

GÁBOR Katalin-POGÁNY Magdolna-DANCSHÁZY Zsolt-KARSAI Mária

HUMÁN ERŐFORRÁSOK ÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS

- Próbálkozások és tapasztalatok az egészségügyi felsőoktatásban -

A vezetésstudomány bevált módszereinek tudatos használata ma már az egészségügy számos területén is érzékelhető eredményekhez vezet. Szakirodalmi példák ismertetését követően a szerzők saját kedvező tapasztalataikról számolnak be a Helyzetorientált Vezetés modelljének alkalmazásáról munkaterületükön.

A magyar egészségügy számára óriási kihívást jelent, hogy ugyanabban az időben jelentkezett az igény a minőség biztosítására, amikor anyagi lehetőségei – a költségvetés megszorításai miatt – romlottak. Ilyen feltételek mellett csak a hatékonyság jelentős fokozásával képzelhető el bármilyen pozitív változás.

Az egészségügy munkaerőigénye igen számottevő (az összköltségek hozzávetőleg hatvan %-át fordítják bérre és annak járulékos költségeire), sőt a munka tárgya is maga az ember. Így ebben az ágazatban nagyon nagy jelentősége van az emberi erőforrás menedzsmentnek. Fontos ezzel foglalkozni azért is, mert Magyarországon szinte egyáltalán nincsenek hagyományai. (A régi – ún. személyzeti munka – vezérelve, módszerei egészen mások voltak.)

Az emberi erőforrás alapelve, hogy „Minden szervezetben a legfontosabb eszközt az abban részt vevő egyének jelentik. Ez különösen fontos egy szolgáltató szervezetben, ahol az egyének magatartása és teljesítő-képessége közvetlenül befolyásolja a szolgáltatás minőségét.” (1)

Az emberi erőforrás menedzsment fontos és igen alacsony költségigényű módszere lehet az egészségügyben nyújtott szolgáltatások hatékonyabbá és ugyanakkor magasabb színvonalúvá válásának. Munkánkban a humán erőforrások egy speciális formájával, a vezetéssel és az abban rejlő lehetőségekkel foglalkozunk, különös tekintettel ezek hatására a minőségbiztosítás területén.

Magában az egészségügyben, és az orvos-beteg, egészségügyi szakember-beteg kapcsolatban is a régi, porosz hagyományokon alapuló, autokrata vezetési stílus az uralkodó. Napjainkban ez már egyik területen sem használható hatékonyan. A változtatást nehezíti, hogy a vezetési ismeretek oktatása szinte teljesen hiányzik a szakmai képzésben és az egészségügyben.

A vezetés a társadalmi mikrokozmoszon – a családban, a munkahelyen – kialakított kapcsolatok alapja. Fogalmának egyik meghatározása „az emberek vagy az emberek egy csoportjának viselkedésére tett befolyásolási kísérlet”. (2) Ennek a viselkedéstudományból eredő meghatározásnak fontos jellemzője, hogy a vezetés és a vezetők fogalmát rendkívül szélesen értelmezi, és alapvető, általános emberi tulajdonságokra alapozza. Valamilyen szinten és szituációban szinte mindenki vezető és vezetett is egyben.

Az egészségügyben például a nővér-beteg, a védőnő-szülő, orvos-beteg, orvos-hozzáértő, egészségügyi szakemberek egymás közötti kapcsolata is vezetési tevékenységnek tekinthető. Így nagyon fontos, hogy az egészségügyben dolgozó szakemberek már alapképzésük során vezetési ismereteket szerezzenek. Nemcsak azok számára szükséges ez, akik hagyományos értelemben vett vezetők lesznek, hiszen a fenti – tágabb értelemben vett – vezetés minden egészségügyi dolgozó feladatainak része.

◆ Két fő területen elengedhetetlen, hogy helyes vezetési módszereket alkalmazzunk. Az egyik a beteggel és

hozzátartozójával létesített kapcsolat, melyben szinte mindig fontos, hogy az egészségügyi szakember viselkedésüket sikeresen befolyásolja. Ebben a relációban a „beteg” kifejezés nem teljesen korrekt, hiszen tevékenységünket egyre nagyobb mértékben ki kell terjesztenünk az egészséges emberre, akinek egészségét – a preventív szemlélet birtokában – feladatunk megőrizni. A helyes vezetés különös fontosságát másrészt az adja, hogy a morbiditás súlypontjai jelentősen eltolódtak a legutóbbi évtizedekben. A fertőző betegségek, sebészeti betegségek gyógyítása során az orvos szinte mint „nagy varázsló” csodát tett a vakcinálással, antibiotikummal, műtéttel, és a beteg – anélkül, hogy együttműködött volna – meggyógyult az egyébként halálos betegségből, vagy meg sem kapta azt. Ma a lakosság egészségi állapotát leginkább érintő megbetegedések az úgynevezett krónikus degeneratív betegségek (magas vérnyomás, cukorbetegség, szív és érrendszeri megbetegedések...). Ezeket nem lehet „varázstsítésre” meggyógyítani. A beteg igen intenzív közreműködésére van szükség ahhoz, hogy egészségi állapota ne romoljon tovább, egyensúlyba kerüljön. Még ennél is jobb módszer a megelőzés. Döntően az egyes ember kezébe kell hogy kerüljön tehát a betegség elkerülése, illetve a saját gyógyításában való közreműködés, ez pedig az egészségügy és a lakosság eddigiektől jelentősen eltérő kapcsolatát teszi szükségessé. Lényegesen szélesebb körű kommunikációra, árnyaltabb betegvezetésre van szükség, hiszen az egészségügyi dolgozó – vezetve a beteget – átruhazza rá („delegálja” neki) saját gyógyítását. (3)

▶ A másik terület az egészségügyi dolgozók különböző csoportjai közti kapcsolatok, hiszen „Az egészségügyi szolgáltatásokat a legritkábban végzi egyetlen személy, a minőség nagyjából az együttműködésen múlik, számos minőségi probléma visszavezethető a különböző személyek, részlegek közti együttműködés, kommunikáció, információáramlás zavaraira.” (4) Napjainkban ez az együttműködés nem elég jó. A csoportok nem tudnak egymás munkájáról, párhuzamosan, sokszor egymás munkáját inkább nehezítve, mint segítve dolgoznak. A kapcsolatteremtés helyes módja segítené a team munka egyre elkerülhetetlenebbé váló létrehozását, ill. működését, és a költségek csökkentése mellett javíthatná az egészségügyi szolgáltatás minőségét.

„Ki a jó vezető? Milyen a jó vezetés?” A tudomány az 1945–1950-es évektől foglalkozik ezzel a kérdéssel. Egymást váltották fel, egymásból fejlődtek tovább a különböző elméletek, melyekből kialakult a ma leginkább hatékonynak tartott vezetési szemlélet.

A mára legszélesebb körben elfogadott modern vezetési irányzatok a participatív vezetés felé fejlődő, a kontingencia elvét figyelembe vevő vezetési módszerek, melyeknek három-négy főbb irányzatuk van. (5)

E vezetési módszerekben érdekes módon több a közös, mint a különböző elem. Lényegük, hogy kimondják: nincs egyetlen helyes vezetési stílus. Az a jó vezető, aki flexibilisen és adekvátan tudja változtatni vezetési stílusát.

Célunk a vezetéssel kapcsolatos néhány általános tapasztalat, és az egészségügyben történő felhasználás lehetőségeinek vázolása. Kutatásunkhoz a „Helyzetorientált Vezetés” (Situational Leadership®) (2.5) c. programot választottuk. Miután megismerkedtünk ezzel a vezetési módszerrel, meggyőződésünkkel vált, hogy fontos és hasznos lehet az egészségügyben. Alkalmazásával – szinte anyagi ráfordítás nélkül – fokozhatjuk az egészségügyi ellátás hatásosságát és hatékonyságát, valamint javíthatjuk a dolgozók munkahelyi közérzetét és a páciensek elégedettségét. Mindezek alapvetőek, ha minőségbiztosítással kívánunk foglalkozni az egészségügyben. Azért választottuk épp ezt a módszert, mert ezt tekintik az egyik legegyszerűbben elsajátíthatónak, és a legszélesebb körben alkalmazhatónak. Lényege, hogy kimondja: a jó vezető a helyzettől függően, a vezetett személy felkészültségi szintjéhez és motiváltságához alkalmazkodva kell, hogy változtassa vezetési stílusát.

A HV modellje négy vezetési stílust (S1–S4), és a beosztott négy felkészültségi szintjét (R1–R4) különbözteti meg. A modell lényeges új eleme, hogy a beosztott felkészültségi szintjének felmérése alapján ajánlja a megfelelő vezetési stílus megválasztását. (1. ábra)

Nagyon fontos a felkészültségi szint értelmezése, mely a modell értelmében a beosztott képességének és motiváltságának mértéke az adott feladatra vonatkozóan, az adott időpontban.

A program során a résztvevők szembesülnek saját vezetői stílusukkal, ahogy azt önmaguk, és ahogy mások látják, és megtanulják az egyes szituációkban leghelyesebb stílus kiválasztását és használatát.

