyon fontos működési, viselkedési aspektust ragadnak meg. A megállapítások részben kérdőíves felmérésekből és személyes interjúkból származnak, melyeket döntően magyar tulajdonú ipari cégek felső- és középszintű vezetői körében végeztem.

Magyar nemzeti kulturális vonások

Hofstede kulturális dimenziói

A nemzeti kultúrák vállalati sajátosságaira gyakorolt hatásait vizsgáló elméletek talán legismertebbje Hofstede négy dimenziója (1., 2. táblázat), melyet néhány év múlva egy ötödikkel egészített ki. (Hofstede, 1991)

- Az első dimenzió egy adott kultúra individualista, illetve kollektivistá jellegét vizsgálja. Mindez a vezetői döntéshozataltól kezdve, a csoportmunkára való alkalmasságig sok mindenben megnyilvánul. Már ezen a ponton felmerül, hogy valójában a kollektivistá szemlélet uralkodik-e vállalatainknál, amint azt az eredmények tük-

Hofstede nemzeti kulturális dimenziói (1. rész)

Kollektivizmus vs. individualizmus		Hatalmi távolság	
Kollektivista	Individualista	Kicsi	Nagy
– kollektív szociális keretek	– laza szociális keretek	– hit az egyenlő jogokban	– a hatalomban levőknek privilégiumai vannak
– a személyt a közös szociális kapcsolatok határozzák meg	– önmeghatározás	– kölcsönös függőség	– a legtöbb ember függő
– a csoport vigyáz a tagjaira	– mindenki magára vigyáz	– a hatalom legitim szerepeken alapszik	– a hatalom az erőn alapszik
– elkötelezettség a csoport felé (feltétlen)	– hangsúly az egyéni kezdeményezéseken	– a hatalommal rendelkezők a többiekhez hasonlóak	– a hatalmon levők erősnek látszanak
– csoporton belül/kívül	– mindenkire érvényes értékek	– a hatalmi szerepek nincsenek tisztázva	– merev, világosan meghatározott szerepek
– harmónia fenntartása	– szabad véleménynyilvánítás		
– szégyen	– bűnösség	– decentralizáció	– hierarchia és centralizáció
– „mi“ érzés – kapcsolatok	– „én“ érzés – feladat	– a hierarchia a szerepek egyenlőtlenségét jelenti	– a hierarchia az egyenlőtlenségben fejeződik ki
– a szervezet a képzést, az egészséget és a szakmai ismereteket hangsúlyozza	– a szervezet a személyes időbeosztásra, szabadságra és változatosságra helyezi a hangsúlyt	– konzultálás – a főnök segítő demokrata	– parancs – a főnök autokrata vagy jószágos apa

rözik, avagy a szocialista ideológia alaptételének maradványa-e ez a jellegzetesség. Túlzott leegyszerűsítés lenne az elmúlt negyven év erőszakolt közösségi gondolatrendszerének következményeként feltüntetni a kollektív viselkedésformákat. Az ideológia ellenére ugyanis, és ez különösen a vezetői magatartásokban, az elit réteg kiválasztódásában nyilvánult meg, az erőteljes kommunizálás pont az ellenkezőjére fordult. A csoportokhoz, közösségekhez való tartozás igénye azonban ma is nagyfokú hazánkban. (Egyes hazai japán vállalatok véleménye ellenére, akik

azonban a világ legkollektivistább nemzete lévén, összehasonlítási alapjuk megkérdőjelezhető. (Makó–Novoszáth, 1995)

- A hatalmi távolság kérdéskörét vizsgálva, amely a hatalom egyenlőtlen elosztásának hajlandóságát hivatott vizsgálni, egyértelműbbnek tűnik a helyzet. A nagy hatalmi távolság meglétét tükröző eredményeket sok társadalmi szokásnorma támasztja alá. A magyar nyelv kommunikációs sajátosságaitól kezdve (tegezés-magázás), a vállalati irodaépületek jellegzetes felépítésén át, a

Hofstede nemzeti kulturális dimenziói (2. rész)

Férfiasság vs. feminitás		Bizonytalanságkerülés	
Férfias	Feminin	Gyenge	Erős
– törekvő magatartás	– szerény, udvarias viselkedés	– „a holnap majd lesz valahogy“	– igénylik az előreláthatóságot
– anyagi sikerek dominanciája	– törődés másokkal	– bizonytalanság és változások elfogadása	– a bizonytalanság ijesztő
– törtetés – az ambíció sikerorientált	– óvás, védelem – mások szolgálása	– alacsony stressz, kényelem	– sok aggódás, belső kényszer a kemény munkára
– a pénz és anyagi javak hajszolása	– emberek és környezet kapcsolatának fontossága	– „ami más az érdekes“ – kevés szabály	– „ami más az veszélyes“ – formális szabályok
– határozott és agresszív viselkedés	– konszenzus és kompromisszum	– rugalmasság – a konfliktus és verseny természetes	– állandóság – a konfliktus és verseny kényelmetlen
– verseny és teljesítmény	– szolidaritás, egyenlőség	– az agresszivitás elfogadhatatlan	– az agresszivitás elfogadott
– világosan tisztázott nemi szerepek	– rugalmas nemi szerepek	– „nem tudom“ – a másság elfogadása	– mindenre választ akar
– teljesítmény	– jólét és az élet minősége	– a másság elfogadása	– erős igény a konszenzusra
– nagy és gyors	– kicsi és lassú	– motiválás célkijeléléssel vagy együvé tartozással	– biztonság és megbecsülés vagy együvé tartozás

mai napig is létező porosz-elvű oktatási rendszerig, mind a létező hatalmi távolságok jelenlétét igazolják. Ezt sok multinacionális cég igyekszik megtörni hazánkban, de egyelőre úgy tűnik csak tünetileg sikeres a kezelésük. A vállalati vezetők privilégiumaihoz szokott alkalmazottak értékrendjét sem sikerül a számukra pedig előnyöket nyújtó magatartásformák felé terelni.

• A bizonytalanságkerülési hajlandóság az újtól való félelmet, a változások elfogadásának mértékét jelzi. Ez kulcsfontosságú tényező a még jelenleg is zajló szervezeti átalakulások tekintetében.

A dimenzió magas értéket enged feltételezni hazánkban. Azonban ennek is megkérdőjelezhető a validitása, figyelembe véve a gazdasági környezet labilis voltát, érthetően kevés vezetőre és alkalmazottra jellemző a nagy kockázatvállalási hajlandóság. Különösen igaz ez akkor, ha az adott tevékenység a legkevésbé is sikeresnek mondható. Ilyenkor még nehezebben hagyják el a járt utért a járatlant a vezetők és alkalmazottak. A vállalkozások működésével kapcsolatban jelentkező kockázatvállalásra egyébként is kevés a sikeres követendő példa hazánkban. Ezt a passzivitást csak tovább erősíti a jellegzetes magyar pesszimizmus. Úgy érzem, hogy az új vezetési

módszerek, vállalati működési rendszerek, de még a naprakész technológiák sikeres alkalmazása, átvétele esetén sem hagyható figyelmen kívül az egyének újjal szembeni ellenállása, mely kevésbé változtatható.

- Hofstede negyedik dimenziója az adott társadalom férfias, illetve feminin viselkedési normáit vizsgálja. Itt egyelőre egyértelműen megállapítható a magyar vállalatoknál a férfi domináns jelleg. Ennek egyik legegyszerűbb és kissé sarkított megjelenési formája a férfi vezetők aránya a szervezetekben. Sokan amellet érvelnek, hogy ez a gazdasági fejlődéssel együtt egyenes arányban változhat, aminek valóban megvan az esélye. Ellenpéldaként megemlítendő azonban Japán vagy Ausztria abszolút férfi-domináns jellege, amely országok pedig meglehetősen magas fokát képviselik a gazdasági fejlettségnek.

Hall jellemzői

Az amerikai szerzőpáros kevésbé koncentrált a vezetés területére, de az egész szervezetet átfogó elméletük szintén jól hasznosítható. (Hall és Hall, 1989) Kutatási témájukból csak egy kicsiny, a vizsgálódás szempontjából fontos szeletet ragadtam ki, ez pedig az időhöz való viszonyulás kérdése.

- Az időpontok fontosságát és azok következetes betartását írja le a monokronikus és polikronikus kultúrák elmélete. A két szélsőséges érték közül a magyar az utóbbihoz áll közelebb. A polikronikus emberek ugyanis az időt mint képlékeny tényezőt tekintik, megpróbálnak ugyan pontosak lenni, de a sikertelen ragaszkodás az ütemtervekhez nem okoz kudarcélményt. A határidők, megbeszélések pontos időpontjának betartása nem jellemző a polikronikus emberekre. Ezen feltételezést a magyar társadalom gazdasági szférán kívüli területei is igazolják. Az ily módon számunkra természetesnek tűnő időpont- és határidő-csúsztatások a hazánkban megtelepedő külföldi cégek esetében gyakorta a konfliktusok elsődleges forrásai.

- Szintén az időtényezőt járja körül a társadalom múlt- avagy jövőorientáltságát vizsgáló kérdéskör. Ez a kissé történelmileg is determinált gondolkodásmód a tervezési folyamatok sajátosságaitól kezdve a szervezeti rituálék fontosságáig sok területre rányomja a bélyegét.

A magyarok alapvető multiorientáltsága az erős vállalati kultúrák kialakításának és formálásának kedvez, ugyanakkor a már említett változásokkal szembeni viszonylag erős ellenállást is alátámaszthatja. A fent említett jellemzők, Hofstede és francia kutatók felmérései (Meschi és Xavier, 1994) is azt támasztják alá, hogy a magyar vállalati kultúra az osztrákokkal mutatja a legtöbb hasonlóságot. A múltorientált megközelítésre gondolva ez talán nem is meglepő.

- A harmadik idődimenzió, amely aztán később Hofstede-nél is megjelent, az időtávlatok értelmezésének különbsége. Az ázsiaiakra jellemző hosszú távú, Konfuciusz tanaira épülő gondolkodásmód, mely alapvetően különbözik a menedzsment szakirodalom amerikai receptjeitől, szintén nem elhanyagolható, vezetést és alkalmazotti gárdát egyaránt befolyásoló tényező. Úgy érzem azonban, hogy a magyar gazdasági környezet instabil és kaotikus volta alapvetően megkérdőjelezné minden, az ezzel kapcsolatos bármilyen szélsőséges irányába mutató feltételezést.

Az imént vázolt jellemzők természetesen, a felmérések ellenére is gyakorta hipotetikusak és nem nélkülözik a sztereotípiákat, így vitára adhatnak okot. A további megállapítások és következtetések megtételéhez azonban megfelelő kiindulási alapot, elméleti háttérrel nyújtanak.

A szocializmus kulturális öröksége

A múlt vezetési gyakorlata

Bármely vállalat kulturális arculatának megrajzolásához először múltbeli jellemzésre van szükség, nem is beszélve a jelen feltérképezéséről, mely elengedhetetlen feltétele a változások megtervezésének, végrehajtási valószínűségének meghatározásához.

A nyolcvanas évek elejének strukturális jellemzőit hazánkban a következőképpen foglalhatjuk össze:

- erősen centralizált döntéshozatal,
- erős formalizáltság és szabályozottság,
- uniformizált lineáris-funkcionális szervezeti struktúrák,
- a konfigurációk hasonlósága (azonos osztályok, csoportok),
- uniformizált koordinációs technikák, főként utasításokon és autokratikus döntési jogosítványokon keresztül. (Máriási és társai, 1981)

Ezen jellemzők eredője egy ún. intenzív hatalmi kultúra lett. Ennek jellemzői a bizalomhiány,

**A felső vezetők
alkalmazottak által preferált tulajdonságai**
(Kouzes és Posner nyomán)

Tulajdonságok sorrendje	Válaszok a megkérdezettek %-ában
1. Becsületesség	87
2. Jó képességek	74
3. Előrelátás	67
4. Ösztönző képesség	61
5. Intelligencia	46
6. Őszinteség	42
7. Nagylelkűség	38
8. Bátorság	35
9. Közvetlenség	33
10. Fantázia	32
11. Megbízhatóság	31
12. Segítőkézség	29
13. Gondoskodás	26
14. Együttműködési készség	23
15. Érettség	20
16. Igényesség	18
17. Határozottság	14
18. Önuralom	13
19. Hűség	10
20. Függetlenség	8

az autokratikus vagy paternalisztikus vezetési stílus, a kockázatkerülés és felelősségtől való ódzkodás. Később ezért is ütközött szervezeti magatartásbeli akadályokba az áttérés a divizionális szervezeti formára. (Bakacsi, 1995)

A jelen megállapítások egy 12 magyar, két vegyes tulajdonú ipari vállalatnál (amerikai és belga) és egy holland–magyar kereskedelmi cégnél végzett felmérés eredményeit foglalják össze.

A vezetés tiszteletének kérdése

A négy-öt évvel ezelőtti eredmények kritikán aluli értékeket mutattak az alkalmazottak vezetés felé megnyilvánuló tisztelete vonatkozásában. A furcsa az, hogy ezekkel az ítéletekkel a vezetők is teljesen tisztában voltak és mégsem próbáltak meg igazán változtatni rajta, noha a negatív vélemények többsége emberi, nem pedig szakmai kritika volt. Több nemzetközi felmérés is bizonyította, hogy az alkalmazottak elsősorban alapvető emberi tulajdonságok meglétét tartják fontosnak, ha valakit vezetőjüknek szeretnének tudni. A 3. táblázat egy, az Egyesült Államokban készült felmérés eredményeit mutatja, melyben az alkalmazottak az általuk preferált vezetői tulajdonságokat rangsorolták. Az természetes, hogy ezen felmérés eredményei egy, a magyarétól teljesen eltérő társadalmi-gazdasági és nem utolsósorban kulturális közegben születtek, így összehasonlításra nem adhatnak igazán alapot.

A szocialista korszak vezetői gárdáját illetően azonban meg kell különböztetni nagyjából három jól elkülöníthető periódust. Az első az, amelyről valóban elmondható, hogy a vezetők kiválasztása nem szakmai alapokon történt. Ezt váltotta fel a természetes kiválasztódás folyamata, melynek hatására már szakmailag megfelelő vezetők is kerülhettek hatalmi pozícióba. A 68-as gazdasági reformok hatására pedig megindult a szervezett vezetőképzés, mely egyre több helyen biztosította a valójában szakmai alapokon nyugvó vezető-kiválasztást. A szakmai rátermettség azonban nem feltétlenül jelentette az alkalmazottak elismerését is. Az ellenkezőjére is bőven láthattunk példát, midőn a kevés szakmai képességgel bíró, de a vállalat érdekeit jól képviselő funkcionárius kedvelt volt a dolgozók körében.

Örömteli, hogy a közelmúlt tapasztalatai pozitív változásról tanúskodnak, bár a volt szocialista nagyvállalati vezetői képhez tapadó előfeltételeket nem lehet egykönnyen megváltoztatni. Tovább bonyolítja a helyzet megítélését, hogy a hagyományos értelemben vett menedzseri réteg a

mai napig nem alakult ki hazánkban. A tulajdonosi és vezetői szféra még gyakorta azonos, így a valós vezetői szerepek nem is gyakorolhatók és mérhetőek könnyen.

A döntési pontok telepíthetősége nincs megoldva
Annak, hogy az információgyűjtés és a döntések pontjai még mindig viszonylag távol vannak egymástól, kettős oka van:

– Az egyik a már említett intenzív hatalmi kultúra továbbélése, melynek következményeként a vezetők nem mernek, és gyakorta nem is akarnak döntési felelősséget – és természetesen információt – kiadni a kezükből.

– A másik, hogy maguk az alsóbb szintű vezetők és alkalmazottak sem hajlandók elvállalni a döntéssel járó felelősséget. Ez egyfelől a szervezeti és gondolkodásmódbeli beidegződések állandóságát jelzi, másfelől – ha elfogadjuk a bizonytalanságkerülési hajlam magas értékeit, akkor – minden a decentralizáció ilyen irányú megnyilvánulása ellen hat. Ezt a jellemzőt más felmérések is alátámasztották. (Child és Markóczy, 1993)

A vállalati hűség kérdése

A vállalati kultúrát vizsgáló felmérések egyik központi kérdése kell, hogy legyen a szervezet

iránti lojalitás vizsgálata. Erre szinte kivétel nélkül mindig magas értékeket mutatnak a válságok. Ilyen rózsás lenne a helyzet? Korántsem erről van szó!

A vállalati makrokörnyezet figyelembevételével a nagyfokú vállalati hűséget három tényező magyarázhatja:

- a magas munkanélküliségi ráta, mely természetesen kiváltja a munkahelyekhez való ragaszkodás reakcióját;
- a már említett nemzeti sajátosság, mely a változások kerülésére irányul;
- és előfordulhat az az ideális helyzet is, hogy magas fokú motiváltságról és vállalat iránti elkötelezettségről van szó.

A szervezeti kommunikáció és felső PR tevékenység hiánya

Jellemző, hogy a felső vezetés sok helyen az alapvető vállalati információkat is elzárja az alkalmazottaktól, így azok – nem is tudván mivel azonosulni – demotiválttá válnak. Ezt a szervezeti dezinformáltságot gyakorta oda nem figyelés, de sokszor etikai problémák okozzák a felső vezetés részéről. Így juthattak el sok hazai vállalatunknál oda, hogy nem egy helyen visszásírják a múlt kötelező munkágyűléseit, vállalati ünnepeit és kirándulásait. Súlyos vezetői hiba, ha mégcsak a lehetőséget sem adják meg a szervezettel való azonosulásnak. A munkatársak között is indukálni kellene a munkahelyi kapcsolatokon túlmutató emberi kapcsolatok, barátságok kialakulását és a szervezett vállalati parádékkal az ún. „mi” érzés kialakulását. (Heidrich és Lukács, 1994)

A kommunikáció problémái még élesebben rajzolódnak ki a vegyes tulajdonú vagy multinacionális szervezetek esetében. A „zajok” eredője pedig a magyar vállalatvezetők kommunikációs szokásai. (Child és Markóczy, 1993; Davies és Simon, 1995)

Az információk visszatartása, illetve hamis információk szolgáltatása nemcsak az alsóbb szintek felé jelenik meg, mintegy demonstrálva a hierarchikus függőséget, hanem a külföldi partner felé is. Szintén sokszor panaszkodnak arról, hogy a magyar vezetők elhallgatják az esetlegesen jelentkező problémákat, illetve az általuk nyújtott információ nem adekvát a döntéshozatalt illetően.

Szintén a szocializmus öröksége a kommunikáció írásos dominálása, ami sokszor jelentések kitöltésévé degradálja a szervezeti információcserét. A szóbeli kommunikáció nyilvánvaló

hátráltatója a nyelvi akadályok megléte. (Azt meg mégsem igazán lehet elvárni a külföldi partnertől, hogy a könnyűnek épp nem nevezhető magyar nyelvet gyorsan megtanulja.)

A szervezeti kommunikáció kérdésének fontosságát mutatja, hogy egyes amerikai fejedelmek cégek (még atomfizikusok kiválasztása esetén is (!)) a kommunikációs készség meglétét és mértékét vizsgálják mint a szervezet szempontjából alapvető tényezőt.

Az állami befolyásoltság hatása

Az állam mint tulajdonos a mai napig is jelentős szerepet játszik gazdasági életünkben. Ennél is fontosabb azonban a múltbeli szerepéből eredeztethető viselkedésnormák megléte. Sőt, történelmi beágyazottságát tekintve a személyes és társadalmi kapcsolatok fontossága több évszázadra tekint vissza. Ezen kapcsolatrendszer alapvetően rányomták a bélyeget a vezetői, és ezen keresztül a vállalati működés sajátosságaira is. Az adott szakminisztériumokkal való folyamatos alkudozás sikeressége determinisztikusan befolyásolta és befolyásolja a mai napig is az erőforrásokhoz való jutás lehetőségét. A kérdéskört tovább bővítve elmondható, hogy vezetőink biztonságérzetét és kockázatkerülési hajlandóságát csak növelte az a tudat és gyakorlat, amely a bajba került vállalatok automatikus megmentését jelentette az állam részéről. Ez a garantált túlélés aztán „erkölcsi hazardírozás”-hoz vezetett vállalatainknál. (Kornai, 1993) Ezt természetesen jelentősen megváltoztatta a csőd- és felszámolási eljárások törvényi szabályozása, mely a versenyt tisztább mederbe tereli.

Ennek azonban ellentmond a „piszkos tizenkettő” számbelileg egyre gyarapodó intézménye és a banki konszolidáció, mely erősen megkérdőjelezi a verseny tisztaságát. Ez pedig tekinthető akár az üzleti etika makroszintű problémájának. Még ha stratégiai fontosságú vállalatokról van szó, akkor is. Ahhoz, hogy a fent említett „jóléti állam” (elnevezés Tólem–H. B.) tévhit megszűnjön vállalatvezetőink fejében, politikai akaratra van szükség, mely a pénzügyi fegyelem betartásával kiiktatja a termelésből a notóriusan veszteséges gazdálkodókat. Ez feltétlen hatékonyságnövelő eszköz a mindenkor kormányzat kezében. E tekintetben is felmerül az a sajátos magyar probléma, hogy önálló, pusztán a racionalitás elveit szem előtt tartó gazdaságpolitika nálunk nem létezik. A politika mint olyan mindig is jelentős szerepet töltött be gazdasági

életünkben. Rendszeres a különböző pénzügyi mentőakciók szerveződése egyes vállalatok megmentésére, a lobby-k hatására.

Ettől a ponttól kezdve pedig már nemcsak vállalatok szavahihetősége kérdőjelezhető meg, de nem szabad csodálkoznunk a vállalatközi nemfizetések multiplikációjaként jelentkező sorbanálláson sem. Az állam tehát „saját” vállalataival szemben is kemény kell, hogy legyen, nem szükséges a versenyelőnyt befolyásoló kormányintézkedések formagazdagságának demonstrálása. Ily módon ugyanis a kiválasztottak feletti gondoskodást ellátó „jóléti állam” hitelét veszti a tisztességes verseny elveinek hirdetésekor.

A személyes kapcsolatok meglétének fontossága azonban továbbra is jelzi a magyar kollektívizmussal meglétét. Ez egyáltalán nem ilyen természetes minden országban. A hazánkban működő külföldi szakembereknek azonban együtt kell tudni élni ezzel a szervezeti hatékonyságot jelentősen befolyásoló szokásnormával, mivel nem valószínű, hogy a közeli vagy akár a távoli jövőben változni fog, különös tekintettel társadalmi beágyazottságára. Számos, gazdaságilag fejlettebb ország példája és korrupciós botrányai (Olaszország, Dél-Korea) alátámasztani látszanak a személyes kapcsolatok, a politika és a gazdaság interdependenciájának létezését.

Az oktatási rendszer hatásai és öröksége

Minél alaposabban járjuk körül a magyar vállalati kultúra és az azt alapvetően befolyásoló vezetői viselkedés jellegzetességeit, annál élesebben rajzolódik ki a magyar oktatási rendszer meghatározó szerepe. Azé az oktatási rendszeré, mely a porosz sajátosságokat még mindig jobban magán viseli, mint a szovjet modell diktálta előírásokat. A már említett szervezeti kommunikációs problémák egyik eredője az alapvetően felülről-lefelé irányuló egyirányú kommunikáció, mely a magyar oktatási módszerek visszatükröződése. Ez elmondható az állami oktatás minden szintjéről. Később ez mind vezetői, mind alkalmazotti szinten megnyilvánul és az önálló vélemények háttérbe szorítását is magyarázza, melyet hiába próbálnak meg megbeszélések, tárgyalások alkalmával a külföldi partnerek a magyar kollegákból kicsalni. Ugyanez a beidegződés fojtja el sok tehetséges alkalmazottban az önmegvalósításra törekvő szikráját is.

A hazai oktatási rendszer egyáltalában nem épít az önálló vélemények fontosságára, így nem csoda, hogy a nagyfokú hierarchia, és az abból

eredő hatalmi távolság megléte méginkább aláássa az egyéni kezdeményezéseket. Innen egyenes út vezet a kockázatkerülési hajlandóság növekedéséhez, ami bárminemű szervezeti változtatásra irányuló kezdeményezést a csírájában fojthat el.

Ez persze nem feltétlenül jelenti az individualista társadalmakra jellemző oktatási rendszer átvételének szükségszerűségét. Jó ellenpélda a német iskolamodell hasonló volta, mely az előbb leírt jellemzők ellenére egy igencsak virágzó gazdaság emberi erőforrásait biztosítja.

A nemzeti kultúra hatása a szervezetre

Ezen kérdéskör megállapításai részint az általam elvégzett felméréseken, részint P. X Meschi és A. Roger munkáján alapulnak. A francia szerzőpáros felmérésében 155 Magyarországon működő osztrák, német, brit, amerikai és francia érdekeltségű vegyes vállalatot vizsgált meg. Alapvető feltételezésük, miszerint a nemzeti kultúrák hasonlósága alapvetően befolyásolja a vállalati kultúrák hasonlóságát és ezáltal a hatékony együttműködést, a felmérésben egyértelmű igazolást nyert. A kulturális távolság két dimenzióját – szervezeti és nemzeti – a Likert-féle ötfokozatú skálán értékelték.

Ezek alapján arra a megállapításra jutottak, hogy „minél nagyobb a nemzeti kulturális távolság a külföldi partnerektől a magyar fél részéről, annál inkább különbözik a szervezeti kultúrájuk is.”

A már a múltorientáltságnál is említett történelmi megokoltság itt is élesen jelentkezik. A nemzeti kulturális távolság a külföldi és magyar között sokkal kisebb osztrák partner esetén, mint például a franciáknál. A szervezeti kulturális távolság kevésbé nyilvánvaló, de szignifikáns az eltérés az osztrák és francia partner esetén.

A vegyes vállalatok kultúrájának meghatározásához a Cameron és Freeman-féle (1988) osztályozást használtam. A négy kultúrátípus különböző szociális hatékonysági fokot takar:

– *Klán*: a hagyomány és a lojalitás értékeit hangsúlyozza, valamint a belső harmónia fenntartását. Ez vezethet a legjobb eredményhez a belső és szociális hatékonyság tekintetében. (Elkötelezettség, szervezeti klíma.)

– *Hierarchia*: a stabilitás és rend szerepét hangsúlyozza, csakúgy mint a működés bürokratikus szervezetben megvalósuló zökkenőmentességét. Szintén jó szociális hatékonyságot érhet el.

– *Adhokrácia*: a dinamizmus, az innováció és növekedés jelentőségét hangsúlyozza.

– *Piacorientált*: az eredmény és termelés elsődlegességét hirdeti. Ebből később további két típust eredeztettek, melyeket termelés és verseny címszóval jelöltek.

A két utóbbi típus (adhokrácia és piacorientált) a külső pozicionálás előtérbe helyezésével szociálisan kevésbé hatékony, mint a hierarchia és még inkább mint a klán típus. Meg kell azonban jegyezni, hogy adott szervezetek több típus jellemzőit is ötvözhetik, egy adott típus dominanciája mellett. Mindezek alapján három alapvető szervezeti kultúrátípust sikerült a vizsgált vegyes vállalatoknál elkülöníteni.

- Az első csoport (a vizsgált vegyes vállalatok 47 %-a) a legjellemzőbb, ahol a kultúra erősen klán jellegű, de hierarchikus is és némi adhokrácia, termelési és verseny jelleg is (ami piacorientált) megtalálható.
- A második csoport (a vizsgált vegyes vállalatok 35 %-a), azokat a vállalatokat jelöli, melyek kultúrája dominánsan adhokratikus, de ezzel egy időben erős hierarchia és versenyszellem uralkodik, így megfigyelhető a termelő és klán jelleg is.
- A harmadik, legkevésbé jellemzőbb csoport (a vizsgált vegyes vállalatok 18 %-a) erősen hierarchikus jellegűt mutat, átlagos adhokratikus, klán és termelési orientáltsággal és némi versenyjelleggel.

A kapott eredmények is alátámasztják a magyar vállalati kultúráról eddig elmondottakat, különös tekintettel a hatalmi távolság és a kollektívizmus dimenzióira. A három vizsgált változó (nemzeti kultúra hatása a szervezeti kultúrára és a szociális hatékonyság) figyelembevételével megállapítható, hogy minél nagyobb a nemzeti kultúrák távolsága, annál kisebb a szociális hatékonyság szintje az adott vegyes vállalatnál.

Szinten megállapítható volt az éles elkülönülés az osztrák és német érdekeltségű hazai vegyesvállalatok esetében domináló klán típusú szervezeti kultúra, mely különösen erős hierarchikus jellegűt is mutat, és az angolszász és latin országok (USA, Nagy-Britannia és Franciaország) vállalati érdekeltségei között. Utóbbiak esetében az adhokratikus jellegű kultúra uralkodott. Az osztrák és német vegyes vállalatok hierarchikus jellege meghatározó a többi országgal szemben, melyben az egység, a kohézió, az „egy vállalat, egy család” tulajdonságokat hang-

súlyozzák, alátámasztva ezzel a szervezetek kultúrájának klán jellegét.

Ezen felmérés is hangsúlyozza a magyar vállalati kultúra osztrákéhoz való hasonlatosságát (még a német felett is), amelyet a nemzeti kultúrák nagyfokú hasonlósága is magyaráz. Aki Hofstede négy dimenziójának felmérési eredményeit országonként végigtanulmányozza, maga is erre a következtetésre juthat. (Az eredeti felmérésben nem szerepeltek az akkor még szocialista országok.) Ezt aztán maga Hofstede is megtette, midőn a közép-kelet európai országok vállalati kultúráját kezdte vizsgálni. A múlt domináns szerepe és így az Osztrák-Magyar-Monarchia hatása még ma is él. Ezt csak tovább erősíti az a tény, hogy a vállalatvezetési gyakorlatok többsége is osztrák, illetve német eredetű, tekintettel a múlt század végi magyar ipari fejlődés fő beruházóira.