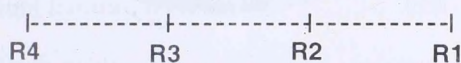
▶ Néhány szakirodalmi példa a „Helyzetorientált Vezetés” alkalmazásáról az egészségügyben

A szakirodalom tanulmányozása során kiderült, hogy többen is hasonlóképpen vélekednek e program egészségügyi alkalmazását illetően. Mi több, az elmélet és oktatási program egyik kidolgozója külön könyvet is írt a „Helyzetorientált Vezetés” egészségügyben való alkalmazásáról. (6)

1. ábra

A Helyzetorientált Vezetés modellje

<p>Együttműködő Erősen empatikus és gyengén feladatkiadó</p>	<p>Meggyőző Erősen feladatkiadó és erősen empatikus</p>
S3	S2
S4	S1
<p>Gyengén empatikus és gyengén feladatkiadó Delegáló</p>	<p>Erősen feladatkiadó és gyengén empatikus Rendelkező</p>



A beosztott felkészültségi szintje

Az egyik tanulmányban húsz főnövér vezetési stílusát és a beosztottak munkahelyi közérzetét vizsgálták. Egyértelműen kimutatható volt, hogy a vezetési stílusokat flexibilisen változtató főnövérek beosztottainak közérzete és munkája is jobb volt. (7)

McKinnon (8) a nővérképzés autokratikus rendszerének veszélyeire hívja fel a figyelmet. Ha az utasítások kiadása a helyzettől függő, sokkal eredményesebb az oktatás. A tanárok többsége még ma is azt figyel, mikor csinál valamit rosszul a hallgató, ahelyett, hogy arra törekednének, hogy megdicsérjék, amikor csak lehet. A szerző azt ajánlja, hogy az oktató a hallgatóval közösen tűzzön ki három-öt célt. Egyezzenek meg, hogy melyik feladatra milyen a hallgató felkészültségi szintje. Ezután az oktató mindegyik feladat végrehajtásában a megegyezésnek megfelelő felkészültségi szint szerint válassza meg vezetési stílusát.

Zurlinden és munkatársai a Helyzetorientált Vezetés modelljének rövid összefoglalása után konkrét példákat hoznak, hogyan tanulhatják meg könnyebben a nővérek az intravénás injekciók beadását. (9) A Helyzetorientált Vezetés a munkatársak fejlődésének elősegítésére kidolgozott stratégiát kínál.

Keenan és munkatársai a Helyzetorientált Vezetés modell részletes ismertetése mellett igen hasznos szempontokat adnak az egészségügyen dolgozók felkészültségi szintjének felmérésére, és a megfelelő vezetési stílus megválasztására. (10)

A műtő teamjének élő példáin keresztül mutatja be Zurlinden és Bongard (1991) a különböző típusú feladatok megoldásának módjait különböző felkészültségű dolgozókkal. Arra is felhívja a figyelmet, milyen segítséget jelent a Helyzetorientált Vezetés tudatos alkalmazása a teamépítésben, a feszültségek feloldásában stb. (11)

Ketchum (1991) a klinikai menedzserek szemszögéből ismerteti a Helyzetorientált Vezetés tapasztalatait. Hasznos útmutatókat ad a pozitív és a negatív visszacsatolásra, valamint a teamépítésre vonatkozólag. (12)

Végül érdemes még megemlíteni egy oktatásügyben végzett felmérést a HV alkalmazásáról. Vecchio iskolákban háromszáz igazgató vezetési stílusát és az ott dolgozó tanárok munkájának eredményességét vizsgálta. A HV-modell által javasolt vezetési stílus egyértelműen jó hatással volt az alacsony felkészültségi szintű pedagógusok esetében. (13)

Ez a néhány megjegyzés csupán kiragadott példa a HV alkalmazását tárgyaló több ezer tanulmányból.

► **Saját tapasztalataink a Helyzetfüggő Vezetés módszeréről**

Miután láttuk, hogy e módszert több helyen sikerrel alkalmazták az egészségügyben, két csoport oktatását kezdtük meg szakértők közreműködésével. A programot Magyarországon oktató cég (M & B Group Szeged) kutatási célból ingyenesen, illetve jelentős árengedménnyel biztosította ennek lehetőségét. Az első csoport két – egészségügyi szakembereket oktató – főiskola vezetőiből és oktatóiból alakult (tizenöt fő). Később az ebben a csoportban részt vevő legérdeklődőbb tanárokat továbbképezve belőlük kerültek ki a második csoport oktatói. A másik csoport hallgatói végzős védőnők voltak (tizennyolc fő), akik közvetlenül fél éves területi szakmai gyakorlatuk előtt végezték el a tanfolyamot. Az oktatás harminc órában zajlott mindkét csoportnál, majd néhány hónap múlva (a hallgatókkal a területi gyakorlat után) megbeszéltük tapasztalataikat.

Az oktatás lehetővé tette a modern vezetői ismeretek elsajátítását és konkrét helyzetekben való gyakorlását. Minden résztvevő jó előre – vezetői stílusválasztási szokásait felmérő – kérdőívet kapott, melyeket kitöltött, illetve kollegáival, vezetőivel, beosztottaival kitöltetett magáról. Így a program során mindenki szembesült mások róla alkotott véleményével is, és jobban megismerhette önmagát.

Egyik fontos megfigyelésünk az volt, hogy a résztvevők döntő többsége „túlvezetett“. Ez azt jelenti, hogy

olyan feladatokat is részletesen elmagyaráztak, amit a beosztott, a gondozott, a beteg vagy a hozzátartozó önállóan is ragyogóan meg tudott volna oldani. Ez a helytelen módszer, nemcsak nagyon időigényes, de ellenállást és gyanakvást szül, és mindenképpen rontja két ember kapcsolatát. Ez a megfigyelésünk egyezik az irodalomban leírtakkal, és megmutatja a javítás, ill. fejlesztés egyik lehetőségét. A kutatások igazolták ugyanis, hogy azok a vezetők, akik többet használják az ilyenkor helyes vezetői stílust, a delegálást (a feladatok átadását – S₄), jobb teljesítményt is nyújtanak. (Miller and Toulouse, 1986)

Érdekes volt ugyanakkor, amit a hallgatók megfogalmaztak az oktatás során. Előzőleg azt gondolták, hogy a védőnőnek speciális viselkedése, stílusa kell hogy legyen. Jóságos, empátiás, de ugyanakkor oktató, a feladatokat pontosan elmagyarázó is. Ezt a vezetői stílust a program S₂-nek nevezi. A 2. ábrán látható, hogy az oktatás kezdetén milyen gyakran választották a résztvevők ezt a stílust.

A programot megismerve a hallgatók észrevették, hogy bizonyos helyzetekben – mégpedig elég gyakran – másképp kell viselkedniük. A 3. ábrán az látható, hogyan változott stílusválasztási készségük az oktatás során. (A delegálást – S₄ – pl. a hallgatók csoportjában egyáltalán nem használták az oktatás előtt, míg annak végén már huszonkét %-ban.)

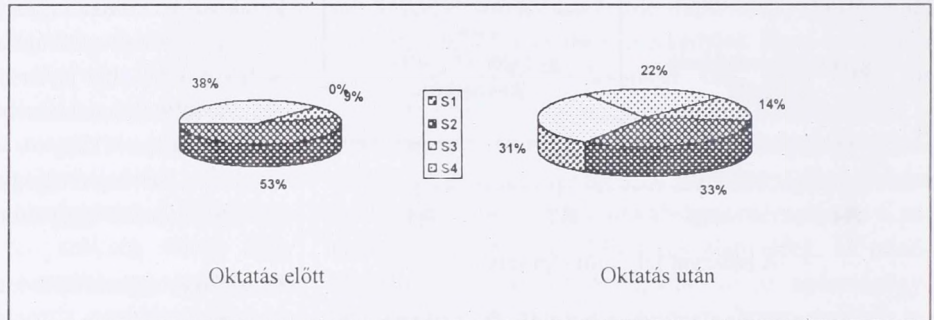
Ezek a tapasztalatok még inkább megerősítették azt a véleményünket, hogy szükség van ilyen jellegű oktatásra, hiszen a vezetői stílus adekvát alkalmazása megtanulható, és fokozhatja a munka hatékonyságát, valamint a betegek, hozzátartozók elégedettségét is.

A tanfolyam hallgatói a következő módon fogalmaztak:

⇒ Ez a speciálkollégium hívta fel a figyelmet arra, hogy vezetni nemcsak hatalmi pozícióban levő emberek

3. ábra

A vezetési stílus választási készségének változása



képesek, hanem minden ember. Rádöbentem, hogy nem egy stratégiát kell követnem, hanem minden embert külön felmérve, különböző, hozzá alkalmazkodó vezetői stílust kell alkalmaznom.

⇒ Megerősített néhány tulajdonságomban, és ez önbizalmat ad, mert már biztosan tudom, hogy nem kell minden helyzetben ugyanúgy viselkednem.

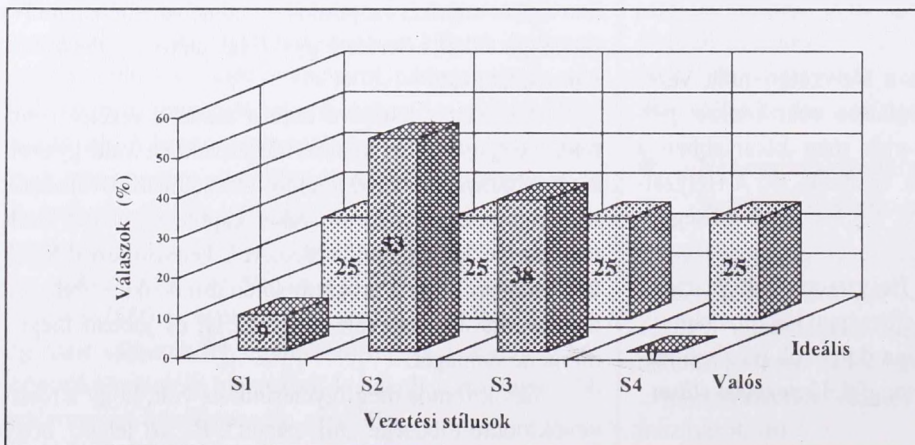
⇒ Tetszett a program egyszerűsége, amivel igen bonyolult kérdéseket közelített meg. Olyan dolgokat erősített meg bennem sokszor, ami eddig is megvolt, de nem alkalmaztam tudatosan.

2. ábra ⇒ Rávezetett arra, hogy nemcsak egy helyes vezetői stílus van.

⇒ Nagyon sokat számít nekem, hogy feketén-fehéren magam előtt láttam, milyen is vagyok én. Tudom, hogy min kell változtatnom, és most már azt is, hogy hogyan!

A tanfolyamon résztvevők mindannyian hasznosnak érezték a tanultakat. A program során előadott saját példáik bizonyították,

A négy vezetési stílus használatának aránya



hogy megértették a Helyzetfüggő Vezetés lényegét. Néhány hónap elteltével, az ismételt találkozás során az elmondottakból kiderült, hogy sikeresen használták is a megszerzett ismereteket.

Fontos ez, hiszen a védőnők speciálisan a gyermekkori prevenció és egészségmegőrzés fő képviselői, és tudásuk csak úgy válhat hatékony fegyverré, ha mások viselkedését hatékonyan képesek befolyásolni.

Anélkül, hogy jóslásokba bocsátkoznánk a távlati hatásosságot illetően, biztosan állíthatjuk, hogy a képzésnek ez a formája nagy mértékben segítette, hogy a résztvevők jobban megismerjék önmagukat, kockázatmentes helyzetben szembesüljenek mások róluk alkotott véleményével. Ugyanakkor jobban megismerhették egymást is, egyre könnyebben fogalmazták meg, és fesztelemből mondták el több ember előtt véleményüket.

További kutatási terveink

Az egyik módja, hogy bizonyítsuk, *érdemes vezetéstudományt oktatni*, ha azt vizsgáljuk, van-e összefüggés az egyén vezetői képességei és hatékonysága között. Fontos azt is vizsgálni, befolyásolja-e a vezetési stílus a gondozottak elégedettségét, hiszen az egészségügynek mint szolgáltatásnak a minőségét jelentős részben ennek alapján ítélik meg. További munkánk során ezeket a kérdéseket kívánjuk széles körben tanulmányozni.

Irodalom

[1] Minőségirányítás és minőségügyi rendszeremlek. A szolgáltatás irányelvei Magyar Szabvány MSZ 150 9004-2 Magyar Szabványügyi Hivatal 1993. július

- [2] Hersey, P. and K. Blanchard (1993): Management of organizational behavior: utilizing human resources. 6th edition Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- [3] Boján Ferenc-Belicza Éva: Bevezetés az egészségügyi minőségbiztosításba EMIKK füzetek, 5. szám, Debrecen, 1995
- [4] Shortell, S. M. and A. D. Kaluzny (1994): Health Care Management. Organisation Design and Behaviour, Delmar Publishers Inc.
- [5] Hersey, P. and Duld, B. (1968): Situational Leadership[®] oktatóprogram
- [6] Herseg, P. and Duld, B. (1989): Situational leadership in nursing. Norwalk, CT: Appleton and Lange
- [7] Blankenship, M., Wilhoit, K. and Blankenship, C. (1989): „Leadership: Do it with style.” Nursing Management, 20 pp. 81-82.
- [8] McKimmon, N. C. (1990): Situational Instruction: Teaching Students with Care. The Journal of Practical Nursing, September, pp. 14-16.
- [9] Zurlinden, J., Bongard, B. and Magafas, M. (1990): Situational Leadership: A Management System to Increase Staff Satisfaction. Orthopaedic Nursing 9(2), pp. 47-50.
- [10] Keenan, M. J., Hurst, J. B., Dennis, R. S. and Frey, G. (1990): Situational leadership for collaboration in health care settings. Health Care Supervisor 8(3), pp. 19-25.
- [11] Zurlinden, J. and Bongard, B. (1991): Situational Leadership. A Tool of OR Development AORN Journal 54(5), pp. 967-980.
- [12] Ketchum, S. M. (1991): Overcoming the four toughest management challenges. Increase your effectiveness by using situational leadership. Clinical Laboratory Management Review pp. 246-263.
- [13] Vecchio, R. P. (1987): Situational Leadership theory: An examination of a perspective theory. Journal of Applied Psychology 72, pp. 444-451.

*Csak egyetlen apró probléma volna még,
Uram. Jelenlegi munkáltatóm ugyanis
ragaszkodik az öt év felmondási időhöz.*



MAGYAR VÁLLALATI STRATÉGIÁK AZ 1990-ES ÉVEK ELSŐ FELÉBEN - TULAJDONLÁS ÉS EREDMÉNYESSÉG*

A tanulmány azt vizsgálja, hogy milyen kapcsolat van a magyar közép- és nagyvállalatok által az 1990-es évek első felében követett stratégiák, a tulajdonosi szerkezet és az eredményesség között. Az elemzés alapjául a „Versenyben a világgal” kutatási program keretében zajló empirikus stratégiatípusvizsgálatok során feltárt hat stratégiatípus elkülönítése szolgál. Az eredményeket a szerző értelmező, kiegészítő megjegyzésekkel ellátva, de a részletes interpretáció igénye nélkül mutatja be.

Kutatásunkban 260 elemű vállalati minta elemzésével, többváltozós statisztikai módszertan felhasználásával, a magyar közép- és nagyvállalatokra az 1990-es évek első felében jellemző vállalati magatartásmintákat – stratégiatípusokat – tártunk fel. E lap előző számában megjelent cikkünkben a következő stratégiatípusokat azonosítottuk: Minőség- és vevőorientált, Diverzifikáló, Struktúra- és pénzügyorientált, Állami kapcsolatokat hangsúlyozó, Termelésre és pénzügyre orientált, valamint Követő-alkalmazkodó. E stratégiatípusokat diverzifikált, több üzletágas cégek esetében a meghatározó üzletágban követett versenyzési módként értelmeztük. Vizsgáltuk azt is, hogy ezen stratégiatípusok hogyan alakulnak különböző vállalati méret nagyságok, illetve a főbb ágazatok (ipar, kereskedelem, szolgáltatás) szerint. Nem foglalkoztunk még azonban a tulajdonosi viszonyokkal, ami a 90-es évek első felének magyar vállalati stratégiáit vizsgálva joggal tarthat számot megkülönböztetett érdeklődésre (Antal-Mokos, 1994, 1998; Balaton, 1994; Török, 1994). Ugyanakkor a szervezetek kutatásának általában, így a stratégiakutatásoknak is a középpontjában mindig az a kérdés áll, hogy különböző tényezők hogyan és milyen mértékben befolyásolják a vállalati teljesítményt (Dess és

Davis, 1984; Hambrick, 1983; Hitt és Ireland, 1985; White, 1986). Kézenfekvő tehát, hogy a feltárt stratégiatípusok kapcsán is elemezzük azt, hogy van-e teljesítménybeli különbség a különböző stratégiai magatartásmintákat követő vállalatcsoportok között. Jelen tanulmányunkban e két kérdésre – a stratégiának egyfelől a tulajdonosi viszonyokkal, másfelől a szervezetek teljesítményének színvonalával való összefüggésére – összpontosítunk.

A tulajdonosi viszonyok szempontjából vizsgáljuk, hogy van-e meghatározó, illetve domináns tulajdonosa a társaságoknak, s ha igen, ez külföldi, belföldi magán vagy pedig állami tulajdonos. Mind a tulajdonosi koncentráció, mind pedig a tulajdonos jellege szerint feltárjuk a stratégiatípusok közötti különbségeket. A teljesítmény szempontjából empirikus vizsgálatunk feladata a különböző magatartásminták eredményességének összehasonlítása, az eredményesség alakulásában szerepet játszó stratégiajellemzők azonosítása és viszonylagos súlyuk megállapítása.

Tulajdonosi koncentráció és stratégiatípusok

A tulajdonosi szerkezet vizsgálatakor először az egyes stratégiatípusok közötti eltérést elemeztük a tulajdonosi koncentráció szempontjából. Megkülönböztettük a

* A tanulmány címe februári számunkban a hasonló értelmű „tulajdonlás és teljesítmény” szópárral utaltunk.

meghatározó (75% feletti részesedésű) és a *domináns* (5% feletti részesedésű) tulajdonossal rendelkező társaságokat, valamint a *szétaprózott* tulajdonosi struktúrát (nincs 5% feletti részesedésű tulajdonos). Ezeket külön-külön statisztikai változóval definiáltuk. Arra a kérdésre kerestünk választ, hogy szignifikánsan különböznek-e egymástól a vállalati magatartásminták a tulajdonosi struktúra (koncentrált versus szórt) függvényében? Megjegyezzük, hogy a mintában túlnyomó többségben vannak azok a társaságok, amelyeknek 50 % feletti tulajdoni hányaddal rendelkező tulajdonosa van.

A mintában 245 olyan vállalat volt, mely a tulajdonosi koncentrációra vonatkozó és a stratégiai kérdésekre is értékelhető válaszokat adott. Az e változókra elvégzett függetlenségvizsgálat azt mutatja, hogy nagyon alacsony szinten fogadható csak el a függetlenség hipotézise - ez elsősorban a „szétaprózott” változóra igaz (lásd 1. táblázat), azaz feltételezhető összefüggés a tulajdonosi koncentráció és a stratégiai magatartás között.