Összegzés

Írásom célja az volt, hogy némi támpontot nyújtsak a magyar vállalati kultúra feltérképezéséhez, mely még mindig gyerekcipőben jár, bár komoly kísérletek születtek feltérképezésére. Ezek vagy egyértelműen a szocialista múlt vezetői és alkalmazotti viselkedésnormáinak örökségét vizsgálják (Kulcsár, 1995; Child és Markóczy, 1993), vagy a hazánkban működő multinacionális cégeknek tapasztalható kultúrsokk okaira mutatnak rá. (Davies és Simon, 1995)

Véleményem szerint a magyar vállalati kulturális örökség árnyaltabb, és gyökerei mélyebben nyúlnak vissza a múltba, mintsem hogy azt kizárólag a szocialista gazdasági működés eredőjeként lehetne felfogni. Anélkül, hogy a nemzeti kulturális jelleg hatásait túldimenzionálnám, szerettem volna arra rámutatni, hogy a magyar történelem és a régió sajátosságai a mai napig éreztetik hatásukat. Olybá tűnik, ezeket egykönnyen nem lehet majd megváltoztatni, mert nem néhány évtized rossz beidegződéseiről van szó. Nem lehet véletlen az osztrák és német vegyes vállalatoknál tapasztalt könnyebb akkulturáció az angolszász és latin országok példáival szemben.

Nagyon is tudatos a hazánkban működő multinacionális cégek személyzeti politikája és fejedelmek stratégiája, mely előnyben részesíti a fiatal vezetőket, akiket nem fertőzött meg a múlt rendszer gazdasági fertője. Ezen szervezetek működése pedig az eddig említett két, kultúrát befolyásoló hatás mellett egy harmadikat vet fel.

A multinacionális cégek jelentős hányada hazánkban is amerikai, illetve angolszász, akárcsak a világ más tájain. A menedzsment tudományokban tapasztalható abszolút dominancia így a gyakorlatban is érvényesülhet. Érdekes lesz megfigyelni, hogy ezen módszertani és viselkedésbeli jellemzőkből mennyi válik általánosan elfogadottá hazánkban is, beépülve ezáltal a vállalati kultúrákba.

A szocializmus örökségét csak rövidebb távon érdemes vizsgálni, hiszen egy-két évtizeden belül abszolút eltűnik az a korosztály, mely még aktív részese volt az elmúlt gazdasági és vállalatirányítási rendszernek. Úgy hiszem, ez a generációváltás sok mindent tisztáz majd a magyar vállalati kultúrával kapcsolatban.

A kérdésre igazán jó választ érzésem szerint egy, a közép-kelet-európai régiót jobban átfogó felmérés szolgáltatna, mely valós választ adhatna, mik azok a szocialista gazdasági jellemvonások, melyeket az adott országok így vagy úgy leképeztek maguknak, melyek a multik amerikanizált módszerei, és mik az eredendően a nemzeti kultúrából adódó jellemzők. Nehéz per sze szétválasztani ezt a hármast, de egy multikulturális minta ebben segítene.

Amint arra írásomban is rámutattam, a magyar vállalati kultúrának igenis vannak értékes jellemzői, és ezért nem tudok egyetérteni a nyugat-európai és amerikai vállalati kultúrákkal való összehasonlítással, illetve azok példaként állításával. Azok sokrétűsége egyébként is megkérdőjelezi módszervoltukat.

A magyar vállalatok igenis jó táptalajai lehetnek erős vállalati kultúrák kialakításának. Biztosíték erre a múltorientáltság és a kollektívizmus is, mely tapasztalható gondolkodásunkban. Természetes hogy a vállalati kultúra jelenségét és

fejlődését nem lehet kiszakítani társadalmi és gazdasági beágyazottságából, így gazdasági fejlődésünk mértéke és iránya alapvetően befolyásolni fogja azt a jövőben is.

Felhasznált irodalom

- Bartlett, C. A.–Ghosal, S.:* Transnational Management (Irwin 2nd edition, 1995)
- Hofstede, G.:* Cultures and Organizations-Software of the Mind (McGraw-Hill Book Co., 1991)
- Hall, E. T.–Hall, M. R.:* Understanding Cultural Differences (Intercultural Press Inc., 1989)
- Meschi, P. X.–Roger, A.:* Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures (Management International Review. vol 34, 1994/3)
- Máriási, A.–Kovács, S.–Balatoni, K.–Tari, E.–Dobák, M.:* Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére (Közgazdasági Szemle, 1981 július–augusztus)
- Bakacsi, Gy.:* Szervezet átmenet-vezetői magatartás (Vezetéstudomány, 1995/4–5. sz.)
- Heidrich, B.–Lukács, E.:* A stratégia vállalati kultúra-függőségének kérdései (Kézirat, Miskolc, 1994)
- Child, J.–Markóczy L.:* Host-Country Managerial Behaviour and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures (Journal of Management Studies, July 1993)
- Kornai, J.:* A pénzügyi fejelem evolúciója a poszt-szocialista rendszerben (Közgazdasági Szemle, 1993/5)
- Heidrich, B.:* Az üzleti etika pénzügyi problémái a magyar gazdaságban (Kézirat, Miskolc, 1994)
- Heidrich, B.:* A vállalati kultúra a nemzeti kultúrák tükrében (Dimenziók, 1994/1)
- Simon, L.–Davies, G.:* Cultural, Social and Organizational Transitions: The Consequences for the Hungarian Manager (Journal of Management Development, 1995)
- Solomon, C. M.:* Transplanting Corporate Cultures Globally (Personnel Journal, October 1993)
- Balatoni, K.–Ács, J.:* Szervezeti tanulás a magyar-osztrák vegyes vállalatoknál (Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben–BKE Jubileumi Konferencia, 1995)
- Kulcsár, S.:* Vállalati kulturális örökségünk (Emberi erőforrás-menedzsment, 1995/3–4.)

INNOVÁCIÓ ÉS VERSENYKÉPESSÉG*



A világpiacon nemzetközi sikereket elért vállalatok működésében megmutatkozó szemléletváltás első jeleire Porter figyelt fel. Porter azt találta, hogy ezek a vállalatok versenyelőnyüket innováció által érték el. A tanulmány bemutatja a vállalati vezetők által felhasználható – mind a piaci termék árcsökkentését, mind a vevők igényeinek kielégítését szolgáló – innovációs stratégiákat. A dolgozat tárgyalja továbbá a fejlesztési stratégiák közelítésének szükségességét és előnyeit a vállalat általános üzleti stratégiájához, valamint felhívja a figyelmet a vállalati fejlesztési alapképesség megőrzésének fontosságára.

Az utóbbi száz év során elterjedt az a közgazdasági felismerés, hogy a versenyben gazdasági és társadalmi építő elemek testesülnek meg (Perez, 1983). A versenyelméletet olyan teóriák alapozták meg, amelyek kizárólagosan az árversenyre épültek. E szerint a vállalatok ahhoz, hogy versenyben maradjanak, árcsökkentésre és termelékenység-növelésre összpontosítanak (Arrow, 1962). A világot vezető országok gazdasági fejlődésében a II. világháború utáni virágzás a hetvenes évektől kezdődően megszakadt, s ehhez járult a verseny kiéleződése is (Kiechel, 1988). A közgazdászok egy része az akkoriban kezdődő világgazdasági válság okát a technológiai váltásban látta. A közgazdasági elméletekben a vállalatok közötti verseny alapjául szolgáló árverseny teóriák (static price competition) dinamikus innovációs teóriákra cserélődtek.

Az újfajta versenyben a vállalatok igyekeztek alkotó módon felhasználni a tömegtermelésben felgyülemlett tapasztalatokat, amelyeket a termelési költség csökkentésében és magas színvonalú minőségi jellemzőjű gyártással szereztek. A versenynek ez a formája oda vezetett, hogy a vál-

ságot átélő vállalatok árban és minőségben majdnem egyformán tudtak megjelenni a piacon. Ma már ezek a paraméterek önmagukban nem elegendőek a versenyben maradáshoz, nélkülözhetetlen, hogy az egyedi innovációkhoz szükséges szakértelmet és ismereteket is hamarabb megszerezzék mint versenytársaik (Porter, 1990).

A versenyképesség megjelenése az innovációs irodalomban

Az áttekintett irodalom alapján azok a munkák, amelyek azt mutatják be, hogy milyen szerepet játszanak a különböző innovációs típusfajták valamely gazdasági egység versenyképességének biztosításában, két fő csoportra oszthatók. Az első csoport úgy jellemezhető, hogy ide tartoznak azok a munkák, amelyeknél valamilyen anyagi előny elérésével párosul a verseny lehetősége, azaz a termék ára csökkenthető, és a vállalat piaci versenyképessége ezáltal nő meg (Utterback és Abernathy, 1982). A második csoportba azok a versenylehetőségek tartoznak, amelyeknél a vevő igényeit jobban ki lehet szolgálni. Ami alatt – talán nem egészen a megszokott módon – olyan típusú szolgáltatást értünk, amikor a vevő a pénzéért, esetleg többletköltségért olyan igényeit elégítheti ki a piacon, amelyekre különben nem volna lehetőség (Sabel, 1989).

* A cikk eredeti változata háttér tanulmányként készült a Chikán Attila irányításával a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdasági tanszékén folyó „Versenyben a világgal” kutatási programhoz.

Porter, 1980-as munkájában, a versenytársakat, a szállítókat, vevőket, a lehetséges belépőket és a helyettesítő termékeket tekinti az iparági verseny meghatározó erőinek. Szerinte egy gazdasági egység versenystratégiai célja egy adott iparágban az, hogy olyan pozíciót foglaljon el, ami lehetővé teszi számára, hogy sikeresen kivédje ezeket a ráhatásokat, vagy pedig ezeket az erőket a maga javára fordítsa. Ezekből a versenyerőkből végül is két általános stratégiát ajánl Porter: az első az átfogó *költségvető* szerep, a második pedig a *megkülönböztetés*.

- Az eredeti meghatározás szerint egy sikeresnek mondható átfogó *költségvető stratégia* által egy vállalatnak sikerülnie fog magasabb megtérülést szereznie versenytársainál és ezáltal nagyobb összegű befektetést tud majd eszközölni mint versenytársai, ami a saját piaci pozíciójának a megerősítéséhez fog vezetni (Porter, 1990). Ma már ennél a stratégiánál is fontos szerepet játszik az innováció.

- A *megkülönböztethető stratégia* első meghatározása szerint a vállalatok versenyelőnye abból adódik, hogy termékeiket nehéz helyettesíteni. Ezt a vezető szerepet egy vállalat K+F befektetéseken keresztül tudja megszerezni és megtartani (Von Hippel, 1988).

Az utóbbi években a kutatók rámutattak arra, hogy a vállalati szintű innovációs stratégia középpontjában – akár költségvető, akár diverzifikáló vállalatról van szó – az *alapvető képességeknek* kell állniuk. Prahalad és Hamel (1990) azt állítják, hogy az igazi versenyelőny forrása a vezetőség ama képességében rejlik, amivel állandósítani tudják az egész vállalatot átfogó technológiákat és gyártási készségeket olyan tartós képességekben, amelyek az egyes üzletágak számára lehetővé teszik, hogy gyorsan alkalmazkodjanak a változó lehetőségekhez. Ebben a jelentésben az alapvető képesség meghatározható mint olyan üzleti alapjellemező, amivel a vállalat gyors ütemben ki tudja alakítani termékeit és piacait. Az alapvető képesség magja olyan általános (generic) technológia, amelyből többféle technológiai variációt lehet kialakítani. Az alapvető képesség adta lehetőségeket különösen a japán vállalatok tudják kiaknázni. Az 1970-es évek elején, amikor termékeik előállításához nyugati technológiákat importáltak, az importált technológiákkal előállított termékek előállításához kifejlesztettek egy nagyon sajátos

japán termelési képességet. Később már nem csak az eredeti importált technológiát használták fel, hanem a megismert technológiákat ötvözték, és ezek segítségével állítottak elő újabb termékeket. A sokféle egybeötvözött technológia és a sajátos termelési képesség segítségével a japán vállalatok gyors ütemben fejlesztenek ki új termékeket és teremtenek új piacokat. Például a Honda, amelyik hosszú éveken keresztül a motorkerékpárjairól volt híres, ma a terepjáró gépkocsijáról, a Sony, amely rádió és televízió gyártásáról, ma a videokamerájáról és így tovább.

A piaci termék árához kapcsolódó versenylehetőségek áttekintése

Az új árversenyelméletek szerint a termék árával való versengés abból a szempontból különbözik a klasszikus felfogású árversenytől, hogy az árcsökkentés – a jól ismert munkaerő-, kamat-, valutaárfolyam és méretgazdaságosság megfelelő kihasználása mellett –, innovációval, újszerű megoldásokkal is elérhető. Az árverseny intenzitása is fokozódott. Ennek egyik fő okát abban látják a kutatók, hogy nagyon sok iparágban a végtermék a szofisztikált felhasználótól átcusztott a tömegfogyasztóhoz. A tömegfogyasztói kategóriában az árak alacsonyabbak, mint az előző kategóriában voltak. Alig egy évtizeddel ezelőtt speciális rendeltetésű számítógépeket, például a könyvnyomtatáshoz szükséges gépeket, csak komoly kis- és középvállalatok használtak. Ma szinte bárki használhat magas specifikációjú desk-top kiadást lehetővé tevő számítógépet (Lapid, 1996).

A piaci termék árcsökkenését biztosító fejlesztési stratégiákkal foglalkozó irodalmi források arra mutatnak rá, hogy árcsökkentést el lehet érni nemcsak magának a terméknek az innovációja által, hanem a fejlesztési folyamat innovációjával, a gyártási folyamat innovációjával, a gyártáshoz szükséges energiaforrások innovációjával is. A lényeg az, hogy az innováció eredménye a költségekben kimutatható legyen és ezáltal a vállalat versenyképességét biztosítsa.

Rövid távon legismertebbek azok az innovációk, amelyekkel úgy lehet csökkenteni a termék árát és versenyelőnyt szerezni, hogy megváltoztatják a fejlesztési formációkat. Ilyen lehet az információs technológiák használata a fejlesztés tervezési fázisában, ami lehetőséget biztosít a terméktervezés költségeinek csökkentésére. Erre ad kiváló lehetőségeket a CAD (számítógéppel való tervezés), melyet leginkább az autóiparban

használnak. Az amerikai autóiparnak Japán és más kelet-ázsiai exportorientált országok versenykihívására kellett válaszolnia a hetvenes évek végén. Az exportorientált országok az amerikai gyakorlattal ellentétben, amely abból állt, hogy évenként kis változtatásokat hajtottak végre a gyártmányukban, K+F intenzív változtatásokat végeztek. Az amerikai autóipar, annak érdekében, hogy versenyképes maradjon, gyorsabb termékváltoztatásokra kényszerült. A terméktervezés felgyorsítását CAD technológiával oldották meg. Az olasz *ruhaiparnak*, amely vezető szerepet töltött be a világpiacon (1995-ben a világ ruhaexportjának ötven százalékát állította elő; Bolisani és Scarso, 1996) szintén a kelet-ázsiai olcsó munkaerővel kellett versenyeznie. Ahhoz, hogy a világpiacon meg tudja állni a helyét, nagyon olcsón és gyorsan kellett, hogy változtassa a ruhaterveket. Ehhez – főleg a nyolcvanas évek közepétől –, CAD rendszereket használ. Ezek a rendszerek megengedik a tervezési koncepció gyors változtatását oly módon, hogy nagyon rövid idő alatt meg lehet tervezni egész virtuális kollekciót, amelyet a tervező néhány percen belül a komputer képernyőjén láthat.

A „design for manufacturing“ tervezési formával a termékfejlesztők csak a tervezési folyamatban igyekeznek úgy megtervezni a terméket, hogy minél kevesebb időt vegyen igénybe a termék gyártási folyamata. Ez az időlerövidítő fejlesztési mód olyan univerzális eszköz, amelyet a költségcsökkentő és a termelékenységnövelő stratégia eléréséhez is lehet alkalmazni. Amikor az elektronikus órák gyártása megindult Japánban, amelyek az ismert svájci óráknál is pontosabbak voltak, a svájciak egy éjszaka elvesztették a versenyelőnyüket. A svájci Swatch óra gyártója csökkentette az óra alkatrészeinek a számát, és ezáltal kevesebb elemből kellett összeszerelni az órát, ami gyártási idő és munkaerő megtakarításához, valamint az óra olcsóbbá tételéhez vezet (Coriat & Bianchi, 1995). Ezzel a lépéssel a svájciak vissza tudták szerezni azt a versenyelőnyüket, amelyet hosszú évtizedekig élveztek, s amely a precíz órák gyártásának nagy technológiai háttérén alapult. Az időlerövidítő fejlesztési módot *minden iparág termékének a fejlesztésénél* lehet alkalmazni.

Másik lehetőség a végtermék árának a csökkentésére a fejlesztési költségek leszorítása azáltal, hogy a fejlesztő vállalat bizonyos *fejlesztési feladatokat bérbead*. Az IBM, amely arról volt híres, hogy magas árfekvésű számítógépeket fejlesztett és gyártott, úgy tudta kivédeni az

Apple vállalat olcsó PC-jének a kihívását, hogy bérbeadta (outsourced) a számítógép fő elemeinek és a számítógéphez szükséges operációs programnak a kifejlesztését. Természetesen e stratégiának megvannak a maga veszélyei. Az ilyen stratégiával dolgozó vállalat tudatában kell legyen annak a veszélynek, hogy a bedolgozó vállalat idővel versenytársá válhat.

A méretgazdaságosság előnyei ma is érvényesek. A közgazdasági elméletekben méretgazdaságosságon a hagyományos gyártási méretgazdaságosságot értik. Mi viszont úgy találtuk, hogy a vállalatok fejlesztési méretgazdaságosságot is alkalmaznak ahhoz, hogy versenyelőnyre tegyenek szert. *A fejlesztés méretgazdaságosságán azt értjük, hogy egy bizonyos fejlesztési móddal egységnyi idő alatt több egységnyi termék fejlesztésére jutó költség lesz alacsonyabb.* Fejlesztési méretgazdaságosságot el lehet érni *„csoportos termékfejlesztési technikával“* (Lapid, 1992) és *„integrált fejlesztéssel“*. „Csoportos termékfejlesztési technikával“ egységnyi idő alatt több terméket fejlesztenek ki, s így az egy termék fejlesztésére jutó költség alacsonyabb lesz. Erre jó példa a Proctor & Gamble ismert mosópora új változatának kifejlesztése, amikor is alapterméként folyékony mosószeret fejlesztettek ki, s ezen új alaptermékre építve – a mosószer koncentrációjának változtatásával – egyidejűleg számos, egymástól eltérő sajátosságú egyedi termékből álló termékcsoportot is létrehoztak. Több termék egyidejű fejlesztésével többlet költséget lehetett megtakarítani. *Ezt a fejlesztési módot inkább tömegtermelő vállalatok használják.*

Az integrált fejlesztésnél (concurrent engineering) egyszerre történik a termékfejlesztési, a gyártásfejlesztési és a marketingkonceptiók kidolgozása. Ez a fejlesztési mód különösen azokban az iparágakban fontos, ahol a fejlesztési idő lefaragásának döntő szerepe van a piacon való előny megszerzésében (az időmegtakarítással költségmegtakarítást is érnek el). Ezek közé tartoznak például *az autóipar, a repülőgépipar és a softveripar* (Cusumano, 1988). Ez a fejlesztési módszer olyannyira fontossá vált napjainkban, hogy Japánban a Ministry of Trade and Industry komoly összegeket költ további javítására és terjesztésére, és az USA-ban is felállítottak egy központot (Concurrent Engineering Resource Center).

A gyártási folyamatok innovációja által elért költségcsökkentés is gyakori formája a versenyelőnyszerzésnek. A Pilkington által kidolgozott „float glass“ termelési eljárás olyannyira levitte az

üvegtermelés árát, hogy a versenytársainak ahhoz, hogy versenyben maradhassanak, meg kellett venniük a vállalattól a gyártási licenct.

Az egyik legjelentősebb költségcsökkentési lehetőség a gyártáshoz szükséges energiák árának a csökkentése. Az ide tartozó jelentősebb innovációk túllépik a vállalati innovációk kereteit, és legtöbbször ország szintű programok keretében folynak. Az egyik legismertebb példa az az ország szintű program, amelyet a kilencvenes évek elején Dániában valósítottak meg. Ebben az országban az 'Energia 2000' program keretében kutatják az energia hatékonyabb előállításának és felhasználásának lehetőségét. A hatékony megoldásokat késedelem nélkül bevezetik. A kutatók eredményeként Kopenhága déli részén olyan központot hoztak létre, amely 92 százalékos határfokkal hasznosítja a szén energiáját. (Kelet- és Közép-Európa országaira jellemző a magas energiafogyasztás, ami főképpen a nem hatékony energia-felhasználási módszerekből fakad. Ez a tény a szakértők felmérései szerint ezeknek az országoknak a gazdasági versenyképességére erősen hatni fog.)

A vevőigény kielégítésének szerepe a versenyben

Az irodalomban található cikkek másik nagy csoportja azokkal a vállalatokkal foglalkozik, amelyek igyekeznek termékeiknek *egyedi jelleget* adni, olyanokat, amelyek erősen megkülönböztetik őket versenytársaik termékeitől. A korábbi standardizált tömegtermeléshez kapcsolódó üzleti elvektől ez gyökeresen eltér. Az egyedi jelleg kialakítása jelentős fejlesztési ráfordításokat igényel. A versenyben nagy szerepe van annak a tudatos *fejlesztési tevékenységnek*, amely biztosítja, hogy egy bizonyos vállalat *először tud fellépni egy adott piaci szegmensben*. Az ilyen fejlesztések a felhasználó igényeit messzemenőleg figyelembe veszik.

Egy amerikai felmérés szerint (Pike, 1989) a vállalatok nyereségének húsz-harminc százaléka származik abból, hogy a *fejlesztésekbe bevonják a végső felhasználót*. A Saturn személygépkocsi fejlesztésébe bevontak egy maszek autójavító csoportot. Az autójavító szempontjából nagyon fontos, hogy a reá bízott autót kijavítva minél hamarabb visszajuttassa kliensének. Azért, hogy ez kivitelezhető legyen, neki olyan autóra volt szüksége, amely rövid időn belül szétszedhető és összeállítható. A Saturn gyors szétszedhetőségét és összeállítását az autójavító-csoporttal fejleszt-

tették ki. Az autójavító-csoport adta meg a fejlesztőknek azokat a további paramétereket, amelyek kívánatosak voltak egy autójavító számára. Így fejlesztették ki az átlátszó tartályokat (víz, olaj), amelynek segítségével a javító és az autövetető egy szempillantás alatt meg tudja állapítani, hogy mennyi folyadék van a tartályban.

A nagy tudású felhasználónak a bevonása a fejlesztésbe a CAD rendszereken keresztül egyre jobban elterjed. Ezáltal a vállalat még jobban le tudja szűkíteni (és megnyerni) az adott piaci szegmenset, mert így jobban ki tudja elégíteni a vevője igényét, még hozzá nagyon rövid időn belül. Vannak olyan vállalatok, amelyek modern keresztül lehetővé teszik a vevőjüknek, hogy egy termék CAD által rajzolt műszaki rajzait megkapják, a műszaki leírásokkal együtt. A vevő a neki szükséges változtatásokat elvégzi, és viszaküldi a vállalatnak, aki aztán pontosan a vevő igényeihez szabva legyártja a terméket.

A felhasználó bevonására a fejlesztésbe további lehetőség nyílik az *információs technológián keresztül*. Ez lehetővé teszi, hogy a vállalat naprakész információt kapjon a vevő ízléséről, a termékkel kapcsolatos problémáiról a használat közben. Az olasz Benetton boltjaiból számítógépen keresztül összegyűjti az adatokat arról, hogy a vásárlók melyik árút vásárolták szívesen, milyen terméket kerestek azon a napon, melyiket nem lehetett kapni és így tovább.

Az egyediség jegyében folytatott versenyben jelentős szerepe van a vállalat által kifejlesztett technológiának. E *technológia jellemzője, hogy mivel nagyon lokális*, nehezen lehet lemásolni, így az effajta technológiával rendelkező vállalat meg tudja tartani vezető szerepét a piacon. Nagyon sok példa van arra, hogy egy vállalat különlegesen nagy sikert ért el az általa kifejlesztett egyedi technológiával. Az egyik legismertebb példa a DuPont vállalat által kifejlesztett nylon technológia, amivel a DuPont évtizedekig uralta a piacot.

Az eddig említett fejlesztési technikák ma már párosulnak a *műszaki szempontból zárt, komplex rendszerek értékesítésével*. Itt a rendszereknek olyan előnyök vannak, amelyek a felhasználó szempontjából nagyon fontosak. A zárt rendszerek kevesebb technikai tudást követelnek a felhasználótól, és így a felhasználó a saját területére tud koncentrálni ahelyett, hogy az általa használt segédeszközök csatlakozó vaskos kötetek megtanulásával bajlódna. A graphisoft, amely architekturális tervezőprogram-csomagokat fejleszt, úgy tudott betörni erre a piacra, és

úgy tudott nemzetközileg is sikereket elérni, (1995-ben a magyar szoftverexportnak a felét ez a cég forgalmazta), hogy a felhasználó számára biztosította a program könnyenkezelhetőségét (Lapid, 1996a). Programjuk három funkciót ötvöz integrális formában. Animációnak megfelelő képet állít elő, ami elsősorban az építetőknek nagyon fontos, hogy mielőtt kifizeti a pénzt, láthassa az alaprajzokat és a metszeteket. Ez a hármas funkció más programokban külön-külön létezik, amelyeket csak időpazarló behívásokkal lehet integrálni. A komplex zárt programcsomag lehetővé teszi, hogy a programot egyszerűen lehessen kezelni, úgy, hogy a tervezőnek nem kell közbenső technikust használni, aki az ő utasításai szerint be fogja vinni a paramétereket a számítógépbe, hanem maga az architekt tudja kezelni a programot.

A komplex zárt rendszerek tartalmazhatják az értékesítést megelőző és követő szolgáltatásokat is. Az e fajta szolgáltatások különösen a gyorsan változó a számítógépiparban nagyon fontosak. Itt a vállalatok azáltal tudnak versenyezni egymással, hogy melyikük tud olyan terméket szállítani a vevőnek, amely a vevő mind jelen-, mind jövőben felmerülő igényét ki tudja elégíteni. A Tandon számítógépgyártó vállalat egy különleges szimulációs program segítségével lehetővé teszi, hogy a vevő olyan konfigurációt válasszon ki magának, amely az ő szükségletének a legjobban megfelel. Ha a vásárlás után a vevő igénye megváltozik és arra van szüksége, hogy a számítógépét följavítsa (upgrade), akkor Tandon emberei újra leülnek a vevővel, és segítenek az új konfigurációt kialakítani. Nem kell eldobni a régi számítógépet, az új alkatrészeket csak be kell helyezni a régi alkatrészek (cartridge) helyére, és a gép már működik is (New York Times, 7/9/91). Természetesen az ilyen *komplex flexibilis rendszerek* tervezésénél olyan moduláris rendszer megtervezésére van szükség, amely lehetővé teszi ezt a fajta újrakonfigurálást.

A komplexitást nagyon nehéz gyorsan imitálni, így ez a fajta tervezési szolgáltatási rendszer versenyelőnyt teremt azoknak a vállalatoknak, akik ezzel a módszerrel dolgoznak.

A termék jövőbeni, ma még nehezen érzékelhető felhasználási lehetőségének az alapjait tartalmazó termékek kifejlesztése a számítógépiparág mellett más iparágban is megtalálható. Az amerikai Boeing vállalat olyan repülőgépeket gyárt, amelyek lehetőséget nyújtanak arra, hogy – amikor valamely légitársaság megváltoztatja üzleti politikáját, és ez a lépés a gépben

valamilyen változtatást igényelne – könnyen át tudják alakítani a gépet az új igények szerint.

A diverzifikációs innovációs stratégiával dolgozó vállalatnál is fontos szerepet játszik a már említett *'csoportos termékfejlesztési'* technika. Ennek a termékfejlesztési technikának a fontossága a diverzifikációs innovációs stratégiával dolgozó vállalatnál abban rejlik, hogy egy adott vállalat ennek a technikának a segítségével *gyorsan tud igazodni a piac igényéhez* azáltal, hogy egy bizonyos alaptermékből rövid időn belül olyan termékcsaládot tud kifejleszteni, amelynek tagjai többféle fogyasztói igényt elégíthetnek ki.

A vállalati alapvető képesség szerepe a versenyben

Az új versenyformák arra kényszerítik a vállalatokat, hogy átfogalmazzák a meghatározott merrev kutatás-fejlesztési gyakorlatokat. Ezért a versenyelőny megszerzéséhez arra törekednek, hogy technológiai előnyük megtartása vagy megszerzése érdekében olyan tudáskészletet állítsanak elő, amely gyorsan átalakítható a változó piaci igények kielégítésére, vagy egy új piaci szegmens bevezetésére. Ezért igyekeznek olyan innovációs stratégiát kialakítani, ami lehetővé teszi, hogy az alapvető képesség tartalmát három egymástól jól elhatárolható innovációs stratégiának az eredményeivel feltölthessék. Az első csoportba az *alapkutatások tartoznak*. Ez a fajta kutatás további innovatív folyamatokat fog létrehozni az adott vállalatnál. A kutatás eredménye új gyártási vonalat alapozhat meg. A kutatás által létrejött újdonságok néha gyökeresen eltérhetnek a vállalatnál ismert termék- és gyártási generációktól. Ezek legtöbbször új termék kategóriát határoznak meg, melyek alapján új piacokat hoznak létre. Ilyen volt a Bell laboratóriumban kifejlesztett kábel az 1980-as években. Az ilyen típusú fejlesztéseknél a gyártási szempontok még nagyon távoliak, de a vállalat valamiféle kompetenciát érez az adott alapkutatási területen és/vagy attól fél, ha megelőzik, mások fogják elvégezni az adott témájú alapkutatást, ő pedig elvesztheti az extraprofitját.

A következő csoportba a *relatív új innovációk* tartoznak. Tágabb értelemben itt az alapkutatások eredményeinek alkalmazásáról van szó. Amikor Röntgen fölfedezte a röntgensugarat, az akkor teljesen új dolog volt, legalább abban az értelemben, hogy az ismert utolsó néhány ezer év történetében nem ismertünk röntgensugarat. A röntgensugár orvosi alkalmazásai ismert módon

elterjedtek. De már viszonylagos újdonságú az, hogy a röntgensugarat ezt követően alkalmazták például bűnügyi területen, természettudományi és műszaki vonatkozásban, vagy a ma már sokak által ismert repülőtéri biztonsági okokból a csomagok átvilágítására, hogy megállapítsák, van-e a csomagban olyan dolog amelyet nem szabad fel-vinni a repülőgépre, mert az veszélyeztetné az utasok biztonságát. A relatíve új innovációkhoz tartoznak még a know-how kombinációk. Ezeket a kombinációkat egy nagyvállalat számos munkaterületéről gyűjtheti be, és ötvözheti őket egybe úgy, hogy képes legyen új üzletágakat létrehozni. Ilyen az a know-how ötvözet, amely az orvostechika, a kommunikáció és az elektronika párosításával jött létre (virtuális orvosi szolgáltatás), s amelynek segítségével egy adott helységről a föld számos országába lehet digitális röntgenképet küldeni.

Vállalati innovációs stratégia szempontjából ezt a kategóriát *alapprojekt-kutatásnak nevezhetjük*. Az ilyen kutatás arra szolgál, hogy egy vállalat valamilyen rés piacon erős pozíciókat szerezzen. Ezek időhorizontja rövidebb, mint az alap kutatásoké, s már a gyártás és marketing szempontjai is érvényesülnek. E fejlesztési kutatások olyan alaptermékek kialakítására irányulnak, amelyekből később *csoportos termékfejlesztési* formával ki lehet alakítani egy termékcsaládot, amelyikről biztosan lehet tudni: lesz piaca; nagyon nagy a valószínűsége, hogy ezt a közeljövőben ki tudják majd fejleszteni; elég könnyedén be lehet vezetni a gyártásba.

A már említett Proctor and Gamble-nél a folyékony mosópor fejlesztését alapprojekt-kutatással végezték el. Az alaptermék kifejlesztése után egyidejűleg fejlesztettek ki egy termékcsaládot, amely különböző koncentrációjú folyékony mosóporokból állt. Ezáltal az egy termékre jutó fejlesztési idő jelentősen lecsökkent. Magyar példája az elágazó termékcsalád fejlesztésének a GE-Lighting-Tungsrám kompakt fénycsőcsalád, mely lényegében a két komponensű alaptermék kombinációjából alakult ki – elfogadott GE-típusként más országok GE-gyárai részére is (Lapid, 1996b).

A harmadik vállalati fejlesztési stratégiát *állandó fejlesztéseknek nevezhetjük* (continuous improvement). Ebben az esetben a piacon bevezetett konkrét termék, vagy a vállalat által már hosszabb idő óta használt termelési folyamat kisebb változtatásokkal történő továbbfejlesztéséről van szó. Ennek egyik oka lehet a termék árához kapcsolódó versenyképesség kiaknázása.

Ilyenkor a fogyasztó érzékelni sem tudja a változást, mert a termék méretei, látható-tapintható jellemzői és a termékparaméterek általában érdemben nem is változnak. Ilyen eset lehet például ha a felhasznált importvegyszert egyenértékű magyarral váltják ki a dohányipari termelési folyamatban. Az ilyen változtatások lehetőségeinek sokrétűségét mutatja a Graboplast termelési folyamatában elért egyik változtatás. Ennél sikerült a PVC-porból való kocsonyakepződés idejét hat percről négy percre leshorizálni. Csak két percről van szó, de ez egészen másképpen értékelhető, ha belátjuk, hogy a műveleti idő 33 százalékkal csökkent. A változtatások lehetnek olyanok, amelynek indítékai a vevőigény kielégítéséhez kapcsolódó versenyképesség kiaknázása. Ilyenek azok a piciny változtatások egy autózásban, amelyek ergonómiailag jobbá teszik azt (Lapid, 1996c).

A vállalati alapvető képesség megteremtésének a formái: hálózati rendszerek

Vállalaton belüli hálózati rendszerek

Az új innovációs stratégiák újfajta innovációs szervezeti formákat hoztak létre, amelyek hozzásegítik a vállalatot, hogy megbirkózzon az innováció kivitelezésével, menedzselésével. A gazdasági szervezetek az innovációs stratégiájukat projektumokon keresztül realizálják. Történelmileg ezeknek a projektumoknak a felállítását, menedzselését állandóan változik. Kezdvé a lineáris innovációs stratégiától, amikor is egy adott projektumnak a fázisait – amelynek a kutatás, fejlesztés, kísérleti gyártás és a marketing a fő állomásai –, egymás után végezték el. A szervezeti rendszer hierarchikus volt, a vállalat különböző osztályai között éles határok húzódtak. A piacnak az a változása, hogy gyorsabb innovációt követelt meg a vállalatoktól, a vállalatokat arra kényszerítette, hogy az „egyes fázisok közötti átadási időt megrövidítsék”. Ezt úgy érték el, hogy a fejlesztés egyes fázisai közötti interfészt átfedték, vagyis közösen végezték el a fejlesztés különböző lépéseit. Ennek a menedzselése is bizonyos szervezeti változást hozott, amikor is az interfészek kivitelezésére ideiglenes teameket hoztak létre, amelyeket különböző funkcionális területek tagjaiból választottak ki, átlépve ezzel a vállalat szokványos bürokratikus határait. Ezek már rugalmasabb szervezeti formák voltak. Napjainkban, amikor is az átfedési részek majdnem százszázalékosak, integrált fej-

lesztésről beszélünk (láncmodellek), ahol a team-munka dominál (Adler, 1990). Az ilyen projek-tumok általában bonthatók. A projektum és az alprojektum megvalósítása célszerű munka-megosztással a vállalati szervezet egy vagy több egységében történhet a hagyományos hierar-chiához igazodó szervezésben és/vagy ezt átlépő szervezetben. A projektumok (alprojektumok) ma már nem a merev vállalati kutatási központ-ban valósulnak meg, csak a központ koordiná-lásával. A nagyvállalatok szerkezete megválto-zott, több kis- és középvállalat is tartozik hoz-zájuk. Bizonyos üzletágakon belül több kis- és középvállalati innovációs központot alakítanak ki, ahol a kis- és középvállalatok a nagyvállalat központi laboratóriumában létrejött eredmé-nyeket (legtöbbször alapkutatási eredményeket) kiegészítik valamifajta speciális tudással.

Ennél az innovációs formánál a projekt-vezető átlátóképességét az információtechnológia segíti. A programok lehetővé teszik, hogy a pro-jektum ideje alatt bármely paraméter változását rögzítsék, és tanácsot adnak lehetséges új fej-lesztési utak követésére. Ezzel a lépéssel a fej-lesztési folyamat rugalmassá vált. A folyamat rugalmasságát csak olyan szervezet tudja kezelni, amelyik maga is rugalmas. Ilyenek azok a szer-vezetek, amelyek a hagyományos hierarchiát át-lélik, és újfajta hálózati rendszerben működnek.

A hálózati rendszer működéséhez nélkülöz-hetetlen a jó kommunikáció. Ahogyan a GE-Lighting-Tungsrám fejlesztési igazgatója, Billing Péter fogalmazott: Ma már mi csak hálózati szervezeti formákban fejlesztünk. Amikor elkezdünk egy témát (projektfejlesztést), akkor kivá-lasztunk tíz-tizenöt embert a gépfejlesztőktől és a termékfejlesztőktől. Ezek az emberek hetente több órát töltenek együtt. Együtt fejlesztik a pilot terméket, és együtt tanulják meg, milyen sorozat-gyártási technika kell a kifejlesztett termék le-gyártásához. Ez szoros iterációs folyamat. Mesz-sze nem hasonlít ahhoz a klasszikus folyamathoz, ahol megterveztük a terméket, és utána megter-veztük a termelési eljárást, a gépet és csak utána indítottuk el az egész dolgot együtt. A fejlesztő csapatban amerikaiak is részt vesznek. Néha itt laknak Pesten, de legtöbbször faxon és telefonon mennek a dolgok, meg videokonferencián, meg e-mail-en keresztül. Ez a fajta kommunikáció elképzelhetetlen volt néhány évvel ezelőtt. 1989-ben, amikor Nagykanizsával akartunk beszélni, akkor reggel az országos telefonhálózaton meg-hívtuk a központnál Nagykanizsát, és mondtuk, hogy tízszeres díjat fizetünk a sürgősségi [azon-

nali] szolgáltatásért. Délután kettőre meg is kap-tuk az összeköttetést. Az e fajta kommunikáció-val nem tudtunk olyan fejlesztéseket végezni, mint amelyet ma csinálunk. Ma már csak meg-nyomom a gombot a készülékemen, és már össze is vagyok kötve a Nagykanizsai gyárunkkal (Lapid, 1996b).

A különböző vállalatokban különbözőképpen megy az innovációk ösztönzése. Nemcsak a pro-jektumok és az alprojektumok jellemzői fogják megszabni a fejlesztési légkört, hanem magának a vállalat kultúrájának is nagy szerepe van ennek az ösztönzési légkörnek a kiépítésében.

Vállalatok közötti hálózati rendszerek

Az életképes innovációk létrejöttét az adott vál-lalkozás szervezeti formája, az adott ipar szerke-zete, a mögötte álló erőforrások nagysága és a technológiai képessége szabja meg. A szervezet a saját innovációs képességét mindenkor meg-növelheti további K+F kapacitás bevonásával, kooperációval.

A kooperációs formák, a vállalatok közötti hálózati innovációs rendszerek létrejöttének oka általában ugyanaz. Manapság például az USA-ban, a lapos képernyőjű televízió (Flat Panel Dis-plays), elismerten a legnagyobb növekedés lehe-tőségét hordozza az optoelektronikai iparban. Az e területen tevékenykedő vállalatoknak drága be-ruházásokat kell eszközölniük, ami magas tech-nológiai kockázattal párosul. Nem lehet tömeg-termelést bevezetni, mivel ebben az iparágban az USA-ban hiányzik az infrastrukturális bedolgo-zói háttér. Mivel hiányzik a megfelelő beruháza-si tőke, és a Japán piacra sem sikerült még betör-niük, egymás között kötnek fejlesztési szerződéseket. Ezeket a szervezeti formákat, amikor azo-nos nagyságú vállalatok, amelyek többnyire ugyanazon a piacon működnek, társulnak egy bizonyos időre, hogy megsokszorozzák a K+F hatékonyságát, az irodalom horizontális kooperá-ciónak nevezi. Ilyenkor a partnerek egyenrangú félként vesznek részt a közös projektumban. Al-talában olyan technológiát alakítanak ki, amelyek még prekompatív státusban vannak (Mowery, D. 1992). De lehetséges olyan technológia, ter-mék előállítás is, amely már annyira új és egye-di, hogy egy vállalat nem tudja felvállalni ennek a terméknek a fejlesztését. Erre példa a Merce-des-Benz csoporthoz tartozó AEG, a Siemens és a Mannesmann társulása kizárólagosan a világ

leggyorsabb vonatának a kifejlesztéséhez. Az itt említett kooperációs formákat az irodalom stratégiai szövetségként szokta vizsgálni.

A másik gyakori forma a vertikális kooperáció, amikor a vállalat a saját vásárlóival vagy bedolgozóival fejleszt ki egy terméket (Von Hippel, 1988). Az amerikai Boeing például a legújabb 777-es gépének a fejlesztésébe számos nagy légitársaságot vont be, mint a British Airways, All Nippon Airways, Japán Airlin és az United Airlines. Ezeknek a légitársaságoknak a képviselői már a repülőgép tervezése megkezdésekor ott voltak a terepen, és egészen a gyártás befejezéséig ott maradtak. A légitársaságok képviselői által ajánlott fejlesztési ötletek segítették a Boeingt ahhoz, hogy a világ egyik legsikeresebb gépét kifejleszthesse.

A szállítók bevonásának oka a vállalatok közötti árádás harc, amely az előállítási költség leszorítására és a termékfejlesztés idejének a lefaragására kényszeríti a vállalatokat. Az amerikai repülőiparban ehhez még hozzájárul az a tény, hogy az utóbbi években megszűnt az a jótékony externália amit a hadiiparból élveztek, vagyis megszűnt a magas színvonalú technológiák egyes átvételének a lehetősége. Ugyanis a légitársaságok szabályozásának megszűnésével a légitársaságok megszorodtak, és ebben a szegmensben is éles harc kezdődött meg a piacért. Maguk a légitársaságok is csak úgy tudták fenntartani versenyképességüket, hogy a működtetésükhöz szükséges költségeket lenyomták. E költségben tekintélyes helyet foglal el a repülőgép beszerzési ára, tehát az a légitársaság amely versenyképes akar maradni, igyekszik olcsó repülőgépet beszerezni. Ahhoz, hogy a repülőgépipar olcsó repülőgépeket tudjon előállítani, olcsó technológiára van szüksége. Így bevonta vásárlóit és a beszállítóit a fejlesztési folyamatokba.

A versenyképesség egyik meghatározója lehet az is, hogy hogyan vannak a magyar vállalatok a világ innovációs hálózatába beleágyazva. Nem szükséges minden magyar vállalatnak alapkutatást végeznie ahhoz, hogy versenyképes legyen. Viszont szükséges, hogy a világban végbemenő alapkutatásokat valamilyen szinten kövesse. Erre jó példa a Graboplast, amelynek külföldi cégekkel olyan szerződésesei vannak, amelyek szerint a Graboplast mindig meglátogathatja ezeket a vállalatokat és megnézheti: mit fejlesztettek ki, hol járnak különböző témákban. Természetesen a nagy multinacionalista vállalatok el akarják adni fejlesztésük gyümölcsét, és

azokkal tartanak fenn ilyen nyílt viszonyt, akik várhatóan megveszik az alapfejlesztéseket tőlük.

Érdemes lenne megvizsgálni, hogyan lehetne más vállalatoknak is bekapcsolódniuk egy ilyen fajta technológiai hálózatba. Elképzelhető lehetne, hogy több vállalat együttesen kötne ilyen látogatási szerződéseket.

Egy vállalat növelheti versenyképességét állandó fejlesztés által akkor is, ha beszállítója valamilyen nagyobb vállalatnak. Különösen, amikor a bedolgozó vállalatnak kifogástalan minőségű terméket kell legyártania. Itt a bedolgozó vállalat kooperációs együttműködést hozhat létre a megrendelővel, amikor a megrendelő segítheti az adott vállalatot az innovációs kérdések megoldásában.

Regionális hálózati rendszerek

Az irodalom külön tárgyalja azoknak a régióknak a gyors növekedését mint az olasz Emilia Romagna és a német Baden Württemberg (Sabel 1989), amelyek a régióban elterjedt magas bérek ellenére megőrzik versenyképességüket, főként az innovációnak köszönhetően. Ugyanez a jelenség figyelhető meg az amerikai Silicon völgyben is, ahol a vállalatok részt vesznek egymás fejlesztési munkáiban. Az állandó versenyszorítások belső innovációra készítetik a vállalatokat, miközben egyes részproblémák megoldására a kooperációt választják.

Összefoglalás

Porter (1990) szerint egy nemzet versenyképessége az adott nemzet iparának az innovációs kapacitásán alapszik. A vállalatok közötti versengés, a beszállítók agresszivitása, az adott piac fogyasztóinak az elvárásai a kiváló árakra és szolgáltatásokra azok a tényezők, amelyek elősegítik egy nemzet gazdaságának a világszintű versenyképességét. A világban a fokozódó gazdasági versengés hatására a nemzeti sajátosságok szerepe megnőtt. Minél inkább fontosabb szerepet tölt be a verseny alapjául szolgáló tudás megteremtése és asszimilálása, annál inkább felértékelődik a nemzeti sajátosságok szerepe. Ennek oka az, hogy a versenyelőny lokális folyamatokon keresztül teremthető meg és tartható fenn. A nemzeti értékek, kultúrák gazdasági szerkezete és intézményei közötti különbségek azok, amelyek hozzájárulnak egy nemzet versenyelőnyének a megteremtéséhez.

Nincs olyan nemzet, amelyik minden, vagy legalábbis a legtöbb iparágban világméretben versenyképes lenne. Egyes nemzetek egy bizonyos iparágban sikeresek lesznek, mert az otthoni gazdasági milliójuk előrettekintő, dinamikus és nem fél a gazdasági kihívásoktól. Porternek az előbbi szavai ellentétben állnak sok vállalati vezető és kormányzati határozathozó gondolatmenetével, ami a neoklasszikus közgazdasági gondolkodáson alapul, amely szerint: a munkaerő ára, a kamat nagysága, és a méretgazdaságosság (economies of scale) azok a tényezők, amelyek egy nemzet versenyképességét befolyásolják.

Azok a multinacionális vállalatok, amelyek a világpiacra nemzetközi sikereket értek el, különböznek a gazdasági stratégiájukban, de egy közös elem megtalálható bennük: ez pedig az a gondolat, miszerint versenyelőnyt csak innováció által lehet elérni.

A konkurencia könyörtelenül le fogja gázolni azt a vállalatot, amelyik nem innovál. Néha egy korai innováló előnyei – mint például a fogyasztók lojalitása, egy meglévő technológia méretgazdaságossága, vagy a fogyasztók lojalitása egy disztribúciós csatornához – nagyon hamar eltűnhetnek. Az amerikai telefontársaságok, akik nagyon sokat kerestek a tengerentúli beszélgetéseken, most bajban vannak. E beszélgetések száma folyamatosan csökken, mert a fogyasztók lassacskán áttérnek az e-mail-en való kommunikációra, és egyúttal azoknak a vállalatoknak a szolgáltatásaira, akik lehetővé teszik ezt a kommunikációs módot. Tudni kell, hogy az e-mail-en való kommunikáció csak egy helyi beszélgetés árába kerül.

Ahhoz, hogy a vállalatok a hosszú távú versenyképességüket megtartsák az szükséges, hogy a rövid távú innovációs tevékenységüknek kezelhető eredménye legyen. Ez ahhoz vezet, hogy a vállalatok innovációs tevékenységének eredete 'piaci húzású' (market pull), ami azt jelenti, hogy sikeres vállalati innovációt főleg úgy lehet elérni, hogy a vállalatok bevonják a vásárlókat saját fejlesztési folyamataikba. Különösen a terméktervezés és a fejlesztés stádiumában fontos a vásárlók bevonása. Ilyenkor a vállalat olyan fontos funkciók megjavítására összpontosíthat mint a termék átfutási idejének csökkentése (cycle time), a termék rugalmas felhasználási lehetőségének a biztosítása, a termék magas műszaki színvonala és megbízhatósága.

A vállalati alapvető képesség kialakítása során a fejlesztési stratégiák közelebb kerültek a vállalat általános üzleti stratégiájához. Ez a fo-

lyamat abban a trendben nyilvánul meg, hogy a vállalatok intenzívebben externalizálják a fejlesztési feladatukat mint azelőtt, miközben ügyelnek arra, hogy a fejlesztési alapkompenciájukat megőrizzék. Például az amerikai repülőgépipar számos fejlesztési feladatot kiad a bedolgozóinak, a kompozit anyagokat és a szárnyak szerkezetét viszont ő maga fejleszti ki.

A vállalatok a rövid távú versenyelőny megszerzés, versenyképesség megtartása érdekében egyre több középtávú, a már meglévő technológia applikációs továbbfejlesztését végzik. Az applikációs továbbfejlesztést alapprojektum-kutatással vitelezik ki, majd a nagyobb nyereség érdekében, csoportos termékfejlesztési formákkal több termékben realizálják az alapprojektum-kutatás eredményét.

*

Ahogy én látom

Nézetem szerint Magyarországnak jó esélyei vannak a légiforgalom, a banki szolgáltatási szféra, és a szoftveripar területén.

A Malév és más légitársaságok Európai Clubként működtetik Budapestet. Például a Malév New York-Budapest járatának közvetlen kapcsolata van az oroszországi járatokkal itt Budapesten, vagy a Malév Tel-Aviv-Budapest járatának a Berlini járatokkal. Ezeket a légikapcsolódásokat más országokban összekötik más iparágakkal. Az a tény, hogy az utasok Budapesten váltanak járatokat, azt jelenti, hogy miközben várnak a következő járatra, valamilyen szolgáltatást lehet nekik ajánlani. Nem egy országban a repülőtéren kereskedelmi kirendeltséget helyeznek el, ahol üzleti partnert, szolgáltatót lehet keresni és így tovább.

A magyar banki szolgáltatásnak is szintén megvannak a földrajzi előnyei, hisz a Budapesten levő bankok egyszersmind Európa közepén vannak. Ezt az előnyt kihasználva a bankok kiszélesíthetnék szolgáltatásaikat.

A magyar szoftveripar már az 1980-as évek elejétől elismert volt a világban. A szoftver programozók jó felkészültségűek, és nagyon kreatívak. Nem egy nemzetközi vállalat fejleszti ki itt Magyarországon a bonyolult programjait. Köztük jól ismert a Siemens, Ericsson.

A magyar mezőgazdaság a különleges magyar éghajlatnak is köszönhetően elismert volt Európa szerte. Különböző okok miatt a mezőgazdaság elvesztette ezt az előnyét. Meg kell csak

kérdezni például a búzanesztőket, akik nagy nosztalgiával fognak visszaemlékezni a háború előtti időkre, amikor is a magyar búza Európa szerte híres volt. A legnagyobb Európai kekszgyárak Magyarországról importálták a különleges minőségű búzafajtát, amiből a legfinomabb kekszféleségeket lehetett előállítani. A magyar éghajlat még mindig különleges, a kérdés csak az: hogyan lehetne kiaknázni ezt az adottságot.

Irodalomjegyzék

Adler, Paul S. and Kasra Ferdows: The Chief Technology Officer. California Management Review, Spring, (1990): 55–62.

Arrow, Kenneth: „Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention“ in Richard Nelson (ed): The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and social factors. Princeton 1962, 609–630.

Bolisani, E and E. Scarso: Technology transfer and localised innovation, paper presented in COST-A3 conference, 1996 marc, Milano

Coriat, Benjamin & Ronny Bianchi: „SWATCH: A European response to the Japanese challenge“ in Lars Erik Andreassen, Benjamin Coriat, Friso den Hertog and Raphael Kaplinsky (eds): Europe's next step – Organisational, Innovation, Competition and Employment, Ilford 1995

Cusumano, M.: Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry. Sloan Management Review, Fall 1988, 29–52.

Kiechel, W.: Corporate Strategy for the 1990s. Fortune, 5. sz. 1988

Lapid, K.: Technological Changes and Intrafirm learning. AULA, Budapest, 1992. Vol. XIV. No. 3. 82–91.

Lapid, K.: Graphisoft és a CAD rendszerek: versenyelőny szerzés, Esettanulmány, 1996a

Lapid, K.: GE-Lighting-Tungsrám csoportos termékfejlesztése. Esettanulmány, 1996b

Lapid, K.: Graboplast a nemzetközi kutatóhálózatban. Esettanulmány, 1996c

Perez, Carlota: Structural Change and the Assimilation of New Technologies in the Social and Economic System. Futures 1983. 15(5), 357–375.

Porter, M. E.: Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, 1980

Porter, Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York, 1990

Prahalad, C. K. & Gary Hamel: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, No. 3, May-June 1990, 79–91.

Utterback, J. & Abernathy, W.: Patterns of industrial innovation. In M. L. Tushman & W. L. Moore (eds) Readings in the management of innovation, 1982, 97–108.

Von Hippel, E.: The Source of Innovation. Oxford, 1988. Oxford University Press

E számunk szerzői:

Dr. PAPANÉK Gábor ügyvezető igazgató, GKI Gazdaságkutató Rt.; **HEIDRICH Balázs** egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem; **dr. LAPID, Koty** egyetemi docens, innovációs magánkutató; **TÓTHNÉ dr. SIKORA Gizella** kandidátus, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **dr. ANGYAL Ádám** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Michael I. REED** munkatárs, Szervezeti Magatartás Tanszék, Lancasteri Egyetem Menedzserképző Kar, Lancaster, Anglia; **dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

EMBERI TŐKE, EMBERI ERŐFORRÁS, EMBERI TÉNYEZŐ



Az ember gazdaságban betöltött szerepével összefüggésben a szakirodalom egyrészt különböző terminológiákat használ, másrészt az emberi tőke, emberi erőforrás, emberi tényező fogalmakat egymás szinonimáinak tekinti. A felsorolt kategóriák azonban sem nem azonosak, sem nem teljesen különbözőek: közöttük szűkebb és tágabb értelemben vett tartalmi kapcsolat áll fenn. A szerző cikkében megkísérli jelentésük és egymáshoz való viszonyuk tisztázását.

A közgazdaságtudományban az *emberi tőke* (humán capital) kifejezés tekint a legnagyobb múltra, amely a XIX. században Marx és Say vitája során került először a figyelem középpontjába. Say szerint a munkásnak a tőkéje a tudása, és ilyesformán a *munkabér* és a *profit* hasonló kategóriák. Lényegében mindkettő különböző jellegű tőkék hozama, tehát a munkás semmit sem vehet a tőkés szemére. Ezzel szemben Marx értékek egyenlőtlen cseréjéről, kizsákmányolásról beszél, mivel a tőkés ellenszolgáltatás nélkül elsajátítja a munkás által létrehozott többletterméket. (1)

A XX. század 50-es 60-as éveiben újból felbukkanó fogalomnak már más a tartalma. A modern polgári közgazdászok – többek között Becker és Schultz – arra keresik a választ, hogy az emberi tőke milyen mértékben járul hozzá a nemzeti jövedelem növekedéséhez.

Az emberi tőke és sajátosságai

A *tőke* a közgazdaságtanban azokat a termelt javakat jelenti, amelyek felhasználásával növelhető a javak jövőbeni termelése. Másképpen úgy fogalmazhatunk, hogy „a tőke termelt termelési tényező”, illetve olyan jószág, ami felhasználható más jószágok előállítására. Végeredményben az emberi tőke is termelt termelési tényező. (2)

Mi tehát az *emberi tőke* lényegében? Samuelson megfogalmazásában „tanulmányokba való idő- és pénzbefektetés, az a hasznos és értékes

tudásállomány, amelyet az oktatás vagy képzés során halmoznak fel.” (3) Emberi tőke a tanult szaktudás, szellemi kapacitás, képességpotenciál, amellyel az egyén képes anyagi javakat és szolgáltatásokat előállítani, illetve értéküket növelni.

Kővári György az emberi tőkét (szellemi tőke) közvetlenebbül fogalmazza meg. Szerinte „a tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyoni része. Működtetése, fejlesztése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén, mind a szervezet részéről.” (4)

Az emberi tőke a tőke egyik megjelenési formája. „Emberi, mivel az ember részévé válik, és tőke, mert jövőbeli szükségletkielégítés vagy kereslet-, vagy mindkettő forrása.” (5)

Az emberi tőke számos területen a fizikai tőkéhez hasonlóan működik:

– Az emberi tőke is a piacgazdaság kategóriája. Alanyai a piac szereplői, akik a piaci viselkedés szabályai szerint lépnek egymással kapcsolatba.

– Az emberi tőke értékét a piaci viszonyok alapján lehet meghatározni. Árát a piaci kereslet és kínálat viszonya határozza meg, miközben az árak fedeznie kell az áru költségeit, azaz az ember és családja fenntartását, kulturális és jóléti szükségleteit, gyermekneveléssel kapcsolatos kiadásait, valamint tartalmaznia kell hozadékot is.

– Az emberi tőkét tulajdonosa a piaci logika alapján működteti. Beruház az emberi tőkébe s azt hozadék reményében hasznosítja. (6)

– Az emberi tőke működése során a döntések – a fizikai tőkéhez hasonlóan – a beruházás megtérülési rátájához, a költséghaszon mutatókhoz igazodnak.

Az emberi tőke sajátosságai, az emberi és a fizikai tőke közötti különbségek:

– A legfőbb különbség az emberi tőke emberi jellegében van. Az emberi tőke az emberhez kötődik, annak fizikai halálával egy része biológiailag elvész. Ugyanakkor fennmarad és továbbörökítődik az emberi tőke a kultúraátadással – a munkakultúra, a tudomány és a technika fejlődéséhez való hozzájárulás mértékében.

– Az ember önálló, szabad akarattal bíró személyiség, amellyel cselekvéseit, s ezáltal teljesítményeit szabályozni képes.

– Sajátos használati értékkel bír, mivel értéke a begyakorlottság és jártasság révén többnyire növekszik.

– Az emberi tőke beruházás, a munkaerő újratermelése, amely nagyrészt a fogyasztás folyamatában (pl. étkezés, szolgáltatások igénybevétele) megy végbe, míg a fizikai tőke a termelés folyamatában keletkezik. Az újratermelést meghatározza a társadalmi környezet, a kialakult fogyasztói színvonal és szokások. (7)

– Emberitőke-beruházások esetében a rövid, közép- és hosszú távú beruházások között éles határvonalat kell húznunk, mivel az élet elemi feltételeit (pl. táplálkozás) és a munkaerő hosszú távú (nyugdíjazásig terjedő) szolgáltatásait biztosító beruházások között lényeges eltérések vannak. Eltérőek az emberi és fizikai tőke-beruházások időintervallum szerinti rövid, közép- és hosszú lejáratú formái, üteme, költsége, hozama és megtérülése.

– Általában az emberitőke-beruházás ciklusok a fizikainál hosszabbak, olykor egy vagy több generációt is feltételeznek. Gondoljunk csak az értelmiséggé válás útjára, az intergenerációs és intragenerációs mobilitásra.