A tulajdonosi koncentráció és a stratégiai magatartásminta közötti összefüggés elsősorban abban mutatkozik meg, hogy a „Követő, alkalmazkodó” stratégiai

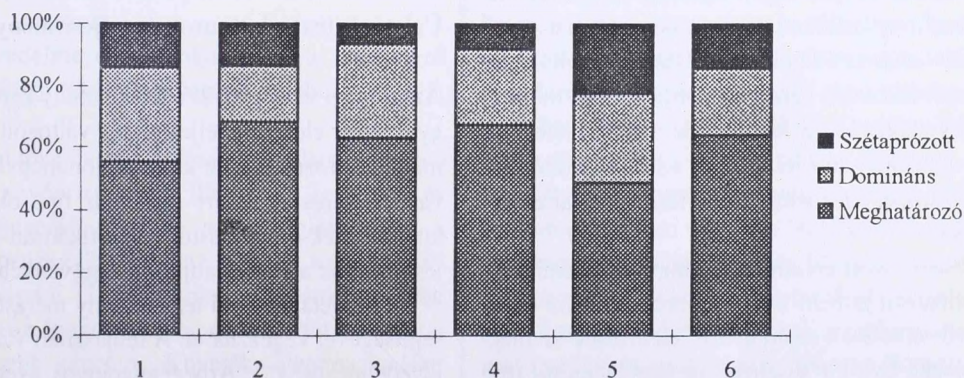
1. táblázat

A függetlenség vizsgálatok eredményei

	Függetlenségvizsgálatok a stratégiatípusok és a tulajdonos/teljesítmény változók között			
	χ^2 empirikus	χ^2 elméleti (p=0,9)	szabadságfok	megbízhatósági szint
<i>Tulajdonos:</i>				
Meghatározó	6,567	1,610	5	0,255
Domináns	2,873	1,610	5	0,720
Szétaprózott	7,796	1,610	5	0,168
Jellege	26,101	8,547	15	0,037
<i>Teljesítmény:</i>				
Tőkeemegtérülés	33,136	12,443	20	0,033
Árbevételarányos nyereség	26,408	12,443	20	0,153
Jövedelmezőség	57,095	12,443	20	0,000

1. ábra

Tulajdonosi koncentráció a stratégiatípusokban



1 Minőségre és vevőre orientált 2 Diverzifikáló 3 Struktúra- és pénzügyorientált 4 Állami kapcsolatokra orientált
5 Követő, alkalmazkodó 6 Termelési és pénzügyi orientáció

pusban a legnagyobb a „szétaprózott“ tulajdonosi részesedés és legkisebb a „domináns“ tulajdonosok aránya (lásd 1. ábra). Ez összhangban van azzal a tapasztalattal, hogy szétaprózott szerkezet esetén nehezebb lehet egy társaság egységes irányítása, s így a stratégiai versenyelőnyt jelentő tényezők meghatározása is.

A domináns tulajdonos jellege és a stratégiatípusok

A tulajdonosi megoszlást abból a szempontból is vizsgáltuk, hogy koncentrált tulajdon esetén milyen a meghatározó vagy domináns részesedésű tulajdonos jellege. A vizsgálatban *állami, belföldi magyar és külföldi* többségi tulajdonú társaságokat különítettünk el. Természetesen itt az értékelhető választ adók közül is csak azokat a vállalatokat (szám szerint 211-et) vontuk be az elemzésbe, amelyeknél ilyen többségi részesedésű tulajdonos azonosítható volt. A korábbiakhoz hasonló kutatási kérdésünk ezúttal arra irányult, hogy feltárjuk a vállalati magatartásminták és a fő tulajdonos jellege közötti esetleges összefüggéseket. Ezek létezésére utal a két változó – stratégiatípus és tulajdonos jellege – közti függetlenség vizsgálata (lásd 1. táblázat).

A mintában a gazdaság tényleges állapotához képest nagyobb arányban vannak jelen a magyar tulajdonú vállalatok. A stratégiatípusok szerinti eltéréseket vizsgálva megállapítható, hogy – nem különösképpen meglepő módon – az „Állami kapcsolatok“ kategóriában a legmagasabb az állami tulajdonú vállalatok aránya (lásd 2. ábra). E körben az állam nem csak a szokásos szabályozó szerepkört betöltő környezeti szereplőként jelentkezik, hanem tulajdonosként is befolyásolja a vállalati magatartást, így az ide tartozó cégek fokozott állami orientációja nagyban magyarázható. Ugyanakkor ebben a stratégiatípusban – tehát az állami kapcsolatokra orientált magatartásmintát felmutató cégek csoportjában – is mintegy 5%-ban megtalálhatóak a külföldi és a magán belföldi tulajdonú vállalatok, ami jelzi, hogy az ilyen stratégiatípus nem kizárólag az állam tulajdonosi mivoltának következménye.

Elemzésünk azon eredményét, hogy az állami kapcsolatok orientációja nem csak a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok sajátja, más elemzések is megerősítik. Voszka Éva a redisztribúció újraeledéséről írott cikkében leírja, hogy a redisztribúció által érintett vállalatok, cégcsoportok többsége állami tulajdonban van, azonban a magáncégek is jelentős mértékben építenek az állami kapcsolatokra. Sokszor magáncégek, köztük jó

nevű, nagy külföldi befektetők az élharcosai a piacvédelmi intézkedéseknek, a vámkedvezmények kiterjesztésének. Sok külföldi érdekeltségű cég vezető-kiválasztásában játszott szerepet a vezető munkatársak felső szintű kapcsolatrendszere és az informális alkudozásban való megfelelő jártassága. (Voszka, 1994). Az állami szerepvállalás fontosságát mutatja a redisztribúció jelentős szintjén túl az is, hogy még 1996-ban is a vállalkozók az ambiciózusabb stratégiák megvalósítását gátló második legfontosabb tényezőnek minősítették az állami beavatkozás kiszámíthatatlanságát (a lanyha belföldi kereslet után, megelőzve pl. a tőkehiányt és az éles versenyt). (Papanek, 1997)

Az állami tulajdonú vállalatokkal kapcsolatban figyelemreméltó továbbá, hogy arányuk – a teljes mintához viszonyítva – a legkisebb a „Minőség- és vevőorientáció“, valamint a „Követő, alkalmazkodó“ típusban.

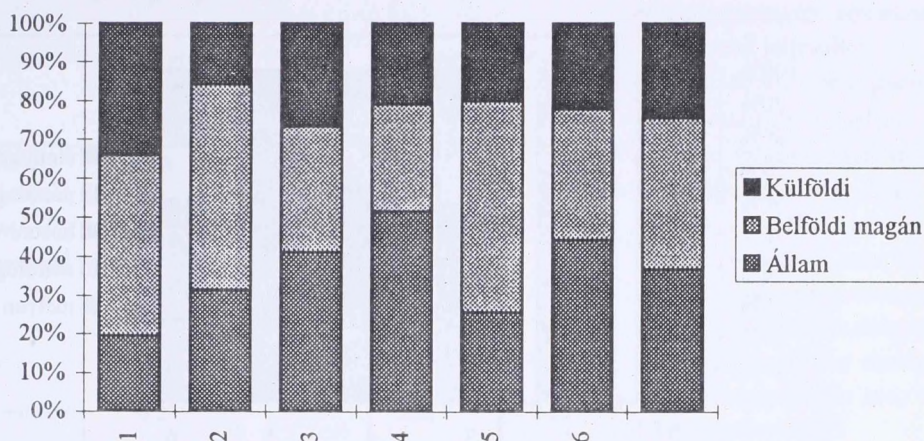
A „Követő, alkalmazkodó“ típusban a belföldi magán tulajdonú vállalatok magas aránya tűnik szembe, egy lehetséges interpretációként azt sugallva, hogy e cégek jelentős része stratégiai hátrányba került a magyar gazdaság rendszerszerű átszerveződésének folyamatában. Mások a „Diverzifikáló“ típusnak megfelelő stratégiával olyan cégek képét idézik fel, amelyek a privatizáció és cégalapítás időszakában erőforrásokkal ellátott vállalkozásnak keresnek stabil, az erőforrások hosszabb távon jövedelmező hasznosulást ígérő működési területet. Ugyanakkor ebben a tulajdonosi körben viszonylag alacsony az „Állami kapcsolatokra orientált“ stratégiatípus aránya. Figyelemreméltó végezetül, hogy a külföldi érdekeltségű vállalatok aránya a „Minőség- és vevőorientáció“ csoportban a legjelentősebb.

Üzletági stratégiatípusok és teljesítmény

Az üzletági stratégiák és a teljesítmény kapcsolatának tárgyalásakor először a teljesítmény változóit vesszük sorra, majd e változók szerint külön-külön megvizsgáljuk, hogy van-e eltérés a feltárt stratégiai típusok között, azaz különböznek-e egymástól szignifikánsan a vállalati teljesítmények a stratégiatípusok függvényében?

Az üzletági szintű teljesítmény mérését több változó segítségével végezzük el. A felhasznált változók: „Tőke-jövedelmezőség“, „Árbevételarányos nyereség“, és „Jövedelmezőség“. Míg a kérdőívben az első két változóra a belföldi iparági átlagszinthez való hasonlítással, addig az utolsó a legerősebb versenytársához való viszonyítással kérdeztünk. A teljesítmény értékelésekor kitüntetett

A meghatározó tulajdonos jellege a stratégiatípusokban



1 Minőségre és vevőre orientált 2 Diverzifikáló 3 Struktúra- és pénzügyorientált 4 Állami kapcsolatokra orientált 5 Követő, alkalmazkodó 6 Termelési és pénzügyi orientáció

szerepet tulajdonítunk a tőkejovedelmezőségi változónak, mivel különböző feltételek közt működő vállalatok teljesítményének összehasonlításához leginkább ez használható. A három „elsődleges” változóból végül a negyedik, a teljesítmény színvonalát egyetlen mérőszámmal értékelő származtatott változóként faktoranalízissel létrehoztuk az „Üzletági teljesítmény faktor”-t, mellyel szintén az üzletági teljesítményt próbáljuk mérni.

Tőkejovedelmezőség

A teljes mintában 241 olyan vállalat volt, mely a stratégiai változókra és a tőkemegtérülésre vonatkozó kérdésekre is értékelhető válaszokat adott. A tőkejovedelmezőség és a stratégiatípusok függetlenségvizsgálata azt mutatja, hogy valamilyen kapcsolat létezik a változók között. (lásd 1. táblázat)

A tőkejovedelmezőség alakulásáról a különböző stratégiatípusokban több megállapítás is tehető. (lásd 3. ábra)

Az élenjáró tőkejovedelmezőségű vállalatok aránya a „Minőség és vevőorientáció”, illetve a „Termelési és pénzügyi orientáció” típusban a legnagyobb, míg a „Struktúra és pénzügy”, illetve az „Állami kapcsolatok” típusban a legkisebb. Ha nem csak az élenjáró kategóriát nézzük, hanem az átlagot némileg meghaladót is, akkor a legkedvezőtlenebb képet a „Követők, alkalmazkodók” csoportja mutatja, ahol érzékelhetően a legkisebb ezen vállalatok aránya.