– Az emberi tőke elavulásának szabályai is sajátosak. Az emberi tőke amortizációja függ a születéskor várható élettartamtól. Az emberi tőke elavulásának sajátos formája, ha az emberi tőkét „nem használják“ (pl. munkanélküliség), amely a tőke (a tudás) elértéktelenedését idézi elő.

– Az emberi tőkébe, hogy avulását megakadályozzuk, szükséges folyamatosan beruházni. Önképzés, munkahelyi képzés, átképzés, posztgraduális képzés mint pótlólagos beruházások az értékmegőrzés eszközei.

– Az emberi tőke értéke, minősége, összetétele a társadalmi viszonyok függvényében vál-

tozik. Társadalmi érintettsége sokszorosa a fizikai tőkének. Hatékony felhasználásának nemcsak gazdasági, műszaki, jogi és piaci, de társadalmi feltételei is vannak.

Az emberi beruházások formái és forrásai

Az emberi tőke alanyai egyéni, mikro- és makroszinten találhatók. Az egyéni szint az *egy ember*, az individuumot jelenti, aki a tőke tulajdonosa, alanya és megtestesítője. Az emberi tőke mikroszintű alanyai, kollektív tulajdonosa a *család* és a *vállalkozás*. A család társadalmi intézmény, amely a háztartás keretei között gazdálkodik. A család racionális döntésekkel saját emberi tőkét gyarapítja, felhalmozza, megőrzi és az új generációnak átadja. A vállalkozás az emberi tőke beruházásaiban, intenzív felhasználásában, valamint regenerációjában egyaránt érdekelt. A makroszinten az emberi tőke alanyai az emberrel foglalkozó *társadalmi intézmények*. (8)

A Human Capital irányzat kutatási eredményeinek figyelembevételével az *emberi beruházások* következő *formái* emelhetők ki:

– Egészségügyi ellátás, azon intézmények és szolgáltatások ráfordításai, amelyek az emberek élettartamát és életképességét befolyásolják.

– Formális, szervezett, közép- és felsőfokú szakképzettséget biztosító oktatás.

– Munkahelyi képzés, továbbképzés, átképzés.

– A munkahelyen kívüli felnőtt képzés, beleértve a posztgraduális képzést is.

– Az egyének és családok vándorlása, a migráció révén keletkezett kiadások, amelyek az emberi tőkeáramlás során felmerülő, munkahelykereséssel és költözködéssel kapcsolatos terheket jelentik.

– A kutatás, amelynek lényege új információk felfedezése és kidolgozása, az emberi tudásállomány gyarapítása.

Az emberi tőke *befektetői* a gazdasági élet szereplői: a háztartások, a szervezetek és az állam.

Az emberi beruházás *forrásai*:

– A háztartások rendelkezésére álló nettó jövedelmek azon része, amelyet az emberi tőke képzésére fordítanak. (Jelölése: C_h)

– Az a megtakarításokból (I_h) képződő szervezeti kiadás (S_h), amelyet az emberi tőkére fordítanak.

– Az adóbevételekből (T_h) képződő, az emberi tőkére fordított állami beruházás. (G_h)

Az emberi beruházások struktúráját tehát három tényező befolyásolja, amelynek kapcsolatrendszerét az ábra mutatja.

Az emberi tőke összetétele a beruházás formái, befektetői és forrásai szerint:



Forrás: Somogyi Ferenc (1993) p.15. (9)

Egy nemzet emberitőke-beruházásainak eredménye képességpotenciál formájában áll rendelkezésre. Az emberitőke-modellek által számoltartott képességpotenciál és egy nemzet gazdasági sikerei között szoros összefüggés van. A képességpotenciál-növekedés a kedvező feltételek fennállása esetén nemzetgazdasági szinten *nemzeti jövedelem*, szervezeti szinten *szervezeti hatékonyság* (vállalati nyereség), háztartások szintjén *nettó jövedelem* növekményt hoz létre.

Az emberi beruházás tőketermészete alapján a racionális gazdálkodás, a költség-haszon elv érvényesítése indokolt. A befektetők a racionalitás alapján dönthetnek az emberitőke- és/vagy nem emberitőke-beruházás mellett. Amikor a szülő gyermeke iskoláztatása mellett dönt, abban a reményben teszi, hogy magasabb képzettség nagyobb jövedelmet, életkeresetet biztosít majd gyermeke számára, tehát befektetése megtérül.

A mindennapi élet azt mutatja, hogy a fizikai tőke (gépek, berendezések, járművek) megtérülési ideje rövidebb, mint az emberi tőkéé. Bródy András általános cikluselmélete szerint az emberi beruházások megtérülési ideje 42–47 év. (10)

Az emberitőke-elmélet kibontakozásának kezdeteitől a kiteljesedésig több évtized telt el. A hetvenes évek második felében, de főleg a nyolcvanas években bekövetkezett világgazdasági változások hatására előtérbe került az emberitőke-elmélet, a személyügyi szférában pedig a Humán Resource Management.

Az emberi tőke bázisa – az emberi erőforrás

A rendelkezésre álló gazdasági erőforrásokat a termelésben betöltött funkciójuk szerint elvileg a következőképpen csoportosíthatjuk: *munkaerő, a tőkejavak (fizikai és pénztőke), természeti ténye-*

zők és a vállalkozó. A gazdasági erőforrás a termelésnél tágabb kategória, beleértik egyrészt a még nem hasznosított termelőerőket, így a nem foglalkoztatott munkaképes népességet is, másrészt a már foglalkoztatott emberitőke-állomány ésszerűbb kihasználásából nyerhető többletkapacitást is.

Az emberi tőke és emberi erőforrás fogalmakat gyakran szinonimaként használják. Schultz például tanulmányaiban többször említi emberi erőforrást emberi tőke helyett. Másoknál is előfordul, hogy az emberi tőke viszonyait elemezve könnyedén átsiklanak az emberi erőforrás területére. Ugyanakkor vannak, akik a két területet határozottan különválasztják, s az emberi erőforrásokról mint az emberi tőke bázisáról szólnak. (11)

Paul Heyne magyarul is megjelent könyvében felteszi a kérdést: „Vajon nem követünk-e el hibát, ha az emberi erőforrásokat tőkének nevezük?” A tőke termelt termelési tényezőt jelent. Tegyük fel, hogy valaki szellemi tevékenység révén jut nagy jövedelemhez. Nehéz eldönteni, hogy ezen belül mennyi köszönhető a „termelt tanult szaktudásnak, mennyi az örökölt képességnek és mennyi a véletlennek?” (2) Az emberi tőke ugyan beruházás révén jön létre, de az egyéni szintű alanya, az ember nem a gazdasági rendszer terméke mint a fizikai tőke, hanem társadalmi és biológiai tényezőknek köszönheti létét. (3) Az elmondottakból következik, hogy az *emberi erőforrás az emberi tőke elemeivel együtt magában foglalja azokat a társadalmi és biológiai tényezőket is, amelyek öröklés révén befolyásolják (meghatározott szociális körülmények között) az egyén képességeit, adottságait.*

Tehát az *emberi erőforrás azokat az egyéni képességeket és adottságokat is magában foglalja, amelyek az egyén immanens velejárói, de az adott gazdasági feltételrendszerben részben kihasználatlanul maradnak, illetve nem kerülnek felhasználásra.* Ugyanezt a gondolatot fejti ki F. Machlup a másik irányból kiindulva. Szerinte csak a beépített, embertől elválaszthatatlan beruházások számítanak emberi tőkének. Az *emberi erőforrás a biológiai tényezők által meghatározott, örökölt adottságokra épülő emberi beruházások révén, az emberi képességek és készségek fejlesztésével, tökéletesítésével válik emberi tőkévé.* Egy analóg példát hoz fel ennek megértésére. A föld mint természeti erőforrás a természet ajándéka. Addig, amíg termelőképességének fenntartásához nincs szükség pótlásra, a társadalom egésze szempontjából nem minősül tőkének. Amennyiben a talaj termelékenységét különböző

beruházásokkal (pl. meliorizációval) fokozzák, a „javított föld“ tőkének tekinthető. A „javított föld“ magában foglalja a természet adta termőképességet és a talaj termelékenységét növelő beruházásokat. Hasonló megállapítás érvényes az emberi erőforrásokra is. A kifejlesztett, szakképzett munkaerő magában foglalja azokat a készségeket, adottságokat, amelyek öröklés révén a természet ajándékának tekinthetők, továbbá azt a képességpotenciál növekedést, amely az emberi beruházás révén keletkezett. Ugyanakkor mindkét (a föld termelékenysége és az emberek kapacitása) esetben lehetetlennek tűnik ex post megállapítani, hogy mennyi tulajdonítható a természeti adottságoknak és mennyi a beruházásoknak. (12)

A német és magyar közgazdasági szakirodalomban elsősorban az emberi erőforrás szervezőközpontú meghatározásával találkozhatunk. A német *Wohlgement* szerint „emberi erőforráson“ a beosztottak és a vezetők tudását, képességeit és magatartását kell érteni és azt, hogy ők mit tartanak értéknek. (13) Chikán Attila megfogalmazásában az emberi erőforrás „a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége. A munkaerővel azonos értelemben használjuk“. (14)

Az emberi erőforrás kategória makroökonomiai jelentősége az elmúlt években megnőtt, mivel a fejlett országokban és hazánkban is a munkanélküliség tartóssá vált. Nyugat-Európában a gazdaságilag aktív népesség tíz-tizenkét százaléka tartósan munkanélküli. Hasonló irányzat kezd hazánkban is érvényesülni. Ez azt jelenti, hogy az adott nemzetgazdaság emberierőforrás-állománya tíz-tizenöt %-ának (beleértve a rövidebb időtartamú munkanélküliséget is) a kapacitása kihasználatlan, miközben az emberi beruházás (tőke) értéke erodálódik.

Az emberi tényező mint komplex kategória

Gyakran használja a szakirodalom az emberi tényező fogalmát is. Ez elsősorban a magatartástudományokra (szociológia, pszichológia) jellemző, de a közgazdasági publikációkban is előfordul. A tudományági sajátosságok miatt az emberi tényező fogalma alatt sokszor nem ugyanazt értik a szociológiában mint a közgazdaságtudományban. Szociológiai művekre általában a tágabb: *társadalmi és gazdasági* megközelítés, a közgazdasági művekre általában a szűkebb: *gazdasági* megközelítés a jellemző. A tudomány jellegénél fogva a szociológia közelíti meg legkomplexeb-

ben az embert mint emberi tényezőt a maga bonyolult, társadalmi és gazdasági viszonyrendszerében. Itt kell megemlíteni a munkatudományt mint interdiszciplináris tudományt a szociológia és a közgazdaságtudomány határán, amely kissé szűkebb megközelítéssel mint a szociológia, de még mindig társadalmi és gazdasági aspektusú szemlélettel és irányultsággal kutatja, elemzi és értékeli a munkaerőpiaci folyamatokat.

Végül mit értünk az *emberi tényező* fogalmán? Definíciószerűen nehezen megragadható a lényege. Tartalmát tekintve olyan komplex kategória, amelyben a társadalmi és gazdasági oldal elválaszthatatlan szimbiózist alkot egymással. Egyik oldalról a társadalmi viszonyok – értékek, normák, magatartásminták, szerepek, kapcsolatrendszerek – összessége; másik oldalról a gazdasági viszonyok – termelés, elosztás, forgalom, fogyasztás, beruházás, felhalmozás – hordozója.

A fogalmak áttekintése után végül is milyen következtetés vonható le az emberi tőke, emberi erőforrás és az emberi tényező kapcsolatáról. Megállapítható, hogy a három fogalom nem azonos tartalommal bíró szinoním fogalom, hanem egy fogalmi rendszer egymásraépülő elemei, amely elemeket tartalmi, logikai kapcsolat köt össze. Ebben a kapcsolatrendszerben a legszűkebb tartalommal az emberi tőke fogalma bír, amelyre közbenső fogalomként ráépül az emberi erőforrás kategóriája. Végül, de nem utolsó sorban pedig az emberi tényező bír a legkomplexebb, legtágabb jelentéssel.

Felhasznált irodalom

- [1] Kovács János (1983): Theodore W. Schultz. In: T. W. Schultz (1983) *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, pp. 7–20.
- [2] Heyne P. (1991): *The economic way of thinking*. New York, A gazdasági gondolkodás alapjai. Tankönyvkiadó p. 295
- [3] Samuelson P. A.–Nordhaus W. D. (1987): *Közgazdaságtan II. Mikroökonomia*. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, p. 875, p. 919.
- [4] Kővári György (1991): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Budapest, p. 10
- [5] Schultz T. W. (1983): *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó* p. 178.
- [6] *Politikai gazdaságtan 2. Kapitalizmus* (1985). *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*. Szerkesztette: Bara Zoltán. pp. 27–28.
- [7] Angyal Ádám (1995): *Emberi tőke*. *Humánpolitikai Szemle*. 2. szám. pp. 29–30.
- [8] Gyekiczky Tamás (1994): *Emberi erőforrások és modernizáció stratégiák*. T-Twins Kiadó, Budapest
- [9] Somogyi Ferenc (1993): *Az emberi tőke és az emberi tényező*. Ipar-Gazdaság, október p. 15.
- [10] Bródy András (1983): *Lassuló idő*. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest, p. 150.
- [11] Alex A. V. (1963): *Human Capital Approach to Economic Development*. London
- [12] Machlup F. (1982): *Beruházás az emberi erőforrásokba és a produktív tudásba*. In: *Változások, váltások és válságok a gazdaságban*. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest
- [13] *Wohlgement, A. C.* (1990): *Wettbewerbsvorteile schaffen durch Human Resources Management*. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 42. k. 1. sz. p. 84.
- [14] Chikán Attila (1992): *Vállalatgazdaságtan*. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*. Aula. p. 211

VÁLLALATI VEZETŐK AZ EZREDFORDULÓ KÜSZÖBÉN



A tanulmány mintegy negyven mélyinterjú, valamint sajtóbeli és más publikációk segítségével kísérli meg a magyar vállalati vezetők korunkra jellemző tulajdonságainak felvázolását. A szerző célja az volt, hogy ily módon megismerhetővé váljanak a vezetők magatartási szokásai, helyzetüket meghatározó jellemzőik és – saját magukra is vonatkozó – vélekedéseik.

A vállalati versenyképesség kutatása keretében tanulmányomban mintegy negyven mélyinterjú alapján, továbbá mintegy negyven sajtó- és más publikáció segítségével kísérem meg a magyar vállalati vezetők korunkra – a kilencvenes évek második felére – jellemző tulajdonságainak felvázolását.

Az interjúk elkészítésében a BKE és a Közgazdasági Továbbképző Intézet negyven hallgatója volt a segítségemre.

Az interjúk és a szaksajtó figyelése statisztikai értelemben nem nevezhető reprezentatívnak, mivel nem tükrözi sem a magyar vezetői társadalmat, sem a vállalkozói világot annak szerkezeti arányainak megfelelően. Az eredmények mindazonáltal jellegzetesnek tekinthetők azon sokszínűség folytán, amely az alapul vett vállalatok és vezetők körét jellemzi.

A vizsgált vállalatok és intézmények köre a négyszemélyes családi betéti társaságtól a TOP 100 lista helyezettjéig, több tízezres fős vállalattig terjed. A tulajdonformákat illetően tiszta állami, magán, vegyes, teljesen külföldi, multinacionális, banki, önkormányzati, sőt államigazgatási, költségvetési tulajdon- és gazdálkodási formák jelentek meg. Szigorúan véve tehát nem csak vállalatok kerültek be a körbe, de minden vizsgált szervezet jól meghatározható gazdálkodási tevékenységet folytat, így ha nem is mindegyik vállalat vagy vállalkozás, de mind része az üzleti életnek.

A vizsgálatokból teljesen kimaradtak a mezőgazdasági üzemek. Ez annak a – véletlen – körülménynek a következménye, hogy az interjúkat

készítő hallgatók nem rendelkeztek mezőgazdasági kapcsolatokkal. Ebben az értelemben megállapításaim csak azzal a megszorítással értelmezhetők, hogy azok alapját az ipar, a kereskedelem, a szolgáltatások képezik. A reprezentativitás hiánya és a vizsgált vállalatok alacsony száma miatt természetesen még az sem állítható, hogy minden iparág vagy szolgáltatási ágazat képviselője bekerült az elemzésbe. Ezen hiányosság is megerősíti, hogy csak jellegzetességekről és nem tipikus helyzetekről beszélhetek.

Elemzés és csoportosítás

Személyi háttér

A megkérdezett vezetők nyolc százaléka nő, a többi férfi. Női első számú vezetővel csak kis méretű magánvállalkozásban találkoztunk, illetve a nagyobb szervezetekben kialakultak jellegzetes nőiesebb feladatkörök, mint pl. titkárságvezetés, szóvivői szerep – divatosabban: háziasszony – vagy az adminisztráció vezetése, pl. gazdasági vezető. Más elemzések és a tapasztalatok is azt mutatják, hogy egyes ágazatokban, iparágakban kialakultak az elnőiesedés jelei, és ez a vezetők közti nagyobb arányukban is megmutatkozott. A mostani tapasztalatok arra utalnak, hogy a korábbi jellegzetesen női alkalmazotti többséget foglalkoztató vállalatok kevésbé dominánsak, a női munka jelenléte inkább beosztásokhoz, munkakörökhöz, mint vállalatokhoz kapcsolható. A vezetői munka azonban jellegzetesen nem női

szerepkör. Ha a sztárvezetők képesalbumát áttekintjük, akkor is jó szerint két kézen meg lehet számolni azokat a vezető üzletasszonyokat, akiket a közvélemény ismer. Az üzleti életben forogló egyetemi – posztgraduális – hallgatóimmal egyszer kapásból felsoroltuk a közismert vállalati vezetőket: összesen mintegy harminc név jutott eszükbe. A felsoroltakból öt volt csak a nő. Újságcikk kutatásaim nyomán ennél nagyobb arányt csak – érhetően – a női magazinok hasábjain találtam.

A vezetők életkora 30 és 58 év között szóródott, átlagos életkoruk 45 év. Kivétel nélkül mindnek felsőfokú végzettsége volt, kettőnek főiskolai, a többinek egyetemi, de mintegy húsz százalékuknak másod- sőt harmaddiplomája vagy doktori címe is volt. Érdemleges vagy jellegzetes kapcsolat nem volt kimutatható az életkor és az irányított vállalat méretei közt, azaz a legfiatalabb vezetők között is voltak olyanok, akik nagyvállalatnál vitték igen sokra. Az szinte természet-szerű, hogy a vizsgálat szempontjából idősebb generáció több tagja annak ellenére középsővezető, hogy nagy szervezetben dolgozik, tehát éppen-séggel van előmeneteli lehetőség.

A vezetők közel fele nem beszél nyelveket, de a többiek egy része is passzív vagy alapfokú nyelvismeretet tud csak magáénak. Jelentősebb és aktív nyelvtudás két területen tapasztalható: többségi külföldi tulajdonlás esetén a felső vezetők beszélnek idegen nyelvet, illetve a nemzetközi kereskedelemben részt vevő vezetők is tudnak idegen nyelven beszélni. Néhány szakmában, így az informatikában, távközlésben ugyancsak általános az idegen nyelv ismerete és használata. A nyelvismeret úgy tűnik, szoros kapcsolatban áll a vezetői munka előbb említett sajátosságaival, ugyanakkor önmagában a vezetői létnek nem kelléke. Miután a vezetők mindegyike felsőfokú végzettségű, megállapítható az is, hogy az üzleti értelmiségi lét a nyelvtudást csak különleges helyzetekre tartja indokoltnak. Valamiféle kapcsolat a nyelvtudás és az életkor között kimutatható, a negyven éven aluliak között a nyelvet nem beszélők aránya csak fele a negyven feletti egynyelvűek arányának. A több idegen nyelvet is beszélők aránya 3–4 %, ezek majdnem kivétel nélkül olyan multinacionális cégeknél alapozták meg karrierjüket, ahol alkalmuk volt több országnak is praktizálni.

A megkérdezett, illetve vizsgált vezetők beosztása minimálisan középsővezető, úgy mint osztályvezető, irodavezető vagy üzemvezető. Középsővezető vagy vonalbeli vezető alatt azt a

vezetői szintet értem, aki alá még tartozik alacsonyabb beosztású vezető. A legmagasabb vezetői beosztás a tulajdonos – elnök – vezérigazgató, bár ezt a hangzatos címet éppen egy nagyon kis vállalkozás első embere vallotta magáénak. A vizsgált vezetők mintegy 70 %-a a felsővezetés része, de nem első számú vezető, azaz beszámolási kötelezettségük van magasabb vezető felé. Első számú vezetőnek az tekinthető, aki csak irányító testület – pl. igazgatóság – vagy a tulajdonosok felé tartozik beszámolni. Mindezek alapján a szokásos vezetői piramistól eltérően az alábbi vezetői beosztás szerinti csoportokat képeztem a beszámolási kötelezettségek alapján:

- *első számú vezető*, aki csak a tulajdonosok vagy megbízottjaik felé tartozik beszámolni,
- *vonalbeli vagy köztes vezető*, akinek még vannak vezető beosztású alárendeltjei, de maga is rendelkezik olyan felettséggel, akinek beszámolni tartozik,
- *operatív vezetők*, akik közvetlenül, áttétel és alacsonyabb vezetők nélkül irányítják a beosztott dolgozókat.

A hagyományos vezetői tipológiák általában a köztes vezetők kategóriáját megbontják felsővezetői és középsővezetői területekre. Beszámolási kötelezettségeiket tekintve azonban ezek ugyanolyan jellemzőkkel rendelkeznek, különbség a két csoport között csupán hatáskörükben és felelősségükben van. Éppen ezért a vonalbeli vagy köztes vezetők azon csoportját értelmezhetjük felső vezetőnek, akiknek kompetenciája az egész vállalatra kiterjed, a középsővezetők pedig valamely szakterülethez kapcsolódnak. A lapos szervezetekben vagy a divizionális szervezetekben a felső vezetés értelmezése háttérbe szorult, helyüket az olyan vezetői csoportok foglalják el, akik a maguk területén teljes kompetenciával rendelkeznek.

A vizsgált vezetők közül csak az első számú vezetőkre jellemző, hogy a tulajdonosi döntéshozói csapat – pl. igazgatóság – tagjai is legyenek. A vonalbeli vagy köztes, és az operatív vezetők jellegzetesen nem tagjai az igazgatóságoknak, azok számára legfeljebb jelentéseket készítenek, de még ez az érintkezési mód is nagyon ritka. A vezetők meghatározó többsége az igazgatóságokkal, tulajdonosokkal nincs közvetlen kapcsolatban, velük csak kivételesen érintkeznek, számukra a tulajdonosi akaratot az elsőszámú vezetők tolmácsolják.

A vezetői karrierutakat tekintve jellegzetes a hosszú szakmai tapasztalat, sok elődállalat, de

más iparágban szerzett gyakorlat is. Még a fiatal vezetők is több előzetes munkahelyről számoltak be. Csak kivételes esetben talákoztam olyan vezetővel, aki életét egy vállalatnál töltötte el. Ez a mobilitás összefügg a nyolcvanas évek közepétől tapasztalható jelentős vállalati átrendeződésekkel, társadalmi mozgásokkal, privatizációval is, hiszen nem maradt olyan vállalat, amely legalább a cégtábláját ne festette volna át. Még a hagyományosan nagy és merev szervezetek, mint államvasutak, posta is szervezeti megrázkódtatásokat, vezetőváltásokat élt át, az átszervezések, outsourcing, divízióalkotás, vezetői rotálás, politikai töltetű vezetőcserék stb. jellemzik az utóbbi tíz évet. Ennek hatása összegeződött az egyébként is elég dinamikus vezetőváltásokkal, így a vizsgált körben egyetlen vezető sem akadt, aki hét évvel ezelőtt ugyanabban a vállalatban hasonló beosztásban volt.

Figyelemre méltó a biztonságra való törekvés is. A vonalbeli vezetők közül többen beszámoltak arról, hogy családi vállalkozásuk is van, de nem lépnek át, mert a kettő együtt biztonságosabb. Ugyanakkor jellegzetesen a vezetők nem rendelkeznek önálló vállalkozói vagyonnal, saját vállalatukban általában nincs is érdekelttségük. Egy vezető számolt be arról, hogy a szabad piacon vásárolt a saját vállalata részvényeiből néhányat, mint mondta: csak azért, hogy a közgyűléseken jelen lehessen. A vezetők többsége nem is jelezte, hogy szeretne a saját vállalatánál tulajdonos lenni, az ilyen törekvések a megkérdezettek 5 %-át sem érik el. Azok a vonalbeli vezetők, akiknek munkahelyén jellemző a dolgozói tulajdonlás és maguk is tulajdonosok, az ebből adódó előnyöket nem nagyon jelezték. A vezetők vagyona többnyire a jóléti személyi vagyon – autó, lakás, nyaraló –, üzleti befektetések a nyilatkozatok szerint inkább értékpapírok, ha egyáltalán vannak. A vezetői jólétet a konszolidált életmód és nem a felhalmozott vagyon hozadékának biztonsága jellemzi. Az összbenyomásom az, mintha a nem tulajdonos vezetők számára nem a saját vállalatuk tulajdonlásának megszerzése, hanem a vezetői pozíció megőrzése és megerősítése lenne a cél. Valószínű, hogy ez realisabb lehetőségként jelenik meg.

Vállalaton belüli szerep

A vezetők vállalati helyzetüket négyféle közelítésben vázolták fel:

⇒ A legáltalánosabb a szervezeti, vezetői hierarchián belüli helyzet, az alá- és fölrendeltségi

viszonyok, valamint a hatáskörök és a felelősségi viszonyok szerinti bemutatkozás. Ezek szerint az embereknek a címe, rangja, beosztása ad eligazítást a vállalaton belüli szerepéről. Volt azonban akit ez nem elégített ki és pl. azt mondta, hogy ő ugyan második ember, de az egész cégért felel;

⇒ többen az *információs folyamatban való elhelyezkedéssel* jellemezték saját helyzetüket és szerepüket. Az ilyen közelítés elsősorban azokra volt jellemző, akik valamely információhalmaz birtoklásából adódóan rendelkeztek hatalommal. Így pl. a szervezeti hierarchiához képest jellegzetesen felülértékelt szerepet mutattak be a controlling, a minőségbiztosítási, vagy a kereskedelmi vezetők. Egyikük úgy jellemezte a helyét (reklamációs ügyekért felelős vezető egy háztartási gépgyártónál), hogy ő a kapus, ha hibázik, a vállalat gólt kap;

⇒ a harmadik közelítés a *hatalmi, befolyási lehetőségek* oldaláról vizsgálta helyzetét. Egy vonalbeli vezető pl. úgy jellemezte magát mint a vezérigazgató barátját, akit a főnök hozott magával. Mások azokat a vállalaton belüli járulékos tisztségeket, feladatokat sorolták fel, melyek formális beosztásukon túlmenően bizonyítják szerepüket, befolyásukat;

⇒ többen megkísérelték a vállalaton belüli szerepüket az általuk végzett *tevékenységek* leírásával jellemezni. Ezek a közelítések általában arra utaltak, hogy a vállalatok gépezetében milyen nélkülözhetetlen szerepet töltenek be. Jellegzetes vezetői attitűdként tért vissza az a gondolat, hogy a vállalati teljesítményekhez milyen mértékben járult hozzá a vezető személye és részlege.

Amikor a vezetők vállalaton belüli szerepéről esett szó, sokan és szívesen hivatkoztak olyan eredményekre, teljesítményekre, melyek az ő nevükhöz, munkásságukhoz kapcsolódtak. Így pl. volt aki elégedetten emlékezett arra, hogy a controlling rendszer megteremtése az ő nevéhez fűződik. Más a vállalati tőkeemelés megszervezését és menedzselését említette mint sikeres egyéni teljesítményt. Sokan sok évre visszamenőleg, akár más vállalatnál elért eredményt is elmondtak, mintegy megerősítve ezzel teljesítő-képességük hírét.

Figyelemre méltóan fontos helyet kapott a döntési pozíciók értelmezése a vezetők vállalati helyzetének értékelésében. A vezetők általában *nagy harcot folytatnak a döntési jogosítványokért*, ezt az elismerés egy változatának tekintik. Elfogadják, de nem kedvelik a felettesek döntési kompetenciáját, ugyanakkor a beosztottaik által

hozott döntéseket erősen kontrollálják. Így pl. találkozni lehet olyan vezetővel, aki a beosztottakra delegál minden döntési jogot, de fenntartja magának az aláírási – és ezzel az ellenőrzési és felülbírálati – jogot. Közvetlen felettesem nem dönthet mindenben, ezért más vonalbeli vezetőkkel is együttműködöm – mondta egy igazgató arra célozva, hogy a döntési jogosítványok formális elosztása mellett a hatalmi struktúra más módszereket is használ.

A döntések és az információk összekapcsolása teljesen általános. Többnyire az tapasztalható, hogy a döntésekhez szükséges információkkal a döntéshozók rendelkeznek. Ugyanakkor a nem feltétlenül szükséges információk terítésében a vezetők óvatosabban bánnak a beosztottakkal. Megadok minden szükséges információt a munkatársaimnak – állítja több vezető. Az azonban nyilvánvaló, hogy ő dönti el, mit tekint szükségesnek. Az információ-visszatartás és szelektálás a döntéshozók igen gyakran alkalmazott eszköze. Más oldalról a vonalbeli és operatív vezetők gyakran panaszoznak, hogy csak a közvetlen feladataikhoz kapcsolódó információkat ismerik alaposabban, a vállalat egészére vonatkozókat vagy a nagyobb eseményeket többnyire informálisan vagy késve tudják meg. A vállalatok többségénél csak évi egy vagy két alkalommal adnak átfogó vállalati információkat, nincsenek is olyan csatornák, ahol megbízhatóan és naprakészen lehetne általános vállalati információhoz jutni.

Különösen azoknál a vállalatoknál nagy az általános, *nem adatszerű információéhség*, ahol jelentős változásokra kerül sor; pl.: átszervezés, privatizáció. Itt a vezetők szabályos információvadászokat tartanak. Egyébről sem esett szó egymás közt, mint hogy ki mit tud – említi egy tőkeemelés előtti helyzetről az egyik kereskedelmi vállalat első számú vezetője, aki maga sem volt részese az akciónak. Gyakran a vállalati emberek az újságokból értesülnek – többnyire pontatlanul és félreértelmezhetően – a vállalati változásokról. Ugyanakkor jellegzetes az is, hogy – elsősorban az operatív vezetők – nem is tartják fontosnak pl. a tulajdonosváltást, mert ez a közvetlen feladataikat többnyire nem érinti. Meglepően sok, a megkérdezettek 15 %-át kitevő vezető minősítette úgy a vállalat egészét érintő változásokat, hogy azok majd akkor lesznek számukra üzenetek, ha az ő munkájukban is hatni fognak. Néhány rákérdezés alapján azt mondhatni, hogy ebben az elfásultság, a közöny helyett inkább az a többnyire nagyvállalati tapasztalat

mutatkozik meg, hogy a változások formaiak, felszínesek, az érdemleges munkavégzés a régi rutinok szerint történik. Ilyen tapasztalatokra egyébként szinte kizárólag a kevés átalakuláson átesett, több ezer főt foglalkoztató vállalatok vezetői hivatkoztak.

A vállalatok jellegzetességei

A vizsgált vezetők a termelő, kereskedelmi és szolgáltató szektorokban tevékenykedő vállalatoknál dolgoztak. A termelő vállalatok közt voltak híradástechnikai, élelmiszeripari, gépgyártó, papíripari, számítástechnikai, vegyipari, háztartási gépipari, söripari, energiatermelő, konzervipari, műanyagipari és gumiipari cégek. A kereskedelmi szektorból volt filmforgalmazó, kiskereskedelmi, raktározó-nagykereskedelmi, gázforgalmazó, és termelőeszköz-kereskedelmi vállalat. A szolgáltató szektorból volt vasúti és közúti szállítmányozó, tanácsadó, távközlő, minősítő, kábeltelvíziós szolgáltató, bank, biztosító, áramszolgáltató, üzleti kommunikációs, légiforgalmi és szerencsejáték vállalkozás. Az intézményi-államigazgatási területről beszélgethettünk a kincstári vagyongazdálkodó, egy önkormányzati gazdálkodó, az ÁPV Rt, valamint egy költségvetési gazdálkodási rend szerint működő vállalat egy-egy vezetőjével is.

Jellegzetesen egyféle tevékenységi körből csak egy vállalat vezetőjével készült interjú.

A vállalatok közül száz főnél kevesebbet foglalkoztatott hét, száz és ezer fő között volt a foglalkoztatottak száma 15 vállalatnál, további 12 vállalat dolgozói létszáma haladta meg az ezer főt. Több vállalatnál nem adtak pontos választ az összes alkalmazott számára, így ezeket nem vehettem figyelembe. A vállalatok éves bevétele hat esetben maradt el az évi egy milliárdtól, ezek közül ötnek a létszáma száz fő volt. A legkisebb vállalat éves bevétele 15 millió forintot tett ki. Tíz milliárd fölött volt 11 vállalat éves bevétele, de ezeknek csak mint a fele foglalkoztatott ezer főnél többet. A kereskedelmi és a szolgáltató vállalatoknál a bevétel létszámhoz arányos viszonya durva becsléssel közel kétszerese a termelő vállalatokénak.

A vállalatok tőkehelyzetére vonatkozó adatok elég hiányosak, a vonalbeli és operatív vezetők sokszor nem voltak tisztában a cég jegyzett és tartalékolat tőkepozícióival – kivéve a gazdasági területek vezetőit, akik pontos ismeretekkel ren-

delkeztek. Ez a viszonylagos tájékozatlanság egyébként más adatokra vonatkozóan is figyelemre méltó, a leginkább a bevétel, összes létszám és nyereség adatokat ismerték. Összesen a vizsgált vállalatok alig több, mint a felénél kaptunk a tőkére vonatkozó információkat, de ezek is elég pontatlanok. Azt mindenesetre meg lehet állapítani, hogy a kiértékelhető vállalatok több, mint 80 %-ánál az éves bevétel meghaladta a válaszadó által tőkének nevezett adatot.

A nyereségre vonatkozó adatok az interjúk tükrében jószerint nem is értékelhetők. A legtöbb vállalat a nyereséget nem akarja kimutatni, *stratégiai jelleggel törekszik a nyereség eltüntetésére*, csökkentésére. A nyereség kimutatása az első számú vezetők és a gazdasági parancsnokok szerint nem kívánatos. Több multinacionális cég tulajdonában álló vállalat vezetői engedték sejtetni, hogy a cégcsoport üzletpolitikája szerint az egyes országokban esetleg keletkező nyereséget oda alokálják, ahol a legkedvezőbbek az adózási és osztalékfizetési viszonyok. Hasonló nyereségtranszferálási törekvések tapasztalhatók azokban a vállalatokban is, ahol holding- vagy konszernkonstrukciók keretén belül lehetőség van pl. más vállalatok veszteségmérésére. Mások úgy nyilatkoztak, hogy a nyereséget még adózás előtt – a költségekbe forgatva – visszapumpálják a cég működésébe. Ehhez igen szellemes konstrukciók állnak rendelkezésre. A közvélemény előtt jól ismert cégek, mint pl. az ÁPV Rt. vagy a Szerencsejáték Rt. nyeresége – *horribile dictu*: vesztesége – közismerten a vállalati üzletpolitikán messze túlnyúló összefüggések mentén alapul. Hasonló a helyzet a vasúti szállítás vagy az energiatermelés nyereségképzési lehetőségeit illetően is. A nyereségpolitika általában ennek megfelelően a minimális pozitív kimutatott eredmény elvén áll. Az adatszerűen fellelhető nyereség ebből következően az esetek többségében nem a valós gazdasági teljesítményt tükrözi.

A vizsgált vállalatok közül a tőzsdére egyik sem volt bevezetve, de három esetben a tulajdonos anyavállalat valamely nemzetközi tőzsdén jegyzett cég. Az interjúkon kívüli – sajtó – információk alapján azonban vélelmezhető, hogy a tőzsdei cégek más nyereségpolitikát folytatnak, náluk a kimutatott eredmény valószínűsíthetően közelebb áll a ténylegeshez, mint a tőzsdén kívüli cégeknél. Magyarországon azonban a tőzsdén működő vállalatok szerepe a gazdaságban bár növekvő, de nem számottevő. Így az a tény, hogy tőzsdei vállalat nem került a vizsgálódásba, sajnálatosan nem teszi hiteltelenné az értékeléseket.

Az interjúk során nyert adatszerű vizsgálódásból értékelhető következtetéseket nem lehet levonni, mert az adatok nem voltak ellenőrizhetőek, többnyire emlékezetből és nem azonosított tartalommal nyilatkoztak a vezetők. Ugyanakkor a vizsgálódások lehetőséget adtak arra, hogy a vállalatok állapotát – adatok és trendek alapján – valamilyen azonosító rendszerhez viszonyítva értékeljük.

Az állapotjellemzés a következő kategóriák szerint történt:

A VÁLLALAT ÁLLAPOTA	ÁLLAPOT-JELLEMZŐK
dinamikus	a vállalati mutatók kedvezőek, meghaladják az iparági átlagot, a vezetés eredményes, tekintélyes, sok az új kezdeményezés, vállalják a kihívásokat, a változásokat, a versenyben élen járnak, piacvezetők
stabil	a gazdálkodási jellemzők megfelelnek az átlagnak, az elvárásoknak, a vállalkozás kielégíti a tulajdonosokat, a vezetők uralkodnak a helyzeten, a vállalkozás növekszik, versenyképesek, ütőképesek
labilis	a mutatók elmaradnak az elvárhatóktól, vezetési, irányítási feszültségek vannak, a tulajdonosok elégedetlenek, kevés a fejlesztés, sok a napi tűzoltó munka, a versenyben követők, kapkodóak, versenypozícióik nem hoznak extra profitot
váltságos	napi gazdálkodási feszültségek, működési zavarok vannak, a vezetés operatív veszélyelhárítással foglalkozik, a gazdálkodási mutatók elfogadhatatlanok, akut problémák halmozódnak, nem versenyképesek, csak engedményekkel, veszteségekkel maradnak a piacon.

Az egyes vállalatok besorolása a minősítési csoportokba kemény és puha. Más megfogalmazással számszerűsíthető és nem számszerűsíthető jellemzők alapján történhet.

A számszerűsíthető, mérhető jellemzők pl. a sajáttőkearány, a likviditási gyorsráta, az adósságszolgálati mutató, a közvetlen költségek szintje, a tőkearányos üzemi eredmény, a befektetés-megtérülés, a nyereség és bér viszonya. Ezeket a mutatókat szektoronként lehet értékelni és a kialakított normákhoz mérni.

A *nem számszerűsíthető*, puha jellemzők között szerepelhet pl. az irányítási lánc hossza és bonyolultsága, a szervezet és a folyamatok átláthatósága, az igazgatásigényesség, szervezetség mutatók, a minőségbiztosítás, a controlling, az informatika és a környezetvédelem auditálása, a vezetés milyenségét jelző osztályozások, piaci pozíció minősítése.

A számszerűsíthető és nem számszerűsíthető jellemzők alapján képezhető aggregált minősítés alapján lehet a vállalatokat a már fentebb jelzett **d-s-l-v** csoportokba sorolni. Ez a minősítés nem kívülálló szervezet által kidolgozott rendszer, hanem a vállalat önértékelése, állapotmeghatározása. A módszer lényege az, hogy az előre meghatározott és értékelt paramétereket össze kell vetni az ágazatra érvényes normatívakkal, és ennek alapján lehet a vállalatok állapotát minősíteni.*

Vállalaton belüli kapcsolatok

A vezetők vállalaton belüli kapcsolatait elsődlegesen a szervezeti és kommunikációs/információs rendszerekben elfoglalt helyével lehet jellemezni.

A *szervezeti elhelyezkedés* alapján a meghatározó kapcsolatrendszer a felettes, akinek beszámolási kötelezettséggel tartozik. A vonalbeli vezetők egyértelműen azonosítani tudják és akarják ezt a személyt. Ugyanakkor már kevésbé egyértelmű, hogy utasításokat kitől kapnak, mert jellegzetesen *nem csak egy utasítás forrást* neveznek meg. Ennek részben az az oka, hogy a vonalbeli vezetők több funkcionális vagy területi vezetőtől is várhatnak instrukciót, sőt indirekt módon még olyan utasításokat is kezelnek – pl. költségkeretek meghatározása során –, amelyek összeállítói a hivatali hierarchiában alattuk állnak. A vezetők többsége ezt az állapotot elfogadja, átlátja és kezelni is tudja. Ritkán merült fel az egyértelműsége, a hierarchikus sorolásra vagy a vonalbeli felettes teljeskörűségére vonatkozó igény. Más oldalról elhangzottak kritikai élű észrevételek arról, hogy ha többféle irányelv vagy szempont szerint kell dolgozni, akkor ez egyeztetés- és időigényes, ami gyakran bürokratikus megoldásokhoz, írásbeliséghez vezet. Összességében azonban a vállalaton belüli hatalmi/szervezeti struktúrában való elhelyezkedésük a vezetők

többsége számára világos támpontot ad munkavégzésük kereteiről.

Az információs rendszerekről már nem ennyire egyértelmű a kép. Abban nagy többséggel egyetértettek a megkérdezettek, hogy a munkájukhoz, *döntéseikhez szükséges információkat* megkapják, azokkal rendelkeznek. A megkérdezettek fele elégedett a szóbeli információkkal is, másik felük pedig az írásosságot, a visszakereshetőséget is fontosnak ítélte. Nyhe korreláció van a vállalati méret és az írásbeliség között: a kis szervezetek szinte teljesen nélkülözik a vállalaton belüli írásbeliséget, de a nagyobbak egy részében is a vezetők csak a maguk által készített feljegyzésekre, emlékeztetőkre támszkodnak. Csak egy olyan vezető volt, aki döntéseit, határozatait feltétlenül írásban tartotta fontosnak rögzíteni. A szóbeliség, az informalitás szerepének határozott megnyilvánulásából arra is lehet következtetni, hogy egyrészt a *formalizált szabályozási és információáramlási elemek szerepe elhalványul, illetve automatizmusok vették át* – pl. informatikai hálózatok, adatszolgáltatások –, másrészt a kapcsolatrendszerek felértékelődtek, a szervezeti rendszereken túl az informális csatornák elegendő háttérrel adnak a tájékozódáshoz és hírtovábbításhoz. Érzékelhetően elvált az adat- és hírkezelés útja. Az adatkezelés, feldolgozás zárt pályás, sokak által hozzáférhető erővé vált, a *hírtovábbítás pedig a vállalati elit és a zártabb körök privilégiuma*.

A jellegzetes vezető saját vezetőivel és beosztottaival gyakran találkozik. Adatszerűen általában a beosztottakkal eltöltött idő mintegy három-hatszorosa a felettséssel eltöltöttnek. A felettesekkel legalább havonta egyszer, a beosztottakkal legalább hetente egyszer találkoznak előre szervezett, többnyire értekezleti, munkaegyeztetési formákban. A vonalbeli vezetők rendszeresen kétfajtájú értekezleten vesznek részt; a felettesek által szervezeten, és amit maguk hívnak össze a beosztottakkal. A vállalaton belüli kapcsolattartás a munkaidőnek több, mint a felét köti le. Ez alól néhány vállalkozó típusú felső vagy kereskedelmi, marketing vezető kivétel, akik idejük nagyobb részét ügyfelekkel, külső kapcsolatok ápolásával töltik el. A munkaidőn belül ugyanakkor elenyésző az olvasásra, távlati problémák megoldására, ha úgy tetszik az alkotásra szánt idő. A különböző becslések ezt öt és harminc % közé teszik.

Figyelemre méltó szórás van az írásbeli kommunikációs szokások között. Az egyik végletes állapotban csak az ügyletekhez szükséges mini-

* A vizsgálat idejében végzett szakértői megbeszélések alapján vélelmezni lehetett, hogy a vállalatok nagyobb hányada esik a labilis-váltságos zónába, mint a dinamikus-stabilba.

mális írásbeliség alakul ki, pl. számlázások, könyvelési feladások. Igen gyakran még az elemi szervezeti és működésszabályozás is csak személyes kapcsolatokra épül, a megkérdezett vezetők nem is tartották fontosnak pl. a szervezeti sémát. A szabályozás nem terjed ki többre, mint amit a Társasági Szerződésben le kellett írni, de azt is csak kivételesen használják. Ha valami ellentét az Alapszabállyal, inkább azt módosítom – mondta egy KFT ügyvezetője. A másik véglet a túlburjánzott írásbeliség. Több vonalbeli vezető is úgy nyilatkozott, hogy naponta száznál több iratot szignál vagy továbbít. Arra vonatkozóan viszont, hogy ki hány iratot, levelet készít, nagyon ködös válaszok érkeztek. Ebből az valószínűsíthető, hogy a vezetők jelentős része saját maga nem ír, inkább csak javít vagy irányelveket fogalmaz meg.

A vezetők munkaidőn és munkahelyen kívüli személyes kapcsolattartása többnyire csak a formális kereteken belül marad, így pl. fogadások, rendezvények. Ritka esetekben fordul csak az elő, hogy egy vállalatnál dolgozó vezetők egymással barátilag is kapcsolatot tartsanak. A kisebb szervezeteknél azonban előfordul, hogy a kötetlenség kvázi baráti jelleget ölt. Így pl. egy ügyvezető elmondta, hogy a tulajdonosokkal és néhány vezető társával egy sörözőben szoktak értekezni. Közös szabadidő-eltöltésről csak kivételesen kaptam információt, akkor is inkább a régi kapcsolat, mint a jelenlegi munkaviszony talaján. Volt egy műszaki középvezető, aki úgy nyilatkozott, hogy a tulajdonosok teljes támogatását élvezzi, baráti szálak fűzik a nagyvállalat vezetőihez, rendszeresen összejárnak. Ez a fajta megnyilvánulás azonban kivételesnek tekinthető.

A munkavégzés belső feltételeiről szólva több vonalbeli vezető is elmondta, hogy a felettesek szűklátókörűsége akadályozza. Volt aki ezt pontosította is, és a döntésekben való korlátozásról beszélt. Ezek a vélemények ugyan kisebbségiek, de arra utalnak, hogy a hierarchikus viszonyok esetenként zavarják a munkát. A beosztottak önállóságából következő vagy következtethető előnyökről nem tettek említést, bár több vezető is elmondta, hogy nagyra értékeli a beosztottak kezdeményezéseit. Úgy tűnik, a vezetők e tekintetben szűrőnek tekintik magukat. Az a megnyilvánulás, hogy a felettesek akadályoznak, a beosztottak pedig nem segítenek többnyire a hierarchia közepén alakul ki – csendes bizonyítékaul annak, hogy a soklépcsős irányítási mechanizmusok többnyire zavaróak. A vezetők többsége az irányítás aktív résztvevőjének érzi magát, hatásköri

és egyéb lehetőségeit elfogadja. A természetes elégedetlenség jeleként lehet értékelni azokat a megjegyzéseket, amelyek a munkafeltételek, a munkaeszközök vagy információk gyengeségeire utalnak. Az interjúk során a vezetők általában azt akarták bizonyítani, hogy helyt tudnak állni.

Vállalaton kívüli kapcsolatok

A vállalaton kívüli kapcsolatok szerepét még az első számú vezetők is a szűk üzleti területekre korlátozzák, egyéb kapcsolataikat csak ritkán mozgósítják az üzleti problémák megoldásához. Többnyire határozottan *elkülönítik az üzleti életen kívüli kapcsolataikat* – bár néhány jelből arra lehet következtetni, hogy ha ilyenek vannak is, azokat szívesebben nem említik. A megkérdezettek csak kevesebb, mint tíz %-a szólt arról, hogy volt kollégái, barátai vagy családtagjai, ismerősei néha segítenek, vagy akár csak meg lehet beszélni velük dolgokat. Úgy tűnt, mintha a privát kapcsolatrendszer valamiféle szégyellni való lenne, hasonlóan a politikai szerepvállaláshoz.

A megkérdezettek döntő többsége *tagja valamilyen szakmai szervezetnek*, érdekképviselőnek (de nem szakszervezetnek). A tagság egy része a vállalatot illeti, de sokan vállalnak tisztségeket a szakmai szervezetekben, ami arra utal, hogy egyénileg is érdekeltek. Mintegy húsz %-uk részt vesz vagy vett az oktatásban, publikál elsősorban a szakajtóban. Nyilvános szerepvállalásról kevesebb, mint tíz % számolt be, de volt aki határozottan elutasított ilyen tevékenységet.

A vezetők *ellenérték nélküli munkát* a már említett szakmai szervezeteken túl olyan szervezetekben végeznek – igen kis számban –, amely valamiért közel áll hozzájuk, mint pl. nagycsaládosok egyesülete, (a gyerek) focicsapatának elnöksége, szülői vagy társasházi munkaközösség. Az ilyen fajta tevékenység elég ritka, összesen öt fő számolt be erről. Hasonló módon a jótékonykodás, alapítványok támogatása és egyéni szponzorálások sem jellemzőek. Figyelemre méltó, hogy a multinacionális cégeknél dolgozó vezetők azonban sokkal nagyobb arányban vesznek részt ilyen tevékenységben, mint a hazai magáncégek alkalmazottai. A nagyvállalati első számú vezetők körében a közösségi célok támogatása valamivel gyakoribb, mint más vezetőknél.

A vezetők olvasási szokásait illetően egy vagy két napilap és néhány általános vagy speciális szakmai sajtóorgánumról számoltak be, amit

rendszeresen olvasnak. Sajtófigyelő vagy szemlélő rendszert csak ketten említettek. Egy valaki szokott az Interneten is tallózni. Többen is megjegyezték, hogy újság- és könyvolvasásra nem nagyon jut idő, szépirodalmat pedig csak szabadságuk alatt olvasnak.

A szabadidőre, hobbihoz vonatkozó kérdésekre többnyire olyan válaszok érkeztek, hogy család, vakáció és sportok töltik ki a pihenést. Figyelemre méltó, hogy senki sem említett kulturális vagy művészeti érdeklődést, a tudományos vagy oktatási irányultság azonban már nagyobb (lásd a korábban említett tevékenységek között). Az interjúk technikája nem zárt rendszerű volt, tehát nem kérdeztek rá direkt a kulturális érdeklődésre, így csak a válaszok hiányát lehet regisztrálni.

Nagyon egyértelműen, kivétel nélkül mindenki azt mondta, hogy *nem pozitív*, nem tagja semmilyen politikai szervezetnek vagy pártnak, legfeljebb ha szimpatizáns - de ezt is többnyire múltidőben emlegették. Az interjúk alapján az a benyomásom alakult ki, mintha a politikai elkötelezettséget valamiféle szégyennek, titkolni valónak tekintenék. Más - főleg sajtó - forrásokból tudni lehet, hogy a vállalati, elsősorban a nagyvállalati vezetők ugyanakkor szoros kapcsolatokat tartanak politikai szerepet vállaló emberekkel, a politikai befolyást ugyanúgy sokra értékelik, mint az üzleti kapcsolatrendszereket. Úgy tűnik azonban, hogy ez a háttér a vezetők megnyilvánulásaiban általában nem szalonképes, nem szívesen beszélnek róla. Egy vállalati vezető úgy is nyilatkozott, hogy erről és a barátnőről nem is illik kérdezni.

Vezetési módszer és stílus

A szakirodalomból ismert vezetés stílusok közül a legtöbben, mintegy 75 %-ban a *demokratikus módszereket* tartják a leghatékonyabbnak. Mintegy 15 % az autokratikus vezetés híveinek az aránya, illetve többen is emlegették a demokratikus döntéshozatal - autokratikus végrehajtás dichotómiát.

A vezetés módszereket tekintve jórészt mindenféle megoldással lehet találkozni. Egyes vezetők gyárlátogatásokkal szerzik kapcsolataikat és információikat, házon belül nem leveleznek. Mások értekezleteken és papírokból dolgoznak. Ha meg lehet egyáltalán fogalmazni jellegzetes megoldást, akkor ezek szerint a *felettesektől általában a kivételes beavatkozás elvét veszik jó néven, a beosztottaktól pedig többnyire elvárják*

a teljes körű tájékoztatást. Ezt tükrözi a már említett időbeosztás is, amikor is pl. a főnökével napi tíz percet tölt, beosztottakkal állandó kapcsolatban van, döntéseihez minden információt igyekszik megszerezni - mondta több vállalati vezető is. Minél operatívabb egy vezető - azaz minél kevesebb vezető beosztottja van, annál inkább hajlamos a konkrét feladatmegoldást átengedni a beosztottaknak, és magának csak az irányítást tartja fenn.

A vezetők nyilatkozataik szerint naponta legalább tíz órát dolgoznak, de nem volt ritka a tizen-négy óra említése sem. A munkaidőt senki sem tekintette korlátnak, sőt jó szerint mindenki végzett munkahelyen kívül, otthon is munkát. Többen az utazások idejét is hasznosítják munkájuk érdekében.

A megszerzett ismeretek hasznosíthatósága tekintetében általában jó véleménnyel voltak. Többnyire a *tapasztalatok hasznosítását* emelték ki, a szakmai képzettség csak néhány vezető szemében volt alapja a munkának. Azok, akik folyamatosan tanultak, új ismereteket szereztek sem nyilatkoztak e tekintetben másképp, mint akik oktatási rendszerekben nem ápolták tudásukat. A továbbtanulási motivációk között a munkához nélkülözhetetlen vagy hasznos ismeretek megszerzése csak sokadik helyen szerepel. Sokkal inkább általános, szemléleti hasznot tulajdonítanak az oktatási formákban elsajátítható ismereteknek, mint konkrét hozadékot. Ez alól a céltanfolyamok jelentenek kivételt.

A vezetés módszereket firtató kérdések zömében a döntésekről és azok körülményeiről esett szó. A vezetők többsége döntés előtt alaposan tájékozódik, sőt néhányan azt is említették, hogy döntéseikhez kikérik beosztottaik és/vagy feletteseik előzetes véleményét. Összesen egy operatív vezető jelentette ki, hogy a döntés az ő kizárólagos ügye. A felsővezetők a döntések előtt többszörösen is szondázni szokták a várható tulajdonosi reakciókat. Kedvező döntési helyzetnek tekintik az operatív vezetők azt, ha ismerik a dolgozók problémáit, maguk is voltak hasonló beosztotti helyzetben. Minél messzebb van egy vezető az operatív szintektől, annál inkább hajlamos - a magasabb megfontolásokra hivatkozva - a végrehajtás és a végrehajthatóság problémáit elhárítani magától.

Az, hogy a *vezetési funkciók közül a döntések kapták a legnagyobb szerepet* arra utal, hogy ezt tekintik a vezetői szerep elengedhetetlen kellékének, a hatalmi érvényesülés szimbólumának. Az ellenőrzést pl. egyáltalán nem említették, a mo-

tiválásról pedig inkább csak saját maguk, mint beosztottaik vonatkozásában beszéltek.

A vezetőknek mintegy a fele rendelkezik egyéni munkaszerződéssel, további mintegy harminc %-uk kapott munkaköri leírást vagy más, munkájukat, hatáskörüket, felelősségüket nevesítő okmányt. Jelentős különbség van a vezetők saját munkája megszervezésére irányuló érdeklődése és a beosztottak irányítása iránti felelősség között. Amíg egyes vezetők a saját munkaszerződésükben a kötőszavakat is cizellálatlan kezelik, addig beosztottaik munkairányításában lényegesen nagyvonalúbbak, nem is tartják túl fontosnak a beosztottak szerepének szabályozását – mondván: azért vannak ott ők, hogy ha kérdés merül fel, akkor döntsenek.

A vállalatban belül jól követhető a *formális-hierarchikus és az informális-koalíciós kapcsolatok egymást kiegészítő működése*. A barátok, ismerősök egymásnak kölcsönösen segítséget nyújtanak, a hivatalos-kollegiális támogatás már nem ennyire egyértelmű. A vállalatok többségénél nincsenek belső szervezetek közötti vagy feletti másodlagos szervezetek, pl. bizottságok. A vezetők kevesebb, mint egytizede említette, hogy ilyen létezik és/vagy annak tagja. Ilyen pl. a belső hitelebíró bizottság, a minőségi tanács vagy a stratégiai bizottság. A vezetők egy része az ilyen megoldásokról lekicsinylően nyilatkozott, még a tagok is utaltak arra, hogy vállalatban belül többnyire státus szimbólumot is jelent a tagság. A vezetők jelentős része inkább híve a vonalbeli *szervezeti keretek közti feladatmegoldásnak*, mint a szervezeten kívüli, bizonytalan felelősségi viszonyok közt dolgozó bizottsági munkának.

Értekezletet nem tart, közvetlenül beszél meg a problémáit – jelezte a vezetők mintegy hatvan %-a. Ezt úgy lehet értelmezni, hogy a kötelezőnek tekinthető, rendszeres értekezleteken kívül a vezetők nem kezdeményeznek nagyobb összejöveteleket, hanem lazább, spontán megbeszéléseket szerveznek. Egy tanácsadó cég ügyvezetője úgy fogalmazott, hogy az értekezlet az igazgatás kedvenc módszere, a vezetés jobban szereti az egyéb, közvetlenebb kapcsolattartást. Általános ellenérzés volt tapasztalható az értekezlet iránt. Ugyanakkor az első számú vezetők kommunikációs szokásai közt az értekezletek kiemelkedően első helyen szerepelnek.

A vezetői magatartást az egyéni motivációk, szükségletkielégítések mellett a vállalati motivációk is meghatározzák. Már korábban utaltam arra, hogy a vállalatok különböző állapotban van-

nak, beszélni lehet dinamikus, stabil, labilis és válságos állapotokról. Ezekkel részben összefüggésben azonosítani lehet eltérő vállalati motivációkat, sőt motivációs hierarchiát is. Ennek megfelelően a vállalat állapotától függően a vezetés magatartását, törekvéseit más és más szükségletkielégítési szándékok vezérik.

Az egyes vállalati állapotokhoz tartozó vállalati szükségletkielégítési törekvések, motivációk a következők szerint azonosíthatók:

VÁLLALATI ÁLLAPOT	A VÁLLALAT SZÜKSÉGLETE
dinamikus	küldetésteljesítés
stabil	fejlődés, terjeszkedés, növekedés
labilis	konzolidálás, stabilizálás
válságos	fennmaradás, túlélés

A bemutatott vállalati állapotokhoz kapcsolódó szükségletek, motivációk természetes hierarchiát is alkotnak. Ha egy vállalat megoldotta a válságkezelését, azaz biztosította fennmaradását, túlélését, akkor ennek természetes folyamánnyaképp gondoskodni akar gazdasági stabilizálásáról, a működés és működőképesség konzolidálásáról. Ez tulajdonképpen a vállalat megszervezését, újraszervezését, reorganizálását jelenti. Ennek következtében alakulhat ki a stabil állapot. Ez már bátor, perspektivikus manőverekre serkentheti a vezetést, mint pl. telephelybővítés, felvásárlások, piaci offenzíva, fejlesztések, nemzetköziesedés, sőt globalizálódás. Mindezek eredményeképp, ha kialakul egy dinamikus állapot, akkor a vezetés valóra válthatja álmait, teljesíthetik a küldetési célokat, ha úgy teszik, megvalósíthatják önmagukat.