Az átlagtól elmaradó kategóriákat vizsgálva az látható, hogy a mélyen az átlag alatt teljesítő vállalatok

aránya a „Követők, alkalmazkodók” esetében a legnagyobb, a „Termelés és pénzügy”, a „Minőség és vevő”, valamint a „Struktúra és pénzügy” stratégiatípus esetében a legkisebb. Ha együtt vizsgáljuk az átlagtól elmaradó kategóriákat, akkor a „Diverzifikálók” és a „Követők, alkalmazkodók” esetében a legrosszabb a teljesítmény.

Árbevételarányos nyereség

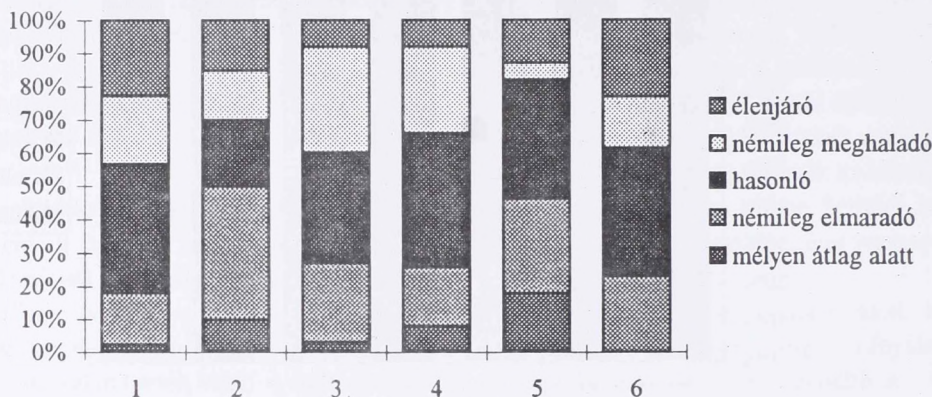
A teljes mintában 244 olyan vállalat volt, mely a stratégiai és az árbevételarányos nyereségre vonatkozó kérdésekre is értékelhető válaszokat adott. A függetlenségvizsgálat eredménye szerint a függetlenségi hipotézis csak alacsony szinten fogadható el. (lásd 1. táblázat)

Az árbevételarányos nyereség esetében az elemzés hasonló képet mutat, mint a tőkejovedelmezőség esetében, de van némi eltérés az ott tapasztaltakhoz képest. A „Minőség és vevőorientáció” típus minden szempontból a legjobb helyzetben lévő. Itt a legnagyobb a jól, és a legkisebb a rosszul teljesítő vállalatok aránya.

Két olyan csoport van még, ahol több olyan vállalat van, amely jobban teljesít a legfőbb versenytársához képest, mint olyan, amely rosszul. Ezek a „Struktúra és pénzügy-orientáció”, illetve a „Termelési és pénzügyi orientáció”. Ennél az utóbbi csoportnál a mélyen átlag alatt teljesítő vállalatok gyakorlatilag teljesen hiányoznak.

A teljes minta megoszlásához nagyon hasonlóan alakul az „Állami kapcsolat” típuson belül a különböző teljesítményű vállalatok aránya. Ez a csoport szinte teljesen az „átlagot” képviseli.

Tőkejövdelmezőség a stratégiatípusokban



1 Minőségre és vevőre orientált 2 Diverzifikáló 3 Struktúra- és pénzügyorientált 4 Állami kapcsolatokra orientált 5 Követő, alkalmazkodó 6 Termelési és pénzügyi orientáció

A legkedvezőtlenebb megoszlást a „Követők, alkalmazkodók” és a „Diverzifikálók” mutatják. Megjegyezzük, hogy a „Követők, alkalmazkodók” típusban – emellett, hogy a várakozásnak megfelelően a legnagyobb arányban itt vannak mélyen az átlag alatt teljesítő vállalatok – viszonylag számottevő arányban élenjáró vállalatok is találhatóak.

Jövdelmezőség

A jövdelmezőség mutatója abból a szempontból eltér az előzőektől, hogy nagyon szubjektív lehet. Míg a tökemegtérülés és az árbevételarányos nyereség a vállalati pénzügyben, számvitelben gyakran használt fogalmak és tartalmuk jól meg van határozva, addig „jövdelmezőség”-en sok mindent lehet érteni. Éppen ezért ennek értelmezése nagyban függ a vizsgálatban használt kérdőív kitöltőjétől. A teljes mintában 253 olyan vállalat volt, mely a stratégiai változókra és a „jövdelmezőség”-re vonatkozó kérdésekre is értékelhető válaszokat adott. A mutató és a stratégia függetlensége kizárható a függetlenségvizsgálat eredménye szerint. (lásd 1. táblázat)

A „Jövdelmezőség” mutató alakulása a „Minőség és vevőorientált”, valamint a „Termelés és pénzügy” típusban a legkedvezőbb. Ezekről csak némileg marad el a „Struktúra és pénzügy” csoport (itt több a gyengébb vál-

alat). Az „Állami kapcsolatok” csoportban nagyon nagy az „azonos” (legfőbb versenytárhoz képest) teljesítményű vállalat aránya. A fentebb felsorolt típusoknál egyértelműen rosszabb a helyzet a „Diverzifikálók” esetében. Az összes típust figyelembe véve is messze a leggyengébb teljesítményű e mutató szerint a „Követők, alkalmazkodók” csoport, ahol a legfőbb versenytárhoz képest a vállalatok 70%-a gyengébben teljesít, és teljesen hiányoznak a „sokkal jobb” vállalatok.

Átfogó értékelés

Az üzletági teljesítményt mind a négy mutató (a három fentebb tárgyalt „elsődleges” mérőszám és a származtatott „teljesítmény faktor”) szerint vizsgálva az a kép rajzolódik ki, hogy a hat típus három részre osztható. (lásd 2. táblázat, 4. ábra)

A legkedvezőbb a helyzet a „Minőség és vevőorientáció” és a „Termelés és pénzügy” típus esetében, azaz ezekben a csoportokban található a legtöbb olyan vállalat, amely jobban teljesít, és a legkevesebb olyan, amely rosszabbul, mint a legfőbb versenytársa.

Gyakorlatilag a teljes minta „átlagának” felel meg az „Állami kapcsolatok” típus teljesítménye, és ehhez nagyon hasonló a „Struktúra és pénzügy” csoport is (némi- leg talán jobb).

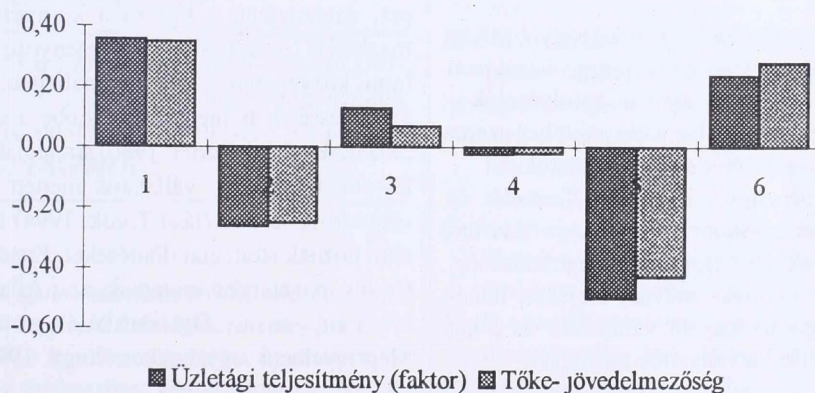
A teljesítmény változók átlagos értékei
a stratégiatípusokban

	Üzletági teljesítmény (faktor)	Tőke-jövedelmezőség	Árbevétel-arányos nyereség	Jövedelmezőség
Minőség és vevőorientáció	0,36	3,45	3,50	3,18
Diverzifikáló vállalatok	-0,26	2,85	2,90	2,59
Struktúra és pénzügyi orientáció	0,13	3,17	3,25	3,08
Állami kapcsolatok	-0,02	3,08	3,05	2,92
Követők, alkalmazkodók	-0,50	2,67	2,85	2,12
Termelési és pénzügyi orientáció	0,23	3,38	3,23	3,15
Összes vállalat átlaga	0,00	3,10	3,15	2,86

2. táblázat rosszul teljesítő vállalatok aránya az egyes csoportokban – azaz a különböző stratégiák különböző eredményességére vonatkozó várakozásunk teljesült-e, ➔ ez azonban nem jelenti azt, hogy valamely típusban ne lehetne jó teljesítményű vállalatokat találni (ez még a leggyengébb „Követők, alkalmazkodók“-ra is igaz) – azaz a stratégiatípusok és a teljesítmény közötti kapcsolat nem determinisztikus, önmagában a stratégia típusa nem határozza meg a vállalat teljesítményét.

4. ábra

Üzletági teljesítmény faktor és a tőkejövedelmezőség átlagtól való eltérése a stratégiatípusokban



1 Minőségre és vevőre orientált 2 Diverzifikáló 3 Struktúra és pénzügyorientált 4 Állami kapcsolatokra orientált 5 Követő, alkalmazkodó 6 Termelési és pénzügyi orientáció

Az „átlagos“ csoportnál gyengébb helyzetben a „Diverzifikálók“ és a „Követők, alkalmazkodók“ vannak, melyek közül az utóbbi egyértelműen a leggyengébb teljesítményű.

A típusok teljesítményének összehasonlítása után két általános megállapítást kell tennünk:

➔ a csoportok (stratégiatípusok) között határozott különbségek mutathatók ki aszerint, hogy mennyi a jól vagy

Üzletági és vállalati szintű adaptációs stratégiák

Az eddigiekben az üzletági szintű stratégiákkal foglalkoztunk, bemutatva ezek összefüggését a tulajdonosi viszonyokkal és a teljesítmény színvonalával. Cikkünk záró részében kitágítjuk vizsgálódási körünket, amennyiben azt vizsgáljuk, milyen kapcsolatban van az üzletági szín-

tű versenyezés módjaként értelmezett stratégia a vállalat átfogó adaptációs stratégiájával.

A vállalati szintű adaptációs stratégiák a környezethez való alkalmazkodás módját jelentik. Ezt az alkalmazkodást két változóval vizsgáltuk. Egyrészt arra voltunk kíváncsiak, hogy a vállalatok mikor ismerték fel a változások szükségszerűségét és erre hogyan reagáltak, másrészt pedig arra, hogy az alkalmazkodás mennyire volt védekező, illetve támadó jellegű. (3. és 4. táblázat)

▷ A környezetre való reagálás módja

A teljes mintában csak elvétve szerepelt olyan vállalat, amely saját bevallása szerint mindig késve reagált a környezeti változásokra. Legnagyobb gyakorisággal az utólagos reagálás, illetve az idejében való felkészülés volt jellemző a vállalatokra.

Az üzletági stratégiák szerint vannak érzékelhető különbségek.

- Δ A legjobb reagálóképességű csoportra a „Minőség és vevőorientáció” üzletági szintű stratégiája jellemző, míg a leggyengébb reagálóképességűek között legnagyobb számban a „Követők, alkalmazkodók” fordulnak elő.
- Δ A „Diverzifikáló” csoporton belül a legnagyobbak az eltérések: mind a környezeti kihívásokra választ nem találók, mind a környezetet aktívan befolyásolók – mint két szélsőség – viszonylag nagy arányban szerepelnek. Ez a megoszlás eltér a teljes mintától.
- Δ A „Struktúra és pénzügy”, illetve a „Termelés és pénzügy” stratégiatípusokon belül a megoszlás nagyon hasonlóan alakul a teljes minta megoszlásához. Némileg nagyobb számban vannak idejében felkészülő, mint utólagosan reagáló vállalatok, és e két reagálástípus képviseli a vállalatok többségét.

Δ Az „Állami kapcsolat” kategóriában az utólagosan reagálók szerepelnek a legnagyobb számban.

▷ Védekező-támadó

Vizsgáltuk, hogy mennyire védekező, illetve támadó jellegű volt az egyes vállalatok stratégiája. Összességében elmondható a mintáról, hogy 1992-től fokozatosan egyre aktívabbakká, kezdeményezőbbekké váltak a stratégiák. Ez azt jelenti, hogy a növekedési és támadó jellegű stratégiák száma egyre nő. Ezzel párhuzamosan megfigyelhető az is, hogy a vállalatok elmozdulnak a kezdeti állapothoz képest. Sok, kezdetben védekező vagy visszahúzó vállalat áttér a stabilitási stratégiára, illetve sok stabilitási stratégiát követő cég kezd növekedési, vagy akár támadó jellegű stratégiát követni. (A támadó jellegű stratégia annyival agresszívabb, hogy a versenytársak meggyengítésére is törekszik.) Saját bevallásuk szerint a vállalatok közt csak elhanyagolható számú volt olyan, amelyek semmilyen stratégiát sem követett az adott időszakban.

A vizsgálatnak ebben a dimenziójában is a „Követők, alkalmazkodók” mutatják a legkedvezőtlenebb képet, amennyiben e típusra a környezethez való alkalmazkodás legkevésbé kezdeményező módja jellemző (ami közvetetten e klaszteranalízissel kialakított típus érvényességét is megerősíti). Ebbe a stratégia típusba a „klasszikus” (pl. Porter, 1980) stratégiákban megtalálható követő, leszakadó vállalatok mellett megtalálhatóak a sodródó vállalatok (lásd Török, 1994) is, melyek vezetői nem hoznak stratégiai döntéseket. Ennél valamivel adaptívabb magatartást mutatnak az „Állami kapcsolatokra orientált” és a „Diverzifikáló” stratégiát folytatók. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy 1995-re ezekben az

3. táblázat

Az üzletági stratégiák és a környezetre való reagálás módja

	Mindig késve	Nem talált választ	Utólagos reagálás	Idejében felkészült	Felkészült és befolyásolt	Összesen
1. Minőség és vevőorientáció	1	0	14	22	4	41
2. Diverzifikáló vállalatok	1	4	5	4	4	18
3. Struktúra- és pénzügyi orientáció	0	5	21	27	5	58
4. Állami kapcsolatokra orientált	0	4	27	21	5	57
5. Követők, alkalmazkodók	1	5	18	12	2	38
6. Termelési és pénzügyi orientáció	0	1	4	6	0	11
Összesen	3	19	89	92	20	223

Az üzletági és az 1995 ben követett vállalati stratégiák

	Visszahúzó	Védekező	Stabilitási	Növekedő	Támadó	Semmilyen
1. Minőség és vevőorientáció	0	2	10	13	5	0
2. Diverzifikáló vállalatok	3	3	5	8	4	0
3. Struktúra és pénzügyi orientáció	2	5	12	16	7	1
4. Állami kapcsolatok	5	5	18	22	3	2
5. Követők, alkalmazkodók	4	5	8	12	1	0
6. Termelési és pénzügyi orientáció	0	1	3	4	1	0
Összesen	14	21	56	75	21	3

összességében kevésbé aktív csoportokban is előtérbe kerülnek a stabilitási és még inkább a növekedési stratégiák. A leginkább növekedő és támadó csoportok azonban a „Minőség és vevő”, a „Struktúra és pénzügy”, illetve a „Termelés és pénzügy” típusok, s mint a 4. ábrán láttuk, ez az a három stratégiatípus, amely pozitív teljesítményszínvonalat hoz létre.

Köszönetet mondunk a Chikán Attila által vezetett „Versenyben a világgal” c. program kutatásunkhoz nyújtott támogatásáért, valamint a felmérésben részt vett vállalatok vezetőinek a közreműködésért.

Hivatkozások

Antal-Mokos, Z. (1998): Privatisation, Politics and Economic Performance in Hungary. Cambridge University Press
 Antal-Mokos Z. (1994): A privatizáció hatása a vállalati stratégiákra átmeneti gazdaságban. Vezetéstudomány, 1994. 8. sz., 1-13. o.
 Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990-1994). Vezetéstudomány, 1994. 9. sz. 8-18. o.

Dess, G. és Davis, P. (1984): Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. Academy of Management Journal, Vol. 27., 1984, pp. 467-488.
 Hambrick, D. C. (1983): High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: a Contingency Approach. Academy of Management Journal, Vol. 26., 1983, pp. 687-707.
 Hitt, M.A.; Ireland, R.D. (1985): Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. Strategic Management Journal 3. szám
 Papanek Gábor (1997): Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? Közgazdasági Szemle, 1997. március, 254-263. o.
 Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. New York, 1980, The Free Press, magyarul: Versenysztratégia (1993), Budapest, Akadémiai Kiadó
 Török Ádám (1994): Stratégia-e a vállalati sodródás? Közgazdasági Szemle, 1994. 10. sz., 878-889. o.
 Voszka Éva (1994): A redisztribúció újraéledése. Közgazdasági Szemle, 1994. 1. sz., 1-13. o.

A TÁVKÖZLÉSI IPAR ÁTALAKULÁSA

- Nemzetközi trendek és a magyar vállalatok alkalmazkodása* -

A tanulmány azt vizsgálja, hogy a távközlési iparban hogyan alkalmazkodtak a berendezésgyártók a gyökeresen megváltozott működési feltételekhez, s az alkalmazkodási folyamatban milyen szerepet játszott az innováció. Az elemzés forrásai szakágazati adatok, vállalati szakemberekkel készített interjúk és a szakirodalom. A tanulmány először a távközlési ipar globális változásait tekinti át, majd a magyar vállalatok működési feltételeinek átalakulását, illetve az alkalmazkodási folyamat eredményeit elemzi.

Az informatika korában a hangos, képes és írott üzenetek valamint az adatok továbbításának gyorsasága és megbízhatósága válik a versenyképesség egyik legfontosabb forrásává. Éppen ezért átalakul az egyes iparágak – részben szubjektív, részben azonban bizonyos gazdasági és műszaki mutatók alapján meghatározható – rangsora, a korábban uralkodó anyag- és energiaigényes ágazatok helyét a tudás- és információintenzív iparágak veszik át,¹ illetve az anyag- és energiaigényes ágazatok termelési és irányítási rendszere is gyökeresen megváltozik, s ezzel ott is az információ válik a kulcsforrássá. Közben egyre inkább elmosódnak az informatika uralmával jellemezhető új műszaki-gazdasági paradigma² élenjáró, meghatározó iparágai közötti határok. Az elektronikai alkatrészgyártás, az iroda- és számítógépgyártás, az „űr-*ipar*” (műholdas adók és vevők gyártása), a szórakoztató elektronika, a szoftverfejlesztés, a műsorkészítés és -szórás, valamint a kiadói tevékenység bármelyike nemcsak elképzelhetetlen a többi nélkül, hanem mind jobban egybe is olvadnak egy-egy multinacionális vállalat keretei között. Kétség kívül ebbe a csoportba sorolandó a távközlési berendezések gyártása is, hiszen a távközlési

berendezések nélkül nem lehetne továbbítani az információkat, viszont a távközlési berendezések gyártásában már korántsem a teremnyi dobozok, egyéb mechanikus és elektromechanikus alkatrészek reszelése, darabolása, tekerceselése és forrasztása a döntő, hanem az egyes berendezések lelkét jelentő számítógépek és még inkább a szoftverek fejlesztése, folyamatos módosítása.

„Természetesen” a telefonközpont is magyar ötlet, amint azt mindenki tudja, Puskás Tivadar találta fel.³ Ebben az esetben azonban nemcsak a hasznosítás, a gazdaságilag is sikeres bevezetés történt külföldön, hanem már az ötlet is ott született. Viszont a feltaláló fivére, Puskás Ferenc irányításával az elsők között Magyarországon is alkalmazták az új megoldást⁴ – s ez akkor még nem is volt annyira kivételes eset.

A Puskás testvérek korában persze még kézikapcsolású központok működtek, s azóta már a telefonközpontok több generációja váltotta egymást. A műszaki fejlődés időben legközelebbi és talán a legnagyobb ugrást jelentő állomása a digitális központok megjelenése volt. A magyar távközlési ipar éppen eddig bírta a nemzetközi versenyt, de már egy generációval korábban – a crossbar központok idején – teret veszített. A magyar vállalatok a háború előtt még szervesen bekapcsolódtak a fejlett országok cégei közötti nemzetközi munkamegosztásba, azaz a fejlesztési, termelési és értékesítési hálózat részei

* A cikk a „Versenyben a világgal” c. kutatási program keretében készült háttérstudomány átdolgozott változata.

voltak, a jelentős műszaki fejlesztési eredményeket az iparág vezető vállalataival egyidőben bevezették, sőt, hozzá is járultak ezen eredmények eléréséhez. A tervgazdasági időszakban viszont már csak a KGST-n belül voltak az élvonalban; a külföldi licencek-re és az adaptációs műszaki fejlesztési tevékenységre alapozva jelentős mennyiségben szállítottak távközlési berendezéseket a többi tagországba.

A digitális forradalom azonban megoldhatatlan feladat elé állította a KGST-tagországokat. Bár próbálkoztak saját digitális telefonközpont közös fejlesztésével, az erőfeszítésekből nem lett gyártható termék. A kilencvenes évek elejére azután nemcsak a KGST szűnt meg, hanem a belföldi piac is gyökeresen megváltozott. A korábbi beszerzési gyakorlattal szakítva versenytárgyalást – ún. rendszerválasztó trendet – írtak ki, amelynek mindkét fordulóját külföldi tulajdonban levő cégek nyerték. Így a nyilvános telefonhálózat részére ma már csak ők gyártanak telefonközpontot Magyarországon. A vevő szervezete és tulajdonosa is megváltozott, miután leválasztották a Magyar Postáról a távközlést, majd privatizálták a MATÁV-ot.

Globális változások

Az iparág termékei és a piaci szereplők

Még egy-két évtizeddel ezelőtt is az iparág legfontosabb termékei a nemzeti telefontársaságokkal szoros együttműködésben fejlesztett, az ő részükre gyártott átviteltechnikai berendezések és központok voltak.⁵ Ekkor még elenyésző volt a végső felhasználóknak eladott berendezések, pl. a telefonkészülékek aránya az árbevételben, és a választék is szűkös volt. Újabban azonban egyre jelentősebb vevővé válnak a vállalatok és az egyéni fogyasztók is. Ezért egyrészt új termékekkel bővült a berendezégyártók kínálata, pl. a vállalatok számára változatos teljesítményű és eltérő szintű szolgáltatásokat nyújtó telefonközpontokat, telexeket, faxokat, videokonferencia és egyéb adatátviteli készülékeket fejlesztettek. Másrészt mind nagyobb súlyt kapnak a sokféle szolgáltatással bővített hagyományos, illetve mobil telefonok.

Az iparág termékeinek palettája tehát sokkal színesebbé vált, és a piacon is új, mind fontosabb szereplők jelentek meg a berendezégyártók és a nemzeti telefontársaságok összeszokott, egymással szoros „baráti” kapcsolatot ápoló párosai mellett. A műszaki fejlődés – a digitális technika elterjedése – és az új piaci igények hatására egyre rövidebb a termékek életciklusa, mind

gyorsabban avulnak el a régi készülékek. Az újabb és újabb változatok kiszorítják a régieket, illetve gyorsuló ütemben dobják piacra az új igények kielégítésére képes berendezéseket.

A műszaki és piaci fejlődés paradox eredménye az iparág növekedési ütemének csökkenése. A legnagyobb termelők, az EU tagországokban működő távközlési berendezégyártók 1984–89 között – folyó áron – évente átlagosan 8,9 százalékkal növelték a termelésüket, 1989–93 között viszont csak 2,4 százalékkal. (EU [1995], 10–25. old.) A szélesedő termékválaszték és a bővülő piac inkább a növekedési ütem gyorsulását indokolná, azonban a mikroelektronika térhódítása nemcsak korszerűbbé, hanem olcsóbbá is tette a távközlési berendezéseket, s ezt a hatást erősítette a verseny élenkülése is.

Szerkezeti változások

A szolgáltatók (a nemzeti telefontársaságok) és a berendezégyártók évtizedekig élvezhették egymásba fonódó, egymást erősítő monopóliumaikat, amikor csak egymással kellett megegyezniük a műszaki paraméterekben és az árban. Ez sokáig megkérdőjelezhetetlen felállás volt, a közgazdasági tankönyvek az ún. természetes monopóliumok között tárgyalták az esetet. A felhasználók azonban szélesebb körű, testre szabott, jobb minőségű és olcsóbb szolgáltatást akartak, és ehhez szükséges készülékeket. Gazdasági súlyuk növekedésével el is érték, hogy oldódjanak a monopóliumok által közvetített kötöttségeket. A közvetlenül nekik eladható készülékek választékának bővülése kifizetődővé tette, hogy a gyártók között új szereplők jelenhessenek meg, s a műszaki fejlődés révén alternatív szolgáltatók is beléphettek a piacra (pl. a mobil telefon társaságok, az ún. call back szolgáltatók és az interneten keresztül, a helyi hívás tarifájával elszámolt „távcsvevegést” és adatátvitelt kínáló cégek). A piaci és műszaki változások végül a szabályozásban is tükröződtek, így most már visszafordíthatatlan a verseny térnyerése ezen a területen is. Elsőként az angolszász országokban indult meg a liberalizálás, majd ennek folytatásaként piaci korlátokat lebontó nemzetközi megállapodások születtek az egyes szabadkereskedelmi társulások és az EU keretein belül, legújabbban pedig még szélesebb körben.⁶ Az új, illetve a privatizált szolgáltatók természetesen a minél nagyobb nyereségben, befektetéseik minél gyorsabb megtérülésében érdekeltek, ezért éles versenyre készítetik (majd) a berendezégyártókat. A berendezések nemzetközi szabványosítása is a versenyt, a korábban zárt nemzeti piacok nyitását erősíti.

A szélesedő termékválaszték következtében már nem beszélhetünk a távközlési berendezések piacáról általában, tehát a verseny és a versenyképesség elemzéséhez is meg kell különböztetni az egyes piaci szeleteket.

A nyilvános hálózatok üzemeltetéséhez szükséges berendezések piaca a legkevésbé nyílt, de a már említett fejlemények miatt ezen a területen is élesedik a verseny. Az üzleti és egyéni felhasználóknak szánt készülékek piacán viszont már most is az ádáz verseny a jellemző. Az iparági határok leomlásának egyik szemléletes példája, hogy elsősorban az észak-amerikai számítástechnikai cégek – mind a számítógépgyártók, mind a szoftveresek – növekvő számban áramlanak erre a piacra, sőt bizonyos területeken már a vezető szerepet is ők játsszák, mert lényegesen gyorsabban reagálnak a változó piaci igényekre, mint a korábban élvezett monopóliumok miatt elkényelmesedett, elnehezedett nyugat-európai távközlési berendezésgyártók. A vállalati rangsorok átrendeződését, a piac újrafelosztását vonhatja maga után az is, hogy a szórakoztató elektronikai cikkek gyártó cégek – pl. a Sony – is „átrándulnak” a távközlési berendezések piacára, elsősorban az egyéni fogyasztóknak szánt készülékekkel. A következő évek valószínűleg mindent felforgató újdonsága, a mobiltelefont és a jelenlegi notebooknál kisebb méretű, de legalább akkora teljesítményű számítógépet egyesítő „személyi asszisztens” is a hagyományos személetben még elkülönülő iparágak közötti határok elmosódását, a távközlési berendezésgyártás, a szórakoztató elektronika és a számítástechnika egybeolvadását példázza.

A három nagy termékcsoporton – a nyilvános telefonhálózatok berendezései, az üzleti és egyéni felhasználók számára gyártott készülékek – belül is vannak lényeges különbségek. Egyes termékek – pl. a modemek, faxok, kisebb teljesítményű központok – piaca már telítődött, vagy közel jár a telítődéshez. Más berendezések – pl. a telefon- és számítógép-hálózatokban egyaránt használható digitális alközpontok, a vezeték nélküli alközpontok, a több szabványt támogató* (multifrekvenciás) mobiltelefonok, a nyilvános és a magán hálózatok részére fejlesztett ATM (Asynchronous Transfer Mode) központok és az egymástól távoli helyi hálózatokat összekötő ún. frame relay rendszerek – piaca viszont még most indul igazi növekedésnek. Ebből következően más-más versenystratégiát kell kidolgozni és megvalósítani ezeken az alapvetően eltérő természetű piacokon.

Az EU, az USA és Japán összehasonlítása

Jelentősek a földrajzi különbségek is. A legújabb összehasonlító adatok szerint 1993-ban az EU volt a legnagyobb termelő. Az ottani gyártók termelési értéke – 18,4 milliárd ECU Görögország, Luxemburg és Portugália nélkül – tizenhat százalékkal haladta meg az USA, és 53 százalékkal Japán teljesítményét. (EU [1995], 10–25. old.) Az EU-gyártók a nemzetközi versenyben is megállják a helyüket, 1985 óta a termelésük 25–40 százalékát – elsősorban a nagy hálózatokban használt átviteli, kapcsolás- és rádiótechnikai berendezéseket – az Unió kívüli piacokon értékesítik. Ugyancsak 1985 óta az EU szempontjából mindvégig pozitív volt a távközlési berendezések külkereskedelmi forgalmának egyenlege. Ennek egyik alapja természetesen a kutatás-fejlesztés. Az általuk elért eredmények – többek között az ISDN (Integrated Services Digital Network), a GSM (Global System for Mobile Communication) és a DECT (Digital European Cordless Telecommunication) – világszerte elterjedt iparági szabványokká váltak. Ennek ellenére az iparági elemzők kiemelik, hogy az EU exportja elsősorban a kevésbé fejlett országokba irányul, míg az import döntő hányada az USA-ból és Japánból érkezik.

Az USA berendezésgyártói az üzleti életben használt készülékek, pl. a nagysebességű adatátviteli eszközök fejlesztésében járnak az élen, a japán és dél-kelet-ázsiai vállalatok pedig a fax- és telefonkészülékek piacán vívtak ki vezető szerepet.

Az USA piaca talán a leginkább nyitott, pl. a kanadai Northern Telecom mind a szolgáltatások, mind a berendezések piacán komoly versenyt támaszt az AT&T-vel szemben, sőt nyugat-európai cégek is jelen vannak: a Siemens és az Ericsson a nyilvános telefonhálózatban használt berendezéseit kínálja, s az utóbbi az Alcatellel és a Nokiával együtt a mobilhálózatok üzemeltetőinek is szállít.

Japán piaca még mindig zárt, két helyi berendezésgyártó, a NEC és a Fujitsu uralja. A távközlési szolgáltatások fokozatos, óvatos liberalizálása azonban már ott is elkezdődött, s ennek következtében az USA és az EU néhány cége már kapott megrendeléseket.

A kutatás-fejlesztés súlya, hatása a piaci szerkezetre

A verseny éleződése és a tágan értelmezett informatika területén megnyíló új műszaki lehetőségek következtében a vállalatok óriási összegeket költenek kutatás-

* kielégítő [?!] (Szerk.)

fejlesztésre. Egy digitális telefonközpont alapváltozatának fejlesztési költségei elérik az egy milliárd dollárt, s ezután is évente több száz millió dollárt költenek az újabb változatok fejlesztésére, hogy az egyes telefonhálózatok sajátosságaihoz illeszkedő központokat szállíthassanak. Ezekről az illesztésektől eltekintve is folyamatos a fejlesztés: három évente alapvetően megújulnak a hardver elemek, a szoftvert pedig két évente változtatják lényegesen. Ezért a K+F költségei sok esetben már meghaladják az állótoke-beruházásokat:

- ⇒ az Alcatel 1993-ban az árbevétel 4,4 százalékát fordította beruházásokra, szemben a K+F kiadások 14,4 százalékos arányával;
- ⇒ az Ericsson 1991–94 között az árbevétel 6,2–7,8 százalékát költötte beruházásokra, míg a K+F költségek 15,4–17,4 százalékra rúgtak;
- ⇒ a Northern Telecom megfelelő adatai az 1991–94 közötti időszakra 4,4–6,8 százalék, illetve 10,3–13,0 százalék.⁷ (UNECE [1996], 390. old.)

Ekkora terheket már csak az igazán nagyok tudnak elviselni, ezért a kisebb vállalatok beolvadnak a nagyobbakba, sőt azok is egyesítik az erőiket stratégiai szövetségek, közös vállalatok alapításával. Ez a folyamat is hozzájárul az iparágak közötti határok bontásához, pl. az Ericsson a Microsoft-tal szövetkezett új termékek fejlesztésére.

Az egyesülések, felvásárlások és stratégiai szövetségek két alapvető célt szolgálnak: új technológiák megszerzését (a partner által már elért eredmények átvételével vagy a K+F terheinek megosztásával), illetve új piacok meghódítását (pl. egy terjeszkedő nagyvállalat kisebbségi vagy többségi részesedést szerez a korábban zárt nemzeti piacon uralkodó helyi berendezégyártóban, esetleg be is kebelezi azt), hogy a K+F-re fordított csillogászati összegeket az árbevétel növelésével lehessen finanszírozni. A két cél közös következménye az iparág globalizálódása és az erősödő koncentráció. Elemzők szerint az ezredfordulón már csak öt-hat olyan cég lesz a világon, amelyik a távközlési berendezések teljes választékát (hálózati berendezések, üzleti és egyéni felhasználóknak szánt készülékek) kínálja. A piac azonban olyan gyorsan bővül, és a nagyszámú újfajta készülék megjelenésével a piac olyan tagolttá, sokréttűvé válik,⁸ hogy ezek a cégek nem lesznek képesek arra, hogy a távközlési berendezések teljes piacát uralják. A specializált termékek gyártói tehát a piaci koncentráció korában is megtalálhatják a helyüket.

A magyar távközlési ipar átalakulása

A távközlési berendezégyártók teljesítményét és versenyképességét meghatározó tényezők közül a vevők igényeit és törekvéseit, a műszaki fejlődés eredményeit, és a verseny erősségét és formáit érdemes kiemelni. Az elmúlt hat-nyolc évben a magyar vállalatoknak mind a három területen gyors és gyökeres változással kellett szembenéznük.

A továbbiakban a távközlési berendezések közül a nyilvános telefonközpontok gyártására összpontosít a tanulmány. Egyrészt ezen a területen történtek a legátfogóbb változások, másrészt a telefonközpontok adják az iparág termelésének döntő hányadát, ugyanis a többi termék – átviteltechnikai berendezések, üzleti és magánfelhasználóknak szánt készülékek – gyártása vagy erősen visszaesett – esetleg megszűnt – az elmúlt években, vagy korábban sem volt jelentős a piac mérete miatt.

Piaci változások

A tervgazdaság idején, tehát egészen a nyolcvanas évek végéig két fő piacra szállítottak a magyar távközlési berendezégyártók; belföldön a Magyar Postának, illetve a saját hírközlési hálózattal rendelkező nagy szervezeteknek (pl. a MÁV-nak, az energetikai vállalatoknak és a hadseregnek), exportjuk pedig szinte kizárólag a KGST-tagországokba és néhány fejlődő országba irányult (az utóbbiakba főleg katonai berendezéseket szállítottak).

A távközlési szolgáltató átalakítása

A legfontosabb magyar vevő, a távközlési szolgáltató megrendeléseit döntően befolyásolta, hogy a gazdaságpolitika évtizedekig általában is háttérbe szorította az infrastruktúrát a szűken értelmezett termelő ágazatok rovására, s ez a szemlélet különösen sújtotta a távközlést. A második világháború előtt ugyanis fejlett telefonhálózat alakult ki Magyarországon, s ennek köszönhetően eleinte itt kisebb mértékben és az általánosnál is nagyobb késéssel jelentkeztek a káros következmények, mint az infrastruktúra más ágazataiban. Ezért viszonylag sokáig 'büntetlenül' elhanyagolhatták a nyilvános telefonhálózat fejlesztését,⁹ de a nyolcvanas évek végére már tagadhatatlanul elavultak a központok, és nemzetközi összehasonlításban szegénytelenesen alacsony szintre süllyedt a vonalak száma. Ennek következtében az előfizetők éveket, sőt évtizedeket vártak az új vonalakra, de ha a szerencsésük, beosztásuk vagy összeköttetések révén végre

meg is kapták az áhított telefont, akkor a használat közben bosszankodhattak, hosszasan várákozva a szabad vonalra, vagy a klasszikus Kern-paródiából elhíresült NDK turmixgépes, Weiner elvtársas „körkapcsolásokat” hallgatva.

A nyilvánvalóan tarthatatlan helyzet megváltoztatására több tervet is kidolgoztak a nyolcvanas években.¹⁰ A COCOM-korlátozások szigorítása miatt azonban nem sikerült érdemben előrelépni. A politikai rendszerváltás elhárította ezt az akadályt, s ekkor új módszert vezettek be a telefonhálózat bővítéséhez és korszerűsítéséhez szükséges berendezések kiválasztására és megrendelésére. A korábbi módszerrel szakítva nem az addigi szállítóval kezdtek tárgyalásokat a további vásárlásról, hanem nemzetközi pályázatot írtak ki. Ezzel a viszonylag új keletű nemzetközi gyakorlatot követve, bevezették a versenyt a magyar távközlési piacon is. A magyar vállalatoknak tehát – a külföldi „udvari” szállítókhoz hasonlóan – egy korábban ismeretlen elemmel, a versenytársak megjelenésével kellett megbarátkozniuk. Közben a távközlési szolgáltatás átszervezését is elhatározta a kormány: az állami tulajdonú MATÁV és az Antenna Hungária megalapításával leválasztották a távközlést a Magyar Postáról.

A nyolcvanas években a magyar telefonhálózat nemzetközi összehasonlításban messze elmaradt a kor színvonalától mind méretét, mind műszaki szintjét tekintve. Természetesen ezt is figyelembe kell venni, amikor a bővítés ütemét minősítjük, de tény, hogy a kilencvenes években látványos eredmények születtek. 1984–1994 között a világ telefonvonalainak – egész pontosan a fővonalaknak a – száma évente átlagosan 5,2 százalékkal nőtt. (UNECE [1996], 387. old.) Magyarországon az 1985–95 közötti időszakban az évi átlagos növekedési ütem 11,1 százalék volt, de ha csak az 1990–95 közötti időszakot vizsgáljuk, amikor a bővítés többsége történt, akkor az éves átlagos növekedési ütem 16,3 százalék volt.¹¹ (1. táblázat) A verseny keserű pirulájának lenyelését tehát – elvben – megkönnyíthette a tudat, hogy a korábbinál lényegesen nagyobb megrendelés édes szörpjét is hörpölgetheti majd a nyertes.

A magyar helyzet sajátosságának tekinthető, hogy egyszerre zajlik a hálózat gyors ütemű bővítése és modernizálása. Az UNECE [1996] adatainak tanúsága szerint

általában elválnak ez a két fajta beruházás. 1993-ban az OECD-tagországokban száz milliárd dollárt fordítottak távközlési beruházásra, s ennek 68 százalékát a hálózat modernizálására költötték. Ezzel szemben az összes többi

1. táblázat

A magyar telefonhálózat fejlődése 1985–1995

	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995
A telefonvonalak száma (ezer db)	739	996	1129	1292	1498	1785	2120
A távhívásba bekapcsolt vonalak aránya (%)	81	87	88	90	92	94	96
Várólista (ezer fő