Ezek a *vállalati motivációk* természetesen azonosíthatók *vállalati stratégiákkal*, különféle stratégiai irányultságú vezetéssel. Miután a vállalati állapot és a vállalati szükségletek közt kölcsönös és hierarchikus megfelelés van, így a stratégiák elemzéséből is következtetni lehet a vállalatok vélt vagy valóságos állapotára. Az interjúk során megkérdezett vezetők kisebb része a túlélés, többségük a stabilizálás, egy bátrabb, de számban jelentéktelenebb részük pedig a fejlődés stratégiáját képviselte. Olyan vezetői nyilatkozattal nem találkoztam, amelyik a vállalat számára elérkezettnek látta az időt küldetése beteljesítéséhez. Ugyanakkor a vezetők saját ma-

gukról nyilatkozva nem egyszer beszéltek az önmegvalósítás lehetőségeiről. Ebből következően megállapítható volt, hogy a vállalati és az egyéni (vezetői) szükségleti/motivációs hierarchiák egymástól részben elszakadtak, a vezetők még egy gyengébb állapotú vállalatnál is törekednek egyéni céljaik mind teljesebb elérésére.

Sikerérzet, fontosságok

A vezetők meghatározó többsége általában *elégedettnek* tekintette magát. Amikor a részletek felől érdeklődtünk, mint pl. az anyagiak, előrelépési esélyek, munkafeltételek, az eseményekre gyakorolt befolyás, akkor is megerősítették általános elégedettségüket. Olyan vezetővel, aki kifejezetten elégedetlennek, sőt boldogtalannak vallotta magát csak három esetben beszélgettünk. Ha elégedetlenségről esett szó, sokkal inkább lehetőségeik vagy eddigi teljesítményeik iránt panaszkodtak, mintsem helyzetük felől. Panaszra adott sokszor okot az is, hogy a vezető elképzeléseit nem tudta eléggé érvényesíteni. Jellegzetesen elégedetlenséget – ha valaki ilyet kifejezett – a vállalati *események alakulására gyakorolt szerény befolyás* miatt emlegettek. Ez viszont érdekes módon még az első számú vezetőknél is előfordult, gyakran emlegettek értetlen vagy döntésképtelen tulajdonosokat. A tulajdonosokkal szembeni panaszok az állami, intézményi és egyes tulajdonú vállalatoknál voltak azonosíthatóak. A hazai magán- vagy többségében külföldi, sőt nemzetközi tulajdonú vállalatoknál a tulajdonosi akarat, szerep többnyire nem kapott kritikát. Egy vezető említette csak meg, hogy elégedetlen a privát tulajdonossal, mert – úgymond – szándékosan rontja a vállalat eredményét.

Beosztásom legnagyobb előnye a kötetlenség, az önállóság. Ez a jellegzetesen visszatérő mondanivaló a megkérdezett vezetőknél nagyon általános volt, szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől függetlenül. Úgy érezhettem, hogy a vezetői lét előnyének fizikai alapja a kielégítő jövedelem, morális háttere pedig a viszonylagos szabadság, önmegvalósítás érzete.

Egy további fontos vezetői sikerkellék maga a *sikerérzet*, amit valamilyen konkrét ügy kapcsán lehet átélni. Vezetői munkám legnagyobb pozitívuma a sikerérzet – mondta valaki. Egy vonalbeli vezető pl. arra büszke, hogy egy KGST együttműködésben sikert ért el oly módon, hogy az nem is a reguláris KGST csatornák keretei közt történt. Az eset óta nyilván közel egy évtized telt el, de a vezető ma is elégedetten emlékezett rá.

Sikerérzetet jelentenek a pozitív visszajelzések, a vezetői vagy beosztotti dicséretetek. A sikerérzethez hasonló vezetői törekvésekkel is gyakran lehetett találkozni. Egy műszaki beosztású vonalbeli nyilatkozó pl. azt mondta, hogy akkor érezné magát sikeresnek, ha a vállalati helyzetet tudná stabilizálni (átalakulás alatt vannak). Fejlesztésre akar ugyanis koncentrálni a túzóltás helyett. Egy operatív vezető azt tekintette sikernek, ha panasz nem érkezik hozzá. A vezetők többsége amikor sikerérzetéről kérdeztük, a vállalat helyzetét említette: *akkor lenne sikeres, ha a vállalata is az.* Személyes eredményt, boldogulást, vagyonosodást csak elenyésző kisebbség említett. Volt aki önállóvá szeretné tenni részlegét, nem titkolva, hogy akkor az az övé lehetne. Csak egy válaszoló jelentette ki egyértelműen, hogy mit sem ér számára a vezetői munka, ha nem mehet el a családjával hosszan nyaralni (ezt még a munkaszerződésben is kikötötte).

Példaképről csak mintegy tíz % szólt. Példának tekintettek egyes korábbi vagy jelenlegi vállalati vezetőket, szülőt, iskolai tanárt vagy irodalomból ismert sztármenedzsert. A többség azonban úgy nyilatkozott, hogy nincs példaképe, inkább olyan személyes tulajdonságokat emeltek ki, amelyeket sokra tartanak, mint kitartás, széles látókör, pozitív beállítottság stb. Többen említették, hogy olyan emberekre emlékeznek vissza szívesen, akiktől tanulni tudtak. Ez alatt azonban nem konkrét ismereteket, hanem vezetői habitust, jellemet, stílust értettek. Amikor a vezetőket beosztottaikról kérdeztük, akkor első helyen a szaktudás fontosságát emelték ki, ugyanezt azonban a maguk esetében messze nem hangsúlyozták ennyire.

JELLEGZETES ÜZLETI VEZETŐI TULAJDONSÁGOK

A fentieket összefoglalva a kilencvenes évek végén a magyar üzleti vezetőkre az alábbi jellemző tulajdonságok érvényesek a vizsgálatok szerint:

Felsőfokú végzettséggel rendelkeznek.

Idegennyelv tudásuk hiányos, döntően meghatározott tulajdonosi, munkaköri és ágazati viszonyok közt magas a nyelvismeret aránya.

Az első számú vezető kivételével nem tagjai az igazgatóságoknak.

Tapasztalataikat több munkahelyen szerezték.

Vagyonuk jóléti – személyi jellegű, csak kis-mértékben rendelkeznek vállalkozói vagyon-

nal, a vállalatukban általában nem tulajdonosok.

Fontosnak tartják egyéni teljesítményeiket a vállalat szempontjából is.

Vezetői szerepük a döntési jogosítványokban manifesztálódik.

Döntéseiket megfelelő információk birtokában hozzák.

Éhesek a hiányosan rendelkezésre álló, nem adatszertű vállalati információkra, hírekre.

A vállalat egészéről esetenként csak viszonylagosan tájékozottak.

A nyereség kimutatását nem tartják fontosnak.

Kedvelik a tiszta, átlátható alá- és fölrendeltségi viszonyokat.

A vállalaton belüli és kívüli informális kapcsolatokat sokra értékelik.

A hírek, információk tulajdonlását privilégiumként értékelik.

A munkaszervezés igen gyakori módja az értekezlet(rendszer).

A munkaidő többségét a beosztottak körében töltik.

A vezetők közötti kapcsolatok többnyire nem terjednek át a magánéletre.

Általában tagjai valamilyen szakmai szervezetnek.

Jótékonykodás, közcélok támogatása, ellenérték nélküli munka elég ritka körükben.

Rendszeres napilap és szakfolyóirat olvasók.

Hívei a demokratikus vezetési stílusoknak.

Feletteseiktől kivételes beavatkozást szeretnének, beosztottaiktól elvárják a teljes körű tájékoztatást.

Beosztottaikban a szaktudást értékelik a legtöbbször.

Munkájukban a legjobban a tapasztalatokra támaszkodnak.

A vezetők nagyobb része egyéni szerződés alapján végzi munkáját.

A szervezeti egységeken belül végzett munkát többre tartják a szervezetek közötti megoldásoknál.

Egyéni céljaikat akkor is fontosnak tartják, ha a vállalat állapota ezt nem teszi reálissá.

Helyzetükkel elégedettek, legfeljebb hatásukat, befolyásukat keveslik.

Munkájuk legnagyobb előnyének a kötetlenséget, az önállóságot tekintik.

Jelentős a sikerérzet, az elismerés iránti igény.

Sikerük alapfeltételét a vállalat sikerében látják.

Alkalmazott kutatási megoldások

Az interjúk és szakirodalmi tapasztalatok feldolgozása során néhány esetben olyan módszereket

alkalmaztam, amelyek kisebb-nagyobb részben eltérnek a szokásos megoldásoktól. Ezek lényegében a következők:

A *vezetési tipológiában* hármasszintű osztályozási rendet alkalmaztam, úgymint *első számú vezető* az, akinek nincs szervezeti felettes személye, *vonalbeli vagy köztes vezető*, akinek felettesei és beosztottai is vezetők, és *operatív vezető*, akinek nincs vezető beosztású beosztotta. Ezt a módszert azért alkalmaztam, mert vizsgálódásom tárgya maga a vezetés volt, annak helyzetét, magatartását, vélekedését vizsgáltam. E tekintetben az általam alkalmazott három csoport tagjai között lehetett szignifikáns különbségeket találni, amire estenként utaltam is. Az egyéb csoportosítások, mint pl. a piramisok, a mintzbergi szereptipológiák ebben a vizsgálatban nem voltak sem szükségesek, sem jellegzetesek.

A *vezetői szerep jellemzése* során négyféle közelítést alkalmaztam. Első helyen a megszokott, a hierarchiával, szervezeti konfigurációval, *struktúrával vagy architektúrával* jellemzett leírást vettem alapul. E mellett az *információs folyamatban elfoglalt hely* is jellemző szerepbemutató lehetőséget adott a vezetőknek. Az elemzés egy későbbi szakaszában megkülönböztettem a formális-hierarchikus és az informális-koalíciós információáramlás és kapcsolattartás különbségeit. A harmadik a *hatalmi befolyási szerep* bemutatása, a negyedik a *tevékenység* bemutatása.

A szerep jellemzésre általában használt strukturális jellemzők – mint pl. hatáskör, koordináció, konfiguráció – helyett azért alkalmaztam más megoldásokat, mert maguk a vezetők is ezt tették, amikor szerepeik, tevékenységük felől érdeklődtek.

A *vezetés és a vállalat állapota közti kapcsolat* bemutatását a tanulmány legnagyobb módszertani felismerésének tekintem. Ennek első lépése a *vállalat állapotának meghatározása*, osztályozása volt.

A vállalati állapotot a szakirodalomból ismert, számszerűsíthető, döntően monetáris jellemzők mellett azonban a vezetők egyéb módon is leírták. Ennek megfelelően a vállalati állapotleírás alapja két információhalmaz lehet. *Kemény információk* a számszerűsíthető jellemzők, mutatók, *puha információk* pedig az imponderábilisak, a nem adatszertűen leírható ismérvek.

Mindezek alapján a vállalati állapotot négy jellegzetes csoportba soroltam, úgymint dinamikus, stabil, labilis és válságos. További kutatási cél

lehet ezen állapotok azonosíthatóságának, mérhetőségének meghatározhatósága.

Módszertanilag még érdekesebb a vállalati állapot és a vállalat mozgásteré, motivációi közti viszony felismerése és nevesítése. A szakirodalomból elsősorban Maslow és Herzberg munkája alapján ismert, hogy az egyéneknek szükségleti és motivációs hierarchiáik vannak. A vezetőkkel folytatott beszélgetések és vezetői sajtónyilatkozatok alapján úgy vélem, hogy a vállalatok is rendelkeznek ilyen szükségleti és motivációs

hierarchiával Ezek a hierarchiák az egyéni szükségleti motivációkhoz hasonlóan működnek, hatnak. Ezeket a vállalat állapotaival is lehet azonosítani.

A fentieknek megfelelően négy vállalati szükségleti hierarchikus állapotot fogalmaztam meg: a túlélő/fennmaradó, a konszolidáló/stabilizáló, a fejlődő/növekedő és az önmegvalósító/küldetésteljesítő szinteket. Ezek sorrendben követik a vállalati állapotokat a legrosszabbtól a legjobbig.

„Az istenért Turner,
vedd fel
a póker-arcodat!



Harvard Business Review January-February 1996

HEGEL ÚJRAFELFEDEZÉSE – AZ „ÚJ HISTORIZMUS“ A SZERVEZÉS- ÉS VEZETÉSTUDOMÁNYBAN*

A hetvenes éveket a historizmus materializmuson alapuló formája jellemezte, amelyben a gazdasági, műszaki és szervezeti szükségszerűségről úgy gondolták, hogy ezek jelölik ki az intézményi és szervezeti átalakítás irányait és eredményeit. Ezzel éles ellentétben azonban a nyolcvanas éveket a historista gondolat és elemzés kulturális és eszmei alapon álló formáinak érvényesülése jellemezte, amelyekben a társadalom, ill. a szervezet „anyagi bázisában“ található tényezők magyarázó és politikai jelentősége alapvetően leértékelődött, az „ideológiai felépítményükbe“ ágyazott változók viszont felértékelődtek.

A kulturális historizmus kialakulását négy különálló, de egymással összefüggő tézis – a *vállalkozás, a minőség, a rugalmasság és az emberi erőforrások menedzselése* – vonatkozásában követhetjük nyomon. A historista elemzés számos alapvető elméleti és módszertani kérdést vet föl, amelyek a „késői“ vagy „poszt“-modern társadalomban végbemenő intellektuális és intézményi változások közötti kapcsolatok tanulmányozásának három különböző megközelítésével foglalkoznak: *az eszmetörténettel, a tudás szociológiájával és a kormányzási technikával*. Vég-eredményben mindegyik tág megközelítést elméletileg és módszertanilag összhangba kell hozni, hogy finomabb és árnyaltabb ismereteket szerezhessünk az intellektuális és intézményi változás dinamikájáról és a kettő közötti affinitásról. Az e három megközelítés közötti határozottabb elméleti összhang iránti igény különösen sürgetően jelentkezik a kilencvenes években, amikor a polgárságra vonatkozó alternatív tézis kihívást kezd jelenteni a *vállalkozásra* vonatkozó tézis

ideológiai hegemóniájával szemben, amely utóbbi a *kulturális historizmusban* gyökerezik.

A *historizmuson* belül kétféle fogalmat különböztethetünk meg: a „technokrata historizmust“, amely a szociológiai elemzést és a politikai nyelvezetet nagymértékben meghatározta a hetvenes években, valamint a „kulturális historizmust“, amely a nyolcvanas években tett szert nagyobb befolyásra.

➔ A *technokrata historizmus* egy sor, a társadalom vagy szervezet anyagi alapjában található szükségszerűséget jelent, amelynek meg kell felelni, de amelyet legalábbis meg kell szelídíteni olyan funkcionálisan hatékony direktív és koordináló mechanizmusokkal, amelyek a jövőbeni társadalompolitikai változások szükségszerű irányvonalát megfogalmazzák. Ezekről a szükségszerűségekről úgy gondoljuk, hogy olyan műszaki, gazdasági és strukturális „hajtóerők“, amelyek intézményi és szervezeti reakciókat váltanak ki a társadalomból. Az ideológiai és kulturális tényezők többnyire az epifenomén magyarázó és technikai státusára süllyednek le.

➔ A *kulturális historizmus* a *technokrata historizmus* magyarázó logikáját és vezetési kihatásait a visszajára fordítja, mivel azt állítja, hogy az előbbire jellemző anyagi determinizmust és evolúciós gradualizmust a fejük tetejére kell állítani, de nem marxista, hanem hegelianus módon. A *kulturális historizmus* képviselői ugyanis azt állítják, hogy a modern, igazgatott társadalmak technikai és gazdasági „alapjaiban“ működő anyagi szükségszerűségek azoknak az etikai és politikai doktrináknak az intellektuális és ideológiai „megjelenési formái“, amelyek a „modernizáció“-t végrehajtó és menedzselő szocio-technikai struktúrákat és rendszereket meghatározzák. A *kulturális historizmus* a normatív rendszerek

* Journal of Management Studies, 33. k. 1996. 2. sz. 139–158. pp.

stratégiai jelentőségét hangsúlyozza, mert ez a kormányzó mechanizmus, amely a „modernizáció“ lefolyását és kimenetelét irányítja, a társadalmi és szervezeti változások „motorját“ pedig nem azokba a gazdasági és műszaki tényezőkhöz helyezi, amelyek a *technokrata historizmus* szerint meghatározó szerepet játszanak az intézményi fejlődésben. A kulturális historisták Hegel nyomán „racionálisan felismerhető fejlődést fedeztek fel a történelemben, amely fejlődés megváltoztatja az emberek társadalmi környezetükhöz való viszonyulását“. Így módon az eszmék mozgása a történelemben és az a képességük, hogy a hétköznapi élet normáit és értékeit átalakítsák olyan evolúciós mozgó rugó, amely meghatározza azokat az intézményi irányokat, amelyekben a társadalmi-gazdasági fejlődés halad.

A technokrata és a kulturális historizmus közötti lényegi különbségek mellett vannak bizonyos közös formális és logikai jellemzőik, amelyek döntő hatást gyakorolnak működésükre és fejlődésükre. Mindkettő arra törekszik, hogy behatoljon az intellektuális és intézményi változás legbelső struktúrájába, hogy meg lehessen határozni a kognitív és a társadalmi fejlődés alapvető rendező elvét, és egyengetni lehessen az útját megfelelő emberi beavatkozással. A történelmi változás dinamikája szükségszerűen olyan intézményi formák és kulturális keretek irányába hat, amelyek az emberi szubjektumok által nem irányíthatók, nem befolyásolhatók. Elméletileg, módszertanilag és ideológiailag mindegyik abból a feltevésből indul ki, hogy a történelem *immanens logika*, amely a társadalmi fejlődés pályáját és kimenetelét meghatározza; ez a logika az evolúciós „haladásnak“ azt a szükségszerűségét mutatja meg, amelyet nem „torzíthat el“ a társadalmi szereplők stratégiai vagy taktikai intervenciója.

A *kulturális historizmus* azonban egy sor rendkívül jelentős váltással jár együtt, s ez különbözteti meg *technokrata* megfelelőjétől. Egyrészt a módszertani váltással, amely azt jelzi, hogy a történelmi okszerűséget nem a társadalom vagy szervezet anyagi alapjába, hanem ideológiai felépítményébe kell helyezni. Másrészt az elméleti váltással, amely az elsőbbséget nem a műszaki-gazdasági változás törvényeinek vagy elveinek, hanem az eszmék, értékek és attitűdök mozgásának tulajdonítja. Harmadrészt a politikai váltással, amely a politikai változás átalakítási vízióját fogadja el, amelyben az ideológiai vagy kulturális forradalom a társadalmi-politikai menedzsment vezérmotívuma.

A változások sorozatának kumulatív hatása abban nyilvánul meg, hogy átalakítja a *kulturális historizmus* lényegi intellektuális tartalmát, s így a racionális társadalmi rendszer és a formális szervezet többé már nem az anyagi alapon elhelyezkedő termelőerők és termelési viszonyok evolúciós dinamikájától függ. A *kulturális historizmus* tehát olyan teljes evolúciós folyamatot jelent, amelyben a műszaki-gazdasági és szervezeti változást a normatív rendszerekben található hosszú távú mozgalom által meghatározott etikai és ideológiai formák olvasztják magukba. Miután a társadalmi-történelmi változás mozgó rugója az epifenomén státusára süllyedt, azokban a normatív értékekben és rendszerekben helyezkedik el, amelyek a jövőbeni fejlődés pályáját és következményeit meghatározzák.

A szervezeti kormányzás négy tézise

A szervezeti kormányzás négy tézise jól szemlélteti a *kulturális historizmus* vezetés- és szervezéstudományra gyakorolt döntő hatását az 1980-as években. Ezek a tézisek négy téma vagy problémakör körül kristályosodnak ki. Ezek a következők: *vállalkozás, minőség, rugalmasság és az emberi erőforrások menedzsmentje*.

⇒ A vállalkozás szinte mindent átalakított és átformált, ami útjába került. A létezés egészen különböző szférái estek áldozatul a „totalizáló“ és „individualizáló“ gazdasági racionalizálásnak. A *vállalkozásról* szóló tézis ezenkívül újfajta szabályokat irányoz elő és új magatartásmódokat képzel el az emberek számára az üzleti magánvállalkozáson, valamint az állami intézményeken belül.

Az a filozófiai előfeltevés, amelyben a *vállalkozási tézis* elhelyezkedik, azt fejezi ki, hogy komoly eltérés mutatkozik a kulturális szükség-szerűségek, a szervezeti formák és az egyén identitása között, amelyeket csak úgy lehet helyrehozni, ha gyökeresen átalakítjuk az uralkodó kulturális és ideológiai kereteket. Ez legvilágosabban a társadalmi értékek intézményesítésében és a társadalmi struktúrák racionalizálásában mutatkozik meg, ami megakadályozza a vállalkozó szellem és a szervezeti formák megvalósulását, amelyek révén az egyéni autonómia és kreativitás mobilizálható.

Az uralkodó társadalmi értékek és normák e kritikájának gyakorlati következményeit emeli ki az ideológiai, társadalmi és szervezeti újjáépítési program, amelyben a létező szervezeti kormányzási módok elégtelennek bizonyulnak a „vállal-

kozási“ sajátosságok voantkozásában, és a magatartásbeli és igazgatási átalakítás összes szigorú követelményének ki vannak szolgáltatva. Ahhoz, hogy a számító, kreatív és vállalkozó egyént és szervezetet „fel lehessen szabadítani“, új ideológiai és igazgatási rezsimet kell alkotni, amely egyszer s mindenkorra megszabadul az 1945 utáni „konszenzus“-tól, amely azokban a kollektivisták kormányzási és menedzsment formákban gyökerezik, amelyek a technikai fejlődés és a gazdasági növekedés racionalizáló erejét dicshatják.

Ezt az újjáépítési folyamatot a szervezetek, csoportok és egyének „átprogramozását legitimáló emberi motiváció és magatartás „totalizáló“ szemlélete mozgatja, s így ők „természetes“, velük született vállalkozási ösztönüknek engedelmeskednek, és automatikusan alávetik magukat a „számító én“ diktátumainak. A szervezetek arra kényszerülnek, hogy vállalati kultúrájukat úgy alakítsák át, hogy alkalmazotti állományukon belül egyöntetűen elterjesszék a „vállalkozás“ koncepciójához kapcsolódó normatív értékeket. A hegeli minta alapján a *vállalkozási* tézis olyan nyelvezetet és mechanizmust ad a kezükbe, amellyel a történeti fejlődés logikája és az egyéni létezés irracionális közötti alapvető ellentmondás felülmúlható.

⇒ A *minőség* tézise számos ideológiai és technikai affinitást mutat a *vállalkozási* tézissel, de az a különbség, hogy erősebben koncentrálna a konkrét szervezeti struktúrára és módszerekre, amelyek révén a „fogyasztói szuverenitás“ etoszával átítatott vállalati kultúrát meg kell valósítani. Az átfogó minőségirányítás felé történő eltolódással kapcsolatos szervezeti átalakítás bürokratikus racionalizálási folyamatot indított el, amely nem fér össze az egyéni önállóság ideológiájával és a nagyfokú bizalmon alapuló munkakultúrával. A kulturális újjáépítésnek és kognitív átprogramozásnak olyan mértékűnek és intenzitásúnak kell lennie, hogy ideológiai támaszt nyújthasson a műszaki és igazgatási apparátus számára, mert csak így terjedhet el az átfogó minőségirányítás az egész szervezetben. Az átfogó minőségirányítás voltaképpen „vétkességcentrikus menedzsment“, amelyben a termék- és folyamattulajdonost a nagyfokú bizalmon alapuló munkaadó-munkavállalói kapcsolatok retorikájával biztosítják, amelyekhez az szükséges, hogy az egyes dolgozók és menedzsment részt vegyenek a „foglalkoztatottak kölcsönös felügyeletében“. Ezt a „vétkességen“ és egymás felügyeletén alapuló kultúrát áthatja a „vállalkozás“

és „innováció“ neoliberális ideológiája, amely a kollektív döntéshozatal és a decentralizált operatív ellenőrzés közös téziséhez kapcsolódik.

Az átfogó minőségirányításnak mind a kultúrája, mind a gyakorlata összecseng a kulturális historizmussal szembeni ideológiai elfogultsággal és elméleti részrehajlással. Míg a bürokratikus racionalizálás és a szervezeti ellenőrzés napi gyakorlatáról többnyire nem, vagy alig vesznek tudomást, a *minőségi* tézis nem a hatvanas és hetvenes években az érdeklődés középpontjában álló prózaibb műszaki és strukturális reformot, hanem a magatartásbeli átalakítás radikális folyamatát élteti.

⇒ A *rugalmasság* tézise egyrészt azt az aggodalmat fogalmazza meg, hogy a kialakult munkaügyi folyamatok és munkaerőpiaci mechanizmusok reformja viszonylag lassan halad. Másrészt kapcsolódik a világgazdaságban végbemenő drámai változásokra vonatkozó viszonylag absztrakt, de mélyreható ellentmondásokkal, valamint azzal, hogy ez milyen hatást gyakorol a világpiacra, a gyártástechnológiára és az ipari szervezetre. E tekintetben a *rugalmassági* tézis rokon a *vállalkozás* és a *minőség* alapvető problémájával. Ily módon az, hogy valamely cég vagy szervezet rugalmas – függetlenül a belső munkaügyi eljárásoktól, a szervezettervezéstől vagy munkaerőpiaci stratégiájától – sokkal kevésbé volt fontos, mint az az alapvető változási dinamikát kiváltó környezeti nyomás, amely a debürokratizálás, decentralizálás és létszámleépítés irányába hatott.

A *rugalmasság* kapcsán feltáruló bonyolultság és ellentmondások jelentéktelennek tűnnek, ha szembeállítjuk a változás és átalakítás megfogalmazásával létrehozott ideológiai erővel és kulturális tőkével, amely azt ígéri, hogy mindenki – tulajdonos, menedzser, munkás, fogyasztó, állampolgár stb. – „nyertes lesz“. A fokozott *rugalmasságot* kulturális és szervezeti gyógyírnak tekintették azokra a társadalmi, gazdasági és politikai konfliktusokra, amelyek romba döntötték a politikai szabályozás és menedzsment törekeny korporatista struktúráját, amely saját belső ellentmondásai és az erős külső nyomás együttes súlya alatt a hetvenes években összeesett.

A *rugalmasság* retorikájának és nyelvezetének alapvető ideológiai irányvonala a nemzeti és vállalati siker univerzális sémája felé hajlott el abban az egyre inkább könyörtelen világgazdaságban, amely az alkalmazkodóképességet és az innovációt minden egyéb kulturális és szervezeti

erény fölé helyezte. Lehet, hogy a vállalkozó szervezet és a vállalkozó egyén számító és önfegyelmet tanúsít, de egyszersmind rendkívül rugalmasan reagál arra az igényre, hogy abban az irányban haladjon, amelyet „a piac” megkövetel.

Ily módon a szervezeti és egyéni rugalmasság annak a kulturális és pszichológiai megfelelője lett a fejlett tőkés társadalmakban, amely kitörölt minden alternatívát azzal az uralkodó gondolkodás- és menedzselési móddal szemben, amely összeegyeztethetné az ipari civilizáció etikai és ideológiai alapját képező ősi konfliktust az individualizmus és a kollektívizmus között.

⇒ Az *emberi erőforrás-menedzsment* koncepcióját és gyakorlatát elsősorban abból a szempontból szokták tárgyalni, hogy miképpen függ össze a konvencionális munkaadó-munkavállalói kapcsolatokkal vagy humán-menedzsmenttel való szakítással, és a munkaadó-munkavállalói kapcsolatok új formájának kialakításával, amely sokkal szorosabban kapcsolódik a vállalati stratégiához. Az *emberi erőforrás-menedzsment* arra törekszik, hogy mind a munka jelentését, mind azt a módot újrafogalmazza, ahogy az egyes dolgozók munkaadójukhoz viszonyulnak. Ez egyrészt tükrözi, másrészt alkotóeleme a „vállalkozói kultúraként” ismert történelmi projektumnak. Az innovatív *emberi erőforrás-menedzsment* módszereket olyan kulturális konstrukciónak kell tekinteni, amelyet a kormány politikája és a vállalatigazgatás alakít. E módszerek nem csupán a társas magatartás megváltoztatására, hanem a társas magatartást vezérlő normák és értékek átalakítására is irányulnak.

Az *emberi erőforrás-menedzsment* eleinte általános vezetési filozófiának, ill. megközelítésnek tekintették. Később a technikai kérdéseket az ideológiai és erkölcsi szempontok – az individualizmus, az önállóság és a meritokratikus mobilitás – hangsúlyozása háttérbe szorította. Ezek az értékek a személyiség szocio-pszichológiai fejlődéséhez, valamint az *emberi erőforrás-menedzsment* filozófiájához és gyakorlatához kapcsolódnak, amely képes a nagyfokú bizalmon alapuló szervezeti kultúra révén ezeket a motivációs és magatartásbeli előnyöket érvényesíteni.

Az *emberi erőforrás-menedzsment* elősegíti az erős vállalati kultúra kibontakozását: nemcsak a szervezet irányát adja meg, de közvetít is az individualizmus és a kollektívizmus között, mivel az egyént az erős kultúrába szocializálják, s ezáltal az attitűdök és a magatartás diszkrét kollektív szabályozásának hatókörébe kerül. Az *emberi erőforrás-menedzsment* víziója az emberi

kibontakozásba vetett hiten, munkahelyi esélyei javításának szándékán, az erős vezetés fontosságának hangsúlyozásán, valamint az erős vállalati kultúra által kifejezett és megerősített vállalkozói individualizmuson alapul.

Ez a vízió kulcsfontosságú eleme a kulturális historizmus által nyújtott mindenre kiterjedő ideológiai és vizsgálati keretnek, amely a társadalmi-szervezeti elmélet és formák hatalmas áramlatait alakítja és képviseli immár közel egy évtizede. Ez a keret megfordítja a *technokrata historizmus* képviselői által a társadalmi-szervezeti változást meghatározó műszaki, gazdasági és igazgatási tényezőknek tulajdonított elméleti és módszertani elsőbbséget. Ehelyett azt állítja, hogy az intézményi változás hajtóerejét a társadalom vagy szervezeti ideológiai és kulturális felépítményébe kell helyezni, mert ez irányítja, kormányozza a társadalmi fejlődést. A menedzser ezen a kereten belül a „lélek mérnöke” szerepét tölti be, vagyis ő hozza létre és védelmezi azt a kulturális és társadalmi környezetet, amelyben az intézményi és szervezeti célokat össze lehet hangolni az „egyéni örömmel és vágyakkal, valamint az egyén boldogságával és önmegvalósításával”.

A szervezeti és vezetési ismeretek fejlődése

A szervezeti és vezetési ismeretek fejlődésének nagyjából három fő megközelítését különböztethetjük meg: az *eszmétörténetet*, a *tudás szociológiáját* s a *kormányzási technikát*.

A szervezet- és vezetéskutatásban az intellektuális változás és fejlődés elemzésének *eszmétörténeti megközelítése* a társadalmi-politikai gondolkodás alapvető jelentéstartalmaival és különböző elméleti kereteivel, valamint globálisabb mozgalmával, áramlataival foglalkozik. A *tudás szociológiája* megközelítés elveti azt az idealizmust, amelyről úgy véli, hogy az eszmétörténeti nézőpont meghatározó elméleti és módszertani jellemvonása. A *tudás szociológiája* hagyományban dolgozó kutatók nem fogadják el az eszmétörténet képviselői által feltételezett elméleti, sőt gyakorlati ismeretek autonóm, önálló fejlődését, hanem arra törekszenek, hogy határozott kapcsolatot létesítsenek a gondolat és a társadalom között. Az előbbieket a tudás-előállítási, igazolási, terjesztési és alkalmazási folyamatokban beálló változásokat azzal magyarázzák, hogy egyrészt a strukturális és intézményi tényezők, másrészt a kognitív, ill. kulturális tényezők egymást áthatják. Míg az *eszmétörténeti megközelítés* az elméleti, ill. szakmai ismeret fejlődését jórészt

kontextusfüggőnek vagy relatíve autonómnak tekinti a társadalmi felépítés tekintetében, addig a *tudás szociológiája* nézőpont állandóan a gondolat és a társadalom közötti kontextusfüggő kapcsolatot hangsúlyozza. A *tudás szociológiája* szerint az ismeretek hirdetése, terjesztése és befogadása mindig a társadalmi érdekek, a társadalmi hatalom és a társadalmi felépítés közötti kölcsönhatásoktól függ.

A *kormányzási technika* megközelítés a nyolcvanas és a kilencvenes években került előtérbe. Bizonyos szempontból középutat igyekszik találni az *eszmétörténet* „értelemre, jelentésre“ való koncentrálása és a *tudás szociológiájának* struktúra-irányultsága között.

A *kormányzási technika* megközelítés szerint a hatalom és tudás kapcsolata „intézmények, eljárások, elemzések és megállapítások, számítások és taktikák olyan együttese, amely lehetővé teszi ennek a nagyon konkrét, bár komplex hatalmi formának a gyakorlását“. A „politikai racionalitások és programok“ „szakértői“ tézisek és módszerek révén jönnek létre és alakulnak át *kormányzási technikákká*. A „szereplők hálózata-elmélete“ arra helyezi a hangsúlyt, hogy szaktudásra kell szert tenni és azt mozgósítani kell, hogy az eszközök és a szereplők életképes koalíciója elősegíthesse a „távírányítást“.

Mindhárom megközelítés nagyon különböző magyarázatot, fogódzót nyújt a *kulturális historizmus* kialakítását és jelentőségét illetően. Az eszmétörténeti megközelítés azt fejezi ki, hogy e megközelítés elsődleges interpretációs jelentősége és hatása abban rejlik, hogy képes olyan szabályt megfogalmazni és kifejezéstárat biztosítani, amely nagymértékben összecseng az egyéni és intézményi átalakulásnak azzal a megfogalmazásával, amely a nyolcvanas években uralkodóvá, sőt egyeduralkodóvá vált, amely azonban visszautal a kulturális változásnak és fejlődésnek korábbi történeti periódusokban ható „darwinista“ elméletére. A *kulturális historizmus* legjelentősebb ismervei tehát azokban a lényegi tartalmakban keresendők, amelyeket a szóban forgó üzenet társadalmi-politikai vonatkozásaira fogékony történeti kontextusában hordoz és közvetít.

A *tudás szociológiája* jellegű elemzés azt jelenti, hogy a kulturális historizmus vonzereje és hatása abban rejlik, hogy olyan vezetési ideológiákat képes létrehozni, amelyek a technokrata historizmust és korporatizmust bírálják és elutasítják. A *vállalkozási, minőségi, rugalmassági és emberi erőforrás-menedzsment tézis* ily módon abból a szempontból értelmezhető és ma-

gyarázható, hogy mennyire képes megragadni és közvetíteni a korábbi évtizedek elavult, idejét múlt kollektívizmusát háttérbe szorító individualista, atomista és versenyértékeken alapuló ideológiai és intézményi fejlődési tendenciát. Ezek a tézisek az indokok megfelelő szókészletével látták el a menedzsereket és a tulajdonosokat annak az intézményi infrastruktúrának és szervezeti gépezetnek a lebontásához, amely a tőke és a munka közötti 1945 utáni megegyezésből fejlődött ki. A *kulturális historizmus* elmélete és az atomista individualizmus ideológiája megkövetelte a háború utáni újjáépítés és fellendülés kollektívista, de legalábbis a közösségi értékeken és érdekeken alapuló intézményi struktúrák és szervezeti formák felaprózását, sőt lebontását.

A *kulturális historizmus* az uralkodó osztály kialakulóban levő ideológiai igényeit fogalmazza meg, amelyet alapjaiban ingatott meg a háború utáni konszenzus összeomlása és az egyre inkább a versenyre orientálódó és egyre kíméletlenebbé váló világgazdaság által kiváltott szélsőséges nemzeti hatalmi erők és instabilitás.

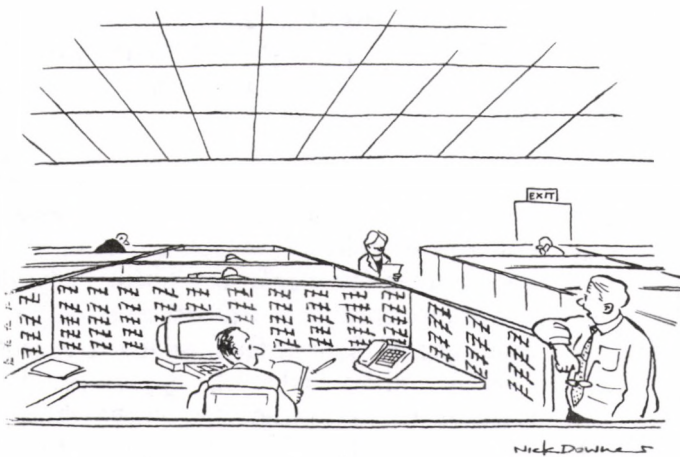
A *kormányzási technika* nézőpontja magyarázattal szolgál a kulturális historizmushoz, hangsúlyozza, hogy az a szerepe, hogy egyfajta identitást, illetve kölcsönösséget biztosítson a politikai racionalitás és a szabályozási törekvések között. Az új szervezeti és vezetői kormányzási formákat úgy lehet megszilárdítani, hogy a vállalkozó egyént és a vállalkozást összhangba hozzuk. Következésképp a menedzserei szakértelemnek és a szervezettervezésnek új formáit javasolják és hozzák létre.

A *vállalkozás* tézise úgy értelmezhető, hogy összekapcsolja a „politikát“, a „technikát“ és az „etikát“. A *vállalkozás* a „csomópont“ szerepét tölti be, összekapcsolja a mai intézményi valóság kritikáját, a társadalmi, kulturális és gazdasági konstrukció radikális átalakításának összefüggő tervét és a személyiség csábító etikáját. Ennek a tézisnek a dominanciája nem annyira az emberek tudatába vésődött be, hanem inkább azokban a módszerekben és technikákban van jelen, amelyeknek a végrehajtói.

Mindegyik nézőpont ereje egyúttal a gyengesége is: az *eszmétörténet* erőssége a tartalom, de gyengesége a kontextus; a *tudás szociológiája* a társadalmi pozíciót helyezi előtérbe a strukturális, ill. kontextuális determinizmus rovására; a *kormányzási technika* nézőpontja pedig a technikai irányításra koncentrál, viszont kizárja a legitimációs folyamatokat. Ily módon a modernitásra jellemző Weber-féle objektív, ill. bürok-

ratikus racionalizáció és a modern társadalmi élet Foucault-féle szubjektív vagy személyiségracionalizációja egyesíthető a szervezeti és vezetéselméleti szociológiában, amely segít bennünket abban, hogy jobban megismerjük az értékek, érdekek és módszerek közötti bonyolult kapcsolatokat, amelyek a posztmodern társadalmakban bekövetkező intézményi és intellektuális változásokban megnyilvánulnak. Ez lehetővé teszi, hogy az intézményi racionalizáció különböző formáit és a személyiségtechnikát a közöttük a napi szervezeti gyakorlatban végbemenő bonyolult kölcsönhatásokban vizsgáljuk. A Weber-féle és a Foucault-féle paradigma tehát ígéretes elméleti alapot teremt olyan szervezeti és vezetési szociológia megalkotásához, amely középutat talál a vizsgálathoz a kulturális voluntarizmus és a strukturális determinizmus között.

Erre az elméleti összeegyeztetésre különösen nagy szükség lesz a kilencvenes években, amikor a polgárságra vonatkozó tézis kezd kialakulni és kezdi megingatni a vállalkozásra vonatkozó elmélet ideológiai hegemoniáját és politikai érvényességét. Előbbi elutasítja utóbbi szélsőséges individualizmusát és kulturális determinizmusát a közösségi értékek és állami erények megfogalmazásával, amely gyökeresen szakít a *vállalkozási* tézis atomista ideológiai nézőpontjával. E két szöveges ellentétes elmélet vagy tézis fogja valószínűleg alakítani és irányítani a politikai vita menetét és a szervezeti változás pályáját a kilencvenes években. A szervezeti és vezetési szociológiának elméletileg és módszertanilag alkalmassá kell válnia arra, hogy ezzel a kulturális konfliktussal, s annak intézményi kihatásaival az elkövetkezendő évtizedekben megbirkózzon.



– Jól érzi itt magát, Wilcox? –

Harvard Business Review January-February 1996

Bécs Krisztina–Csőke Andrea–
Gyenge Magdolna–Mátyus Imre

A közraktározás

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1996. 232 p.

A közraktározás során az áru tulajdonosa – az értékesítés előtt – pénzügyi forráshoz jut. Így átmeneti értékesítési nehézségei nem akadályozzák gazdálkodását; az áru szakszerű tárolása pedig biztosítja, hogy az áru megmaradjon eredeti állapotában az értékesítésig. A nyújtott pénzügyi forrás mögött tehát árufedezet áll, s ezért a hitelvizsgálat sokkal egyszerűbb, mint a szokásos banki hitelnél. Hitelezőként nem csak bank, hanem bármely más vállalkozás is szóba jöhet; a zálogjog érvényesítése a szabályok szerint történik.

A közraktározás intézménye nem újkeletű: már az ókori Babilonban, Egyiptomban és Rómában is működött elsősorban közlelmezési célokot szolgálva az éhínség megelőzésére. Hasonló célból később Oroszországban, Poroszországban és az Osztrák-Magyar Monarchiában az uralkodók alapítottak közraktárakat. A mai értelemben vett közraktárak elődei (dockok) a korai kapitalizmusban Belgiumban, Hollandiában és Angliában jelentek meg, s ezek – az áru elhelyezése mellett – már előlegezéssel is foglalkoztak. A XIX. században a közraktározás intézménye tovább fejlődött, a közraktárak Francia- és Németországban, majd az Amerikai Egyesült Államokban is megjelentek.

A közraktározásnak Magyarországon is jelentős előzménye van; az 1875. évi XXXVII. tc. (a kereskedelmi törvény) részletesen szabályozta a közraktározási tevékenységet, a közraktári ügyletre és a közraktárjegyre vonatkozó legfontosabb előírásokat. A második világháború után – megfelelő intézményi rendszer hiányában – ez a jogintézmény lényegében nem működött. Tényleges közraktári ügyletekről csak a nyolcvanas évek végén és a kilencvenes években beszélhetünk. Főleg a mezőgazdasági termények közraktározása alakult ki, de ma már ipari termékeket is közraktározunk. A gyakorlatban kialakultak a közraktározási tevékenység jogi és intézményi feltételei, de mindenképpen szükség volt a

törvényi szabályozásra is. Az ezirányú igények kielégítésére az Országgyűlés megalkotta a közraktározásról szóló 1996. évi XLVIII. törvényt „az áru- és pénzforgalmi viszonyok fejlesztése, a termelés hiteligenyeinek jobb kielégítése, a közraktári tevékenység és a közraktárak működésének szabályozása érdekében.”

A Csőke Andrea szerkesztésében megjelent kézikönyv szerzői részletesen ismertetik az új törvényben szabályozott megoldások indokait, a rendelkezéseknek más jogszabályokkal való összefüggéseit s a közraktári jegy elszámolásának előírásait példák segítségével. Rámutatnak arra, hogy a közraktározás a rövid lejáratú forgóeszköz-hitelezés egyik – jól bevált – eszköze. A rövid lejáratú hitelezés garanciája, hogy az értékpapírként forgatható közraktári jegy kiállításával lehetőség nyílik az áru elzálogosítására. Megismertetnek a közraktározás sokoldalú előnyeivel, amelyek a gazdálkodók érdekében a piacsabályozásban semmiképpen sem hanyagolhatók el. A közraktározásról szóló törvénynek éppen az a célja, hogy a közraktározás fontos szerepet tölthessen be a piaci intézményrendszerben.

Az új törvény szerint a közraktár részvénytársasági formában működő gazdálkodó szervezet s csak névre szóló részvényeket bocsáthat ki. A közraktárban áru megőrzésre letétbe helyezhető közraktározás céljából. Működését a felügyeletét ellátó ipari és kereskedelmi miniszter engedélye és az Állami Bankfelügyelet egyetértése alapján kezdheti meg és folytathatja, amennyiben megfelel a törvényben előírt személyi és tárgyi feltételeknek. A közraktározási tevékenység alapja a közraktári szerződés, mely tartalmazza a szerződés időtartamát, a teljesítés helyét, az áru megnevezését, minőségét, mennyiségét, értékét, a raktári elhelyezés módját, esetleges speciális kezelését és a közraktározási díjat.

A kézikönyvből megismerjük a szerződő felek jogait és kötelezettségeit, a közraktári felelősséget, valamint a közraktári jegy tartalmát és a törvény 24. § (2) bekezdésében meghatározott adatait. A közraktári jegy a közraktár által vezetett letéti könyv szelvényrésze, a letéti könyv tőkealapjával azonos adatokat tartalmazó, össze-

függő, de egymástól elválasztható két részből: árujegyből és zálogjegyből áll. A közraktári jegy vagy bármely részének átruházása forgatás útján történik; a szerzők részletesen foglalkoznak az átruházással kapcsolatos tranzakciókkal, az ide vonatkozó szabályokkal. Megtudjuk, hogy óvás akkor jöhet szóba, ha a zálogjegyen feltüntetett kölcsönt a lejáratkor nem fizetik ki a zálogjegy birtokosának s ezt az első zálogjegyforgató elismerő nyilatkozattal vagy közjegyzői okirattal megállapíttatja.

A közraktári szerződés alapján elhelyezett áru értékesítésére akkor kerülhet sor, ha az árut a szerződés lejáratja után nem váltják ki, vagy az árut a megromlás veszélye fenyegeti. Az értékesítés a letevő előzetes felszólítása után történhet. A tőzsdén forgalmazott árut elsősorban a Budapesti Árutőzsdén kell értékesíteni. Árverés útján való értékesítésre akkor kerülhet sor, ha a tőzsdei szabályok ezt kizárják (pl. egyedi árunál), vagy hét egymást követő tőzsdei napon nem sikerült az értékesítés. Az árverés előkészítéséről, lefolytatásáról, a visszakereseti jog érvényesítéséről éppúgy tájékozódhatunk a kézikönyvből, mint a törvénynek a végrehajtásra, csőd eljárásra és felszámolásra vonatkozó rendelkezéseiről.

A közraktári törvény a közraktári jegyet a szerződés alapján letétbe vett árurol kiállított rendeletre szóló értékpapírnak minősíti, mely az áru átvételének elismerését és kiszolgáltatására való kötelezettségét bizonyítja. Számviteli elszámolása keretében megismerjük a forgóeszközök közé sorolt közraktári jegy elszámolási tennivalóit a számviteli törvény elveinek és értékelési eljárásának megfelelően.

A példák tartalmazzák a gazdasági események főkönyvi számlákra való könyvelésének a menetét. Az áru értékének megállapításáról a közraktári törvény 16. § (5) bekezdése rendelkezik. E szerint az áru értékében a közraktárnak és a letevőnek meg kell állapodnia; az áru értékét szakértő is megállapíthatja. Az így kialakított érték a kártérítési igény és (kiszolgáltatáskor) az általános forgalmiadó-fizetési kötelezettség alapja. Végül a közraktári jegy forgatásával kapcsolatos főkönyvi könyvelési tételeket és a forgatás során felmerülő problémák megoldásait találjuk a kézikönyvben a gazdasági események magyarázata kíséretében.

Egyébként a szerzők a közraktározásról szóló törvény valamennyi §-ához részletes magyaráza-

tokat fűznek, s választ adnak a gyakorlati alkalmazás során felmerülő kérdésekre. A közraktározás iránti érdeklődés egyre fokozódik, aminek legfőbb oka a gazdaságban mutatkozó forráshiány; a gazdálkodók pedig keresik forrásaik bővítési lehetőségeit. A közraktározás megoldja az átmeneti hitelhiányt és a hitelezőknek is megfelelő biztosítékot nyújt. Így a közraktározás a piacgazdaságban egyre nagyobb szerephez jut; ezért a közraktározás intézményének működését a gazdasági élet szereplőinek minél szélesebb körben alaposan meg kell ismerniük. A kézikönyv ehhez nyújt számukra sokoldalú segítséget.

R. I.

Két könyv a BANKÜZLET 2000 sorozatból

(A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó új sorozatának szerkesztője: GELLÉRT Andor)

A banküzletekre vonatkozó ismeretanyagra egyre nagyobb igény mutatkozik, hiszen a pénzügyi szektorban hazánkban mintegy hatvanezren dolgoznak. Az elmúlt időszakban alapvetően megváltoztak a banküzletek jogi feltételei, adózási kötelezettségei. Szükséges tehát, hogy a mindezekkel foglalkozó szabályok, szokások minél szélesebb körben ismertek legyenek. A sorozat könyveit gyakorlati szakemberek írják úgy, hogy egy-egy témakört részletesen átfogva minden szükséges információt megadnak; munkájukat szemléltető ábrákkal egészítik ki a könnyebb megértés érdekében. A szerkesztő és a kiadó közös célja, hogy ezek a kiadványok a gyakorlatban fontos segédeszközzé, sokszor forgatott kézikönyvekké váljanak. A következőkben a sorozat eddig megjelent első két kötetét ismertetjük.

Füleki Géza

Okmányok a külkereskedelemben, a fizetések banki lebonyolítása

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1996. 230 p.

A könyv első részében a szerző rámutat arra, hogy a külkereskedőt fokozottan fenyegeti az ár-, áru-, kereskedelmi, fuvarozási és partnerkockázaton kívül az árfolyam- és a politikai felelősségi kockázat is. Ezért a külkereskedőnek több bi-

függő, de egymástól elválasztható két részből: árujegyből és zálogjegyből áll. A közraktári jegy vagy bármely részének átruházása forgatás útján történik; a szerzők részletesen foglalkoznak az átruházással kapcsolatos tranzakciókkal, az ide vonatkozó szabályokkal. Megtudjuk, hogy óvás akkor jöhet szóba, ha a zálogjegyen feltüntetett kölcsönt a lejáratkor nem fizetik ki a zálogjegy birtokosának s ezt az első zálogjegyforgató elismerő nyilatkozattal vagy közjegyzői okirattal megállapíttatja.

A közraktári szerződés alapján elhelyezett áru értékesítésére akkor kerülhet sor, ha az árut a szerződés lejáratja után nem váltják ki, vagy az árut a megromlás veszélye fenyegeti. Az értékesítés a letevő előzetes felszólítása után történhet. A tőzsdén forgalmazott árut elsősorban a Budapesti Árutőzsdén kell értékesíteni. Árverés útján való értékesítésre akkor kerülhet sor, ha a tőzsdei szabályok ezt kizárják (pl. egyedi árunál), vagy hét egymást követő tőzsdei napon nem sikerült az értékesítés. Az árverés előkészítéséről, lefolytatásáról, a visszkereseti jog érvényesítéséről éppúgy tájékozódhatunk a kézikönyvből, mint a törvénynek a végrehajtásra, csőd eljárásra és felszámolásra vonatkozó rendelkezéseiről.

A közraktári törvény a közraktári jegyet a szerződés alapján letétbe vett árurol kiállított rendeletre szóló értékpapírnak minősíti, mely az áru átvételének elismerését és kiszolgáltatására való kötelezettségét bizonyítja. Számviteli elszámolása keretében megismerjük a forgóeszközök közé sorolt közraktári jegy elszámolási tennivalóit a számviteli törvény elveinek és értékelési eljárásának megfelelően.

A példák tartalmazzák a gazdasági események főkönyvi számlákra való könyvelésének a menetét. Az áru értékének megállapításáról a közraktári törvény 16. § (5) bekezdése rendelkezik. E szerint az áru értékében a közraktárnak és a letevőnek meg kell állapodnia; az áru értékét szakértő is megállapíthatja. Az így kialakított érték a kártérítési igény és (kiszolgáltatáskor) az általános forgalmiadó-fizetési kötelezettség alapja. Végül a közraktári jegy forgatásával kapcsolatos főkönyvi könyvelési tételeket és a forgatás során felmerülő problémák megoldásait találjuk a kézikönyvben a gazdasági események magyarázata kíséretében.

Egyébként a szerzők a közraktározásról szóló törvény valamennyi §-ához részletes magyaráza-

tokat fűznek, s választ adnak a gyakorlati alkalmazás során felmerülő kérdésekre. A közraktározás iránti érdeklődés egyre fokozódik, aminek legfőbb oka a gazdaságban mutatkozó forráshiány; a gazdálkodók pedig keresik forrásaik bővítési lehetőségeit. A közraktározás megoldja az átmeneti hitelhiányt és a hitelezőknek is megfelelő biztosítékot nyújt. Így a közraktározás a piacgazdaságban egyre nagyobb szerephez jut; ezért a közraktározás intézményének működését a gazdasági élet szereplőinek minél szélesebb körben alaposan meg kell ismerniük. A kézikönyv ehhez nyújt számukra sokoldalú segítséget.

R. I.

Két könyv a BANKÜZLET 2000 sorozatból

(A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó új sorozatának szerkesztője: GELLÉRT Andor)

A banküzletekre vonatkozó ismeretanyagra egyre nagyobb igény mutatkozik, hiszen a pénzügyi szektorban hazánkban mintegy hatvanezren dolgoznak. Az elmúlt időszakban alapvetően megváltoztak a banküzletek jogi feltételei, adózási kötelezettségei. Szükséges tehát, hogy a mindezekkel foglalkozó szabályok, szokások minél szélesebb körben ismertek legyenek. A sorozat könyveit gyakorlati szakemberek írják úgy, hogy egy-egy témakört részletesen átfogva minden szükséges információt megadnak; munkájukat szemléltető ábrákkal egészítik ki a könnyebb megértés érdekében. A szerkesztő és a kiadó közös célja, hogy ezek a kiadványok a gyakorlatban fontos segédeszközzé, sokszor forgatott kézikönyvekké váljanak. A következőkben a sorozat eddig megjelent első két kötetét ismertetjük.

Füleki Géza

Okmányok a külkereskedelemben, a fizetések banki lebonyolítása

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1996. 230 p.

A könyv első részében a szerző rámutat arra, hogy a külkereskedőt fokozottan fenyegeti az ár-, áru-, kereskedelmi, fuvarozási és partnerkockázaton kívül az árfolyam- és a politikai felelősségi kockázat is. Ezért a külkereskedőnek több bi-

zonylatra, okmányra van szüksége mint a bel-
földön működő kereskedőnek, hogy teljesítését
igazolja, érdekeit messzemenően megvédje.
Felhívja a figyelmet a precízen megfogalmazott
adásvételi szerződés fontosságára, a piaci szoká-
sok szerepére és betartására, az eladó és a vevő
kötelezettségeire. Megismertet a tartalmuk és
jogi hátterük szerint csoportosított okmányokkal,
értékpapírokkal, köztük a hatósági, biztosítási és
árutovábbítási okmányokkal. Ez utóbbiak közt a
vasúti, közúti és légi fuvarozás, a belvízi hajózás
és tengeri fuvarozás, a raktározás és szállítma-
nyozás igazolásként elfogadható okmányai szere-
pelnek. Az összeállításból a pénzügyi okmányok
közt a pénzügyi műveletek során leggyakrabban
kibocsátásra kerülő okmányokat (átutalások,
devizaeladás és -vétel, okmányos és import in-
kasszó, akkreditív-igénybevétel, letéti jegy, fak-
tormegállapodás, bankári intézkedés, bank- és
büroinformáció) ismerjük meg.

A könyv második része – a bankoknak a külke-
reskedelmi ügyletekbe való bekapcsolódásának
ismertetése után – a bankok okmányvizsgálá-
táról, a bankári szolgáltatásokról, a fizetési esz-
közökhöz és fizetési módhoz szükséges nyom-
tatványokról szól. Megismerjük itt – többek közt
– az okmányos inkasszóra vonatkozó tudnivaló-
kat, az akkreditívügylet szereplőit, a legfonto-
sabb feltételeket, a hiányos okmányok miatt ke-
letkező károkat (az akkreditív ügyletek csapdáit,
a hitelességvizsgálat fontosságát az akkreditív- és
bankgarancia-hamisítványok miatti veszteségek
megelőzésére).

A továbbiakban szó van a könyvben a bank-
kezesesség és a bankgarancia okmányairól, a velük
kapcsolatos kötelezettségvállalásról, a garancia
feltételek kialakításának szempontjairól, a kül-
kereskedelemben alkalmazott garanciafajtákról
és az egyéb különleges garanciákról. Végül pedig
a peres ügyekkel kapcsolatos bankgaranciákkal,
valamint a bankgaranciához fűződő jutalékokkal
és költségekkel ismertet meg a szerző.

A külkereskedelmi okmányokat és a fizetések
banki lebonyolítását részletesen és teljeskörűen
áttekintő összeállítás hasznos útmutatás a kül-
kereskedelmi ügyletekben részt vevők számára.
Ezen túlmenően haszonnal forgathatják mind-
azok, akik ebben a témakörben tanulmányokat
folytatnak vagy tanfolyamokon vesznek részt. A
könyvet ábrák és a tárgyalta okmányok mintái
egészítik ki; a végén *A szakkifejezések magya-
rázatát* és az *Irodalomjegyzéket* találjuk.

Horváth D. Tamás

A magyar tőkepiac

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1996. 144 p.

A sorozat második kötete közérthetően ismerteti
a tőkepiac – és a részét alkotó tőzsde – műkö-
dését, törvényszerűségeit, eligazodást nyújtva a
szakembereken kívül az érdeklődők számára is
ezen a nálunk még kevésbé ismert területen. A
tőkepiac funkciói és résztvevői az elmúlt száz
évben lényegében nem változtak, a működés
módja, technológiája azonban sokat fejlődött az
idők során. A tőkepiacon intézményi befektetők
értékpapírokat vásárolnak, az állam, az önkor-
mányzatok és részvénytársaságok értékpapírokat
bocsátanak ki, a magánbefektetők pedig meg-
takarításukat fektetik be. Az alapvető cél a tőke
biztosítása, de ez nem kis kockázattal is jár.

A tőzsdei árfolyamok a reálgazdaság változá-
saival együtt módosulnak, ezért az árfolyamin-
dexeket az egyik legfontosabb gazdasági jelző-
számoknak tartják. Általában az ipari termelés in-
dexét és a globális tőzsdeindex együttmozgását
vizsgálják; a kettőnek egyirányú mozgása ha-
zánkban is megfigyelhető volt az elmúlt öt
évben.

Megállapítható, hogy a magyar gazdaság dina-
mizmusát már évek óta a közvetlen külföldi
befektetések biztosítják. Amennyiben a befek-
tetők számára nem megfelelő gazdaságpolitika
folyik Magyarországon, akkor bizonyára elfor-
dulnak tőlünk a kedvezőbb befektetések felé. A
tőkepiacon játszódik le a kockázat és a hozam
közti átváltás; a magyar tőkepiacon is tapasztal-
ható az értékpapírok eltérő hozama és kockázata.
Az átmeneti gazdaságban elég magas a kockázat,
s ennek következtében a hozamok is ingadoznak.
A tényleges reálhozam meghatározásánál vala-
mennyi költség- és hozamelemet számításba kell
venni!

A továbbiakban az értékpapírok típusait ismerjük
meg a könyvből, köztük a kötvényeket és a ma-
gyar értékpapírpiacra 1992 óta megjelenő kár-
pótlási és befektetési jegyeket, valamint a rész-
vényeket.

A könyv legterjedelmesebb (4.) fejezete a Buda-
pesti Értéktőzsde működésével, testületeivel, for-
galmával foglalkozik; tevékenysége az állampá-
pírok, a részvények és a határidős ügyletek szek-

zonylatra, okmányra van szüksége mint a bel-
földön működő kereskedőnek, hogy teljesítését
igazolja, érdekeit messzemenően megvédje.
Felhívja a figyelmet a precízen megfogalmazott
adásvételi szerződés fontosságára, a piaci szoká-
sok szerepére és betartására, az eladó és a vevő
kötelezettségeire. Megismertet a tartalmuk és
jogi hátterük szerint csoportosított okmányokkal,
értékpapírokkal, köztük a hatósági, biztosítási és
árutovábbítási okmányokkal. Ez utóbbiak közt a
vasúti, közúti és légi fuvarozás, a belvízi hajózás
és tengeri fuvarozás, a raktározás és szállítma-
nyozás igazolásként elfogadható okmányai szere-
pelnek. Az összeállításból a pénzügyi okmányok
közt a pénzügyi műveletek során leggyakrabban
kibocsátásra kerülő okmányokat (átutalások,
devizaeladás és -vétel, okmányos és import in-
kasszó, akkreditív-igénybevétel, letéti jegy, fak-
tormegállapodás, bankári intézkedés, bank- és
büroinformáció) ismerjük meg.

A könyv második része – a bankoknak a külke-
reskedelmi ügyletekbe való bekapcsolódásának
ismertetése után – a bankok okmányvizsgálá-
táról, a bankári szolgáltatásokról, a fizetési esz-
közökhöz és fizetési módhoz szükséges nyom-
tatványokról szól. Megismerjük itt – többek közt
– az okmányos inkasszóra vonatkozó tudnivaló-
kat, az akkreditívügylet szereplőit, a legfonto-
sabb feltételeket, a hiányos okmányok miatt ke-
letkező károkat (az akkreditív ügyletek csapdáit,
a hitelességvizsgálat fontosságát az akkreditív- és
bankgarancia-hamisítványok miatti veszteségek
megelőzésére).

A továbbiakban szó van a könyvben a bank-
kezesesség és a bankgarancia okmányairól, a velük
kapcsolatos kötelezettségvállalásról, a garancia
feltételek kialakításának szempontjairól, a kül-
kereskedelemben alkalmazott garanciafajtákról
és az egyéb különleges garanciákról. Végül pedig
a peres ügyekkel kapcsolatos bankgaranciákkal,
valamint a bankgaranciához fűződő jutalékokkal
és költségekkel ismertet meg a szerző.

A külkereskedelmi okmányokat és a fizetések
banki lebonyolítását részletesen és teljeskörűen
áttekintő összeállítás hasznos útmutatás a kül-
kereskedelmi ügyletekben részt vevők számára.
Ezen túlmenően haszonnal forgathatják mind-
azok, akik ebben a témakörben tanulmányokat
folytatnak vagy tanfolyamokon vesznek részt. A
könyvet ábrák és a tárgyalta okmányok mintái
egészítik ki; a végén *A szakkifejezések magya-
rázatát* és az *Irodalomjegyzéket* találjuk.

Horváth D. Tamás

A magyar tőkepiac

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1996. 144 p.

A sorozat második kötete közérthetően ismerteti
a tőkepiac – és a részét alkotó tőzsde – műkö-
dését, törvényszerűségeit, eligazodást nyújtva a
szakembereken kívül az érdeklődők számára is
ezen a nálunk még kevésbé ismert területen. A
tőkepiac funkciói és résztvevői az elmúlt száz
évben lényegében nem változtak, a működés
módja, technológiája azonban sokat fejlődött az
idők során. A tőkepiacon intézményi befektetők
értékpapírokat vásárolnak, az állam, az önkor-
mányzatok és részvénytársaságok értékpapírokat
bocsátanak ki, a magánbefektetők pedig meg-
takarításukat fektetik be. Az alapvető cél a tőke
biztosítása, de ez nem kis kockázattal is jár.

A tőzsdei árfolyamok a reálgazdaság változá-
saival együtt módosulnak, ezért az árfolyamin-
dexeket az egyik legfontosabb gazdasági jelző-
számoknak tartják. Általában az ipari termelés in-
dexét és a globális tőzsdeindex együttmozgását
vizsgálják; a kettőnek egyirányú mozgása ha-
zánkban is megfigyelhető volt az elmúlt öt
évben.

Megállapítható, hogy a magyar gazdaság dina-
mizmusát már évek óta a közvetlen külföldi
befektetések biztosítják. Amennyiben a befek-
tetők számára nem megfelelő gazdaságpolitika
folyik Magyarországon, akkor bizonyára elfor-
dulnak tőlünk a kedvezőbb befektetések felé. A
tőkepiacon játszódik le a kockázat és a hozam
közti átváltás; a magyar tőkepiacon is tapasztal-
ható az értékpapírok eltérő hozama és kockázata.
Az átmeneti gazdaságban elég magas a kockázat,
s ennek következtében a hozamok is ingadoznak.
A tényleges reálhozam meghatározásánál vala-
mennyi költség- és hozamelemet számításba kell
venni!

A továbbiakban az értékpapírok típusait ismerjük
meg a könyvből, köztük a kötvényeket és a ma-
gyar értékpapírpiacra 1992 óta megjelenő kár-
pótlási és befektetési jegyeket, valamint a rész-
vényeket.

A könyv legterjedelmesebb (4.) fejezete a Buda-
pesti Értéktőzsde működésével, testületeivel, for-
galmával foglalkozik; tevékenysége az állampá-
pírok, a részvények és a határidős ügyletek szek-

ciójában folyik. Míg az első kettőben csak prompt (azonnali) ügyletek köthetők, addig a határidős (termin) szekcióban hosszabb időre – maximum egy évre – kötnék ügyleteket a kötésnapi árfolyamon. A szerző megismertet a részvények árfolyamán meghatározó tényezőkkel, az új devizatorvénynek a külföldi állampapírok és részvények vásárlására vonatkozó rendelkezéseivel, az értéktőzsdei részvényindexek kialakításának módszereivel. Bemutatja a Budapesti Értéktőzsde legjobb részvényeit, amelyek 1996 nyarán a legmegbízhatóbbak, a befektetők számára a legkisebb kockázattal járók voltak. (Az angolszász nyelvhasználatban a legjobb részvényeket „blue chip“-eknek nevezik.)

A következő (5.) fejezetben a brókereknek az értékpapírok forgalmazásában betöltött szerepével, a számukra adható megbízásokkal, a brókercégek forgalmával, nyereségével ismerkedünk meg (táblázatok segítségével is). A szerző a továbbiakban az értékpapírok modern portfólióelméletével s az életciklusokhoz igazodó befektetési stratégiákkal ismerteti meg. Még ugyanannak a személynek is különbözik ugyanis a kockázatviselési hajlandósága életének egymást követő szakaszaiban. Táblázat szemlélteti a könyvben a magyar lakosság megtakarításait az elmúlt hét évben. Végül az értékpapírok tényleges hozamát befolyásoló tényezőket, a hozam kiszámítását ismerjük meg Horváth D. Tamás könyvéből, mely *A szakkifejezések magyarázatával és az Irodalomjegyzékkel* zárul.

A szerző tisztázza a tőkepiaccal kapcsolatban a köztudatban elterjedt téves elképzeléseket; működését és jelentőségét ugyanis sokan tévesen értelmezik. Árfolyam-ingadozásoktól függő szerencsejátéknak vagy gyors profitszerzési lehetőségnek tartják. A könyv a tőkepiac ténylegesen betöltött szerepét felvázolva nyújt útmutatást a befektetni szándékozók számára.

R. I.

Gyulaffy Béláné

Vámismeretek

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.,
Budapest, 1996. 176 p.

A vámok már az ókori birodalmakban is államkincstári bevételek voltak, a középkorban közgazdasági szabályozó szerepük került előtérbe; legfontosabbak a hazai ipar fejlődését elősegítő védővámok voltak. A markentilizmus alakította

ki a mai vámelmélet alapjait, a vám behozatali korlátokkal, illetve az importot terhelő magas vámmal zárja ki a konkurenciát a hazai termékekkel szemben. A vámtörténeti áttekintés keretében az újkorban alkalmazott vámokat ismerjük meg, majd képet kapunk Magyarország vámügyi helyzetéről az egymást követő korszakokban. Hazánk vámpolitikáját hosszú időn át a Habsburg-birodalomtól való függőség határozta meg. Az első önálló vámjogszabályok csak az 1920-as évek közepén alakultak ki; az új magyar vámtarifa 1925. január 1-én lépett életbe (1924. évi XIX. törvény). A második világháború után a vámok szerepe csökkent. Csak a hatvanas évek második felétől kezdődően volt szükség a vámmal kapcsolatos álláspontok tisztázására.

A könyv a vámtörténeti áttekintés után a vámmal kapcsolatos alapfogalmakat ismerteti. A szerző foglalkozik a vámpolitika céljaival, a vám hatásával a modern gazdaságokban egy ország pénzügyi, gazdasági és kereskedelempolitikai életében; tudatos alkalmazásával érhető el a kitűzött célok. Ezek közül tárgyalásra kerül a vámkivetés pénzügypolitikai és kereskedelempolitikai szerepe, a fizetési mérleg védelme, a cserearányok javítása és néhány gazdaságvédelmi célkitűzés. Nem hanyagolható el az, hogy a vám közgazdasági hatását tulajdonképpen az áron keresztül fejt ki, hiszen az állam által beszedett vám növeli a beszerzési árat. A vám indirekt hatása a kereslet átalakítása, melynek alakulása a keresleti rugalmassággal mérhető; ennek mértéke emeli vagy csökkenti a termékek termelését vagy importját.

A vámok csoportosítása többféle szempont szerint lehetséges; így

- az áruforgalom iránya,
- gazdaság- és kereskedelempolitikai célok,
- jogi szempontok és
- a vámtétel meghatározásának módja szerint.

A szerző ismerteti ezek jellemzőit, majd – a nemzetközi jogi szempontok figyelembevételével – a vámrendszerek két csoportját: az autonóm és a szerződéses vámrendszert mutatja be.

A könyv foglalkozik az 1948. január 1-ével életbe lépett Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezmény (GATT) létrejöttének céljával, jogállásával, alapelveivel, a Vámtérkegyezményrel stb. Az Egyezmény lefektette a nemzetközi kereskedelem szabályait, szem előtt tartva a kevésbé fejlett országoknak nyújtandó segítséget. Átfogja a kereskedelem széles körét s minél több

ciójában folyik. Míg az első kettőben csak prompt (azonnali) ügyletek köthetők, addig a határidős (termin) szekcióban hosszabb időre – maximum egy évre – kötnék ügyleteket a kötésnapi árfolyamon. A szerző megismertet a részvények árfolyamán meghatározó tényezőkkel, az új devizatorvénynek a külföldi állampapírok és részvények vásárlására vonatkozó rendelkezéseivel, az értéktőzsdei részvényindexek kialakításának módszereivel. Bemutatja a Budapesti Értéktőzsde legjobb részvényeit, amelyek 1996 nyarán a legmegbízhatóbbak, a befektetők számára a legkisebb kockázattal járók voltak. (Az angolszász nyelvhasználatban a legjobb részvényeket „blue chip“-eknek nevezik.)

A következő (5.) fejezetben a brókereknek az értékpapírok forgalmazásában betöltött szerepével, a számukra adható megbízásokkal, a brókercégek forgalmával, nyereségével ismerkedünk meg (táblázatok segítségével is). A szerző a továbbiakban az értékpapírok modern portfólióelméletével s az életciklusokhoz igazodó befektetési stratégiákkal ismerteti meg. Még ugyanannak a személynek is különbözik ugyanis a kockázatviselési hajlandósága életének egymást követő szakaszaiban. Táblázat szemlélteti a könyvben a magyar lakosság megtakarításait az elmúlt hét évben. Végül az értékpapírok tényleges hozamát befolyásoló tényezőket, a hozam kiszámítását ismerjük meg *Horváth D. Tamás* könyvéből, mely *A szakkifejezések magyarázatával és az Irodalomjegyzékkel* zárul.

A szerző tisztázza a tőkepiaccal kapcsolatban a köztudatban elterjedt téves elképzeléseket; működését és jelentőségét ugyanis sokan tévesen értelmezik. Árfolyam-ingadozásoktól függő szerencsejátéknak vagy gyors profitszerzési lehetőségnek tartják. A könyv a tőkepiac ténylegesen betöltött szerepét felvázolva nyújt útmutatást a befektetni szándékozók számára.

R. I.

Gyulaffy Béláné

Vámismeretek

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.,
Budapest, 1996. 176 p.

A vámok már az ókori birodalmakban is államkincstári bevételek voltak, a középkorban közgazdasági szabályozó szerepük került előtérbe; legfontosabbak a hazai ipar fejlődését elősegítő védővámok voltak. A markentilizmus alakította

ki a mai vámelmélet alapjait, a vám behozatali korlátokkal, illetve az importot terhelő magas vámmal zárja ki a konkurenciát a hazai termékekkel szemben. A vámtörténeti áttekintés keretében az újkorban alkalmazott vámokat ismerjük meg, majd képet kapunk Magyarország vámügyi helyzetéről az egymást követő korszakokban. Hazánk vámpolitikáját hosszú időn át a Habsburg-birodalomtól való függőség határozta meg. Az első önálló vámjogszabályok csak az 1920-as évek közepén alakultak ki; az új magyar vámtarifa 1925. január 1-én lépett életbe (1924. évi XIX. törvény). A második világháború után a vámok szerepe csökkent. Csak a hatvanas évek második felétől kezdődően volt szükség a vámmal kapcsolatos álláspontok tisztázására.

A könyv a vámtörténeti áttekintés után a vámmal kapcsolatos alapfogalmakat ismerteti. A szerző foglalkozik a vámpolitika céljaival, a vám hatásával a modern gazdaságokban egy ország pénzügyi, gazdasági és kereskedelempolitikai életében; tudatos alkalmazásával érhető el a kitűzött célok. Ezek közül tárgyalásra kerül a vámkivetés pénzügypolitikai és kereskedelempolitikai szerepe, a fizetési mérleg védelme, a cserearányok javítása és néhány gazdaságvédelmi célkitűzés. Nem hanyagolható el az, hogy a vám közgazdasági hatását tulajdonképpen az áron keresztül fejt ki, hiszen az állam által beszedett vám növeli a beszerzési árat. A vám indirekt hatása a kereslet átalakítása, melynek alakulása a keresleti rugalmassággal mérhető; ennek mértéke emeli vagy csökkenti a termékek termelését vagy importját.

A vámok csoportosítása többféle szempont szerint lehetséges; így

- az áruforgalom iránya,
- gazdaság- és kereskedelempolitikai célok,
- jogi szempontok és
- a vámtétel meghatározásának módja szerint.

A szerző ismerteti ezek jellemzőit, majd – a nemzetközi jogi szempontok figyelembevételével – a vámrendszerek két csoportját: az autonóm és a szerződéses vámrendszert mutatja be.

A könyv foglalkozik az 1948. január 1-ével életbe lépett Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezmény (GATT) létrejöttének céljával, jogállásával, alapelveivel, a Vámértékegyezménnyel stb. Az Egyezmény lefektette a nemzetközi kereskedelem szabályait, szem előtt tartva a kevésbé fejlett országoknak nyújtandó segítséget. Átfogja a kereskedelem széles körét s minél több

országot kíván csatlakoztatni. Tagjainak száma meghaladja a százat (Magyarország 1973-ban csatlakozott). A Világkereskedelmi Szervezet (WTO) biztosítja a GATT megállapodásainak végrehajtását. A továbbiakban hazánkban a GATT-tagsággal járó előnyeivel és a regionális integrációkban való részvételével (Európai Gazdasági Közösségek, EFTA, CEFTA, MONTÁL-UNIO stb.), továbbá a vám szabad területek egyre jelentősebbé váló szerepével ismerkedünk meg a könyvből.

Az összeállítás legterjedelmesebb – ötödik – fejezetének címe: *Vám a magyar külkereskedelemben*. A szerző itt először a hazai vámpolitika, vámrendszer, vámeljárás és vámjog legfontosabb tudnivalóival, valamint a vámigazgatás és a vámszolgálat ellátásával foglalkozik. Megismertet a vámterület, vámútak fogalmával, a kereskedelmi és ipari vám szabad terület kialakításának feltételeivel és a szükséges okmányokkal, bizonylatokkal.

Az áru és a vámáru lényegének magarázata, a kettő közti különbség tisztázása után a vámfelügyeletre, a raktározásra, a biztosításra, a vámáru kiadására, kiszolgáltatására és a törvényes zálogjogra vonatkozó tudnivalókat találjuk a könyvben. A vámtarifa (vámnomenklátúra) – mint a vámpolitika egyik legfontosabb eszköze – alkalmas a gazdaságpolitikai s ezen belül elsősorban a kereskedelempolitikai célok elérésére. Autonóm és szerződéses vámtarifát kell megkülönböztetni attól függően, hogy az állam kizárólag saját maximális gazdasági, kereskedelempolitikai, pénzügyi és egyéb érdekeit érvényesíti-e, vagy a vámtarifa – jól kialakított vámpolitika esetén – a kölcsönös előnyök mérlegelésén alapul.

A vámentesség eseteinek felsorolása után a vámellenőrzés, a vámvizsgálat és a vámokmányok legfontosabb jellemzőiről tájékozódhatunk. Az ezekre vonatkozó ismereteket a vámkezelési módok bemutatása követi, majd a vámterület kiszabásával, közlésével, esedékességével, megfizetésével, beszedésével, behajtásával, valamint a vámteherrel együtt fizetendő költségekkel ismerkedünk meg. A továbbiakban szó van a vám helyesbítéséről, visszatérítéséről, mérsékléséről, elévüléséről és a vámigazgatási eljárás során hozott határozatról, jogorvoslatról. A könyv utolsó (hatodik) fejezete az Egységes Árutovábbítási Eljárás (Tranzitegyezmény) céljaival, alkalmazásával, okmányaival ismerteti meg.

A vámokra vonatkozó tudnivalókkal részletesen foglalkozó összeállítás végén a *Mellékletek* a vám szabad területi okmányok (betárolási rendelkezés, belépési engedély, kezelési rendelkezés stb.), vámértékbevallások, rakományjegyzékek, vámárnyilatkozatok stb. formanyomtatványait tartalmazzák. *Irodalomjegyzék* zárja a könyvet.

R. I.

Somos Róbertné

A konszolidáció gyakorlata

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.,
Budapest, 1996. 150 p.

A pénzügyi rendszer korszerűsítése során alkotott – a számvitelről szóló – 1991. évi XVIII. törvény 8. §-ában már rendelkezik az összevont (konszolidált) éves beszámoló készítési kötelezettségéről. Az ezt módosító 1993. évi CVIII. törvény pontosan és részletesen szabályozta a konszolidáció végrehajtásának folyamatát. Konszolidált éves beszámolót kell készítenie annak a kettős könyvvitelt vezető vállalkozónak, amely anyavállalatnak minősül; tehát egy vagy több leányvállalata van. A Számviteli törvény előírja, hogy a leányvállalatoknak milyen feladataik, adatszolgáltatási kötelezettségeik vannak a konszolidáció során az anyavállalat felé. A konszolidálás célja, hogy kiszűrje a konszolidálásba bevont vállalatok egymás közti kapcsolataiból eredő halmozódásokat. Így kell kimutatni – az érdekeltek információs igényeinek kielégítése céljából – a konszolidációba bevont vállalatok összességének vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetét. *Somos Róbertné* könyve az eddigi tapasztalatok alapján nyújt segítséget a konszolidáció gyakorlati feladatainak elvégzéséhez.

A szerző rámutat arra, hogy a konszolidált éves beszámoló elkészítésénél a Számviteli törvény előírásait értelemszerűen kell alkalmazni; az együttes vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetet úgy kell bemutatni, mintha a konszolidálásba bevont vállalatok egyetlen vállalként működnének. Itt is követelmény a számviteli alapelvek érvényre juttatása. Tehát értelemszerűen érvényesíteni kell a vállalkozás folytatásának elvét, továbbá a teljesség, a valóság, a világosság, a következetesség, az összehasonlíthatóság, a folytonosság, az óvatosság, a bruttó elszámolás, az egyedi értékelés, az időbeli elhatárolás elvét. Mindezekkel biztosítani kell, hogy a konszolidált éves beszámoló megbízható és valós képet mu-

országot kíván csatlakoztatni. Tagjainak száma meghaladja a százat (Magyarország 1973-ban csatlakozott). A Világkereskedelmi Szervezet (WTO) biztosítja a GATT megállapodásainak végrehajtását. A továbbiakban hazánkban a GATT-tagsággal járó előnyeivel és a regionális integrációkban való részvételével (Európai Gazdasági Közösségek, EFTA, CEFTA, MONTÁL-UNIO stb.), továbbá a vám szabad területek egyre jelentősebbé váló szerepével ismerkedünk meg a könyvből.

Az összeállítás legterjedelmesebb – ötödik – fejezetének címe: *Vám a magyar külkereskedelemben*. A szerző itt először a hazai vámpolitika, vámrendszer, vámeljárás és vámjog legfontosabb tudnivalóival, valamint a vámigazgatás és a vámszolgálat ellátásával foglalkozik. Megismertet a vámterület, vámútak fogalmával, a kereskedelmi és ipari vám szabad terület kialakításának feltételeivel és a szükséges okmányokkal, bizonylatokkal.

Az áru és a vámáru lényegének magarázata, a kettő közti különbség tisztázása után a vámfelügyeletre, a raktározásra, a biztosításra, a vámáru kiadására, kiszolgáltatására és a törvényes zálogjogra vonatkozó tudnivalókat találjuk a könyvben. A vámtarifa (vámnomenklátúra) – mint a vámpolitika egyik legfontosabb eszköze – alkalmas a gazdaságpolitikai s ezen belül elsősorban a kereskedelempolitikai célok elérésére. Autonóm és szerződéses vámtarifát kell megkülönböztetni attól függően, hogy az állam kizárólag saját maximális gazdasági, kereskedelempolitikai, pénzügyi és egyéb érdekeit érvényesíti-e, vagy a vámtarifa – jól kialakított vámpolitika esetén – a kölcsönös előnyök mérlegelésén alapul.

A vámentesség eseteinek felsorolása után a vámellenőrzés, a vámvizsgálat és a vámokmányok legfontosabb jellemzőiről tájékozódhatunk. Az ezekre vonatkozó ismereteket a vámkezelési módok bemutatása követi, majd a vámterület kiszabásával, közlésével, esedékességével, megfizetésével, beszedésével, behajtásával, valamint a vámteherrel együtt fizetendő költségekkel ismerkedünk meg. A továbbiakban szó van a vám helyesbítéséről, visszatérítéséről, mérsékléséről, elévüléséről és a vámigazgatási eljárás során hozott határozatról, jogorvoslatról. A könyv utolsó (hatodik) fejezete az Egységes Árutovábbítási Eljárás (Tranzitegyezmény) céljaival, alkalmazásával, okmányaival ismerteti meg.

A vámokra vonatkozó tudnivalókkal részletesen foglalkozó összeállítás végén a *Mellékletek* a vám szabad területi okmányok (betárolási rendelkezés, belépési engedély, kezelési rendelkezés stb.), vámértékbevallások, rakományjegyzékek, vámárnyilatkozatok stb. formanyomtatványait tartalmazzák. *Irodalomjegyzék* zárja a könyvet.

R. I.

Somos Róbertné

A konszolidáció gyakorlata

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.,
Budapest, 1996. 150 p.

A pénzügyi rendszer korszerűsítése során alkotott – a számvitelről szóló – 1991. évi XVIII. törvény 8. §-ában már rendelkezik az összevont (konszolidált) éves beszámoló készítési kötelezettségéről. Az ezt módosító 1993. évi CVIII. törvény pontosan és részletesen szabályozta a konszolidáció végrehajtásának folyamatát. Konszolidált éves beszámolót kell készítenie annak a kettős könyvvitelt vezető vállalkozónak, amely anyavállalatnak minősül; tehát egy vagy több leányvállalata van. A Számviteli törvény előírja, hogy a leányvállalatoknak milyen feladataik, adatszolgáltatási kötelezettségeik vannak a konszolidáció során az anyavállalat felé. A konszolidálás célja, hogy kiszűrje a konszolidálásba bevont vállalatok egymás közti kapcsolataiból eredő halmozódásokat. Így kell kimutatni – az érdekeltek információs igényeinek kielégítése céljából – a konszolidációba bevont vállalatok összességének vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetét. *Somos Róbertné* könyve az eddigi tapasztalatok alapján nyújt segítséget a konszolidáció gyakorlati feladatainak elvégzéséhez.

A szerző rámutat arra, hogy a konszolidált éves beszámoló elkészítésénél a Számviteli törvény előírásait értelemszerűen kell alkalmazni; az együttes vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetet úgy kell bemutatni, mintha a konszolidálásba bevont vállalatok egyetlen vállalkotként működnének. Itt is követelmény a számviteli alapelvek érvényre juttatása. Tehát értelemszerűen érvényesíteni kell a vállalkozás folytatásának elvét, továbbá a teljesség, a valóság, a világosság, a következetesség, az összehasonlíthatóság, a folytonosság, az óvatosság, a bruttó elszámolás, az egyedi értékelés, az időbeli elhatárolás elvét. Mindezekkel biztosítani kell, hogy a konszolidált éves beszámoló megbízható és valós képet mu-

tasson a bevont vállalatcsoport gazdasági helyzetéről. A beszámoló elkészítése az anyavállalat feladata; az egyszeres könyvvitelt vezető anyavállalatnak nem kell konszolidált éves beszámólót készítenie.

Az anyavállalatnak ki kell alakítania azokat a módszereket, amelyeket a konszolidációs feladat végrehajtásánál alkalmazni kíván; a bevont vállalatok közreműködését, a készítés munkafázisait, az információáramlás folyamatosságát szabályzatban kell előírni. A szerző foglalkozik a konszolidációs számviteli politika szabályaival, tartalmával, majd ismerteti a konszolidáció előkészítésének munkafázisait. Ez utóbbihoz az egységes értékelés végrehajtása és a külföldi pénznemben készült éves beszámolók forintra való átszámítása tartozik. A konszolidáció végrehajtása a következő lépések szerint történik: tőkekonszolidáció, adóssághozzájárulás, a közbeső eredmények kiszűrése, a ráfordítások és bevételek, továbbá a társult vállalkozások konszolidálása. A továbbiakban meg kell határozni a konszolidálás miatti társasági adókülönbözetet, majd el kell készíteni a konszolidált kiegészítő mellékletet, valamint a konszolidált üzleti jelentést. Végül az anyavállalatnak gondoskodnia kell a könyvvizsgálói hitelesítésről, a közgyűlés (taggyűlés) általi jóváhagyásról, a konszolidált éves beszámoló cégbíróságon történő letétbe helyezéséről és közzétételéről.

A tőkeösszevonás vagy tőkekonszolidáció eredményeként megszűnik a tőkehalmozódás, s a mérleg szerinti eredmény a mérlegben és az eredménykimutatásban azonos összeget mutat. Az adóssághozzájárulás célja, hogy ne kerüljenek a mérlegbe a konszolidálásba bevont vállalatok egymás közti követelése, céltartalékai, kötelezettségei. A közbeső eredmények elhagyása után a konszolidált éves beszámolóban nem kerülhet olyan eredmény kimutatásra, amely az egymás közötti szállításból és szolgáltatások teljesítéséből keletkezett. A közbeső eredmények kiszűrése szorosan összefügg a ráfordítások és bevételek konszolidálásának folyamatával. Ez utóbbi során ki kell hagyni azokat a ráfordításokat (költségeket) és bevételeket, amelyek a konszolidálásba bevont vállalatok egymás közötti teljesítéséből eredtek. Mindezeknek a műveleteknek az elvégzése után az előkészítő mérleg és az eredménykimutatás már halmozódás nélkül mutatja az anyavállalat és a leányvállalatok összesített (összevont) adatait. A konszolidációs

lépések elvégzése közben gondosan ügyelni kell arra, hogy az egyezőségek fennálljanak, és a végrehajtott korrekciók tartalmukban megfeleljenek a számviteli törvény előírásainak.

A felsorolt feladatok elvégzése után a következő lépés a konszolidált mérleg- és eredménykimutatás összeállítása. A szerző ezzel kapcsolatban foglalkozik a konszolidáció során mutatkozó eredményváltozást okozó tényezőkkel, amelyeket célszerű külön-külön megállapítani. Összegezésükkel ellenőrizhető a számítások helyessége, mely fontos az adózás előtti, az adózott és a mérleg szerinti eredmény szempontjából egyaránt. A konszolidált mérleg- és eredménykimutatás egyezőségének megállapítása után következik a konszolidált eredmény adójának kiszámítása. Az adózás előtti eredmény változása miatt a bevont vállalatokra vonatkozó adókötelezettséget meg kell állapítani, és az adókülönbözetet a konszolidált mérlegben és az eredménykimutatásban külön sorban kell kimutatni.

A konszolidált éves beszámoló kiegészítő mellékletének tartalmaznia kell a Számviteli törvény által kötelezően előírt témákat s a bevont vállalatok számára az anyavállalat által meghatározott – a pénzügyi, vagyoni és jövedelmi helyzet bemutatásához szükségesnek tartott – adatokat. A konszolidáció egyéb kérdései közt a konszolidált üzleti jelentést, a konszolidált éves beszámoló, a konszolidált számviteli politikáért való felelősséget, a konszolidált éves beszámoló elfogadását, letétbe helyezését, közzétételét ismerjük meg. Végül a kötelező könyvvizsgálattal kapcsolatos kérdésekről olvashatunk a könyvben. A Mellékletek a szükséges nyomtatványok mintáit tartalmazzák.

Magyarországon az utóbbi években a kialakuló piacgazdaságban eléggé elterjedt a vállalkozások összefonódása az egymás közötti befektetési kapcsolatok révén. Szükségessé vált – a felgyorsuló pénzügyi-gazdasági folyamatok átlátása érdekében – az összevont vállalkozások vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének pontos megállapítása mind a tulajdonosok, mind pedig az egyéb külső érintettek számára. *Somos Róbertné* útmutatásai alapján megismerjük a konszolidáció jogi alapjait, a számviteli politika kialakításának szempontjait, a konszolidáció végrehajtásának teljes folyamatát a feladatok részletes felsorolásával a konszolidált éves beszámoló teljes előkészítéséig és az azt követő könyvvizsgálattig.

Rubóczky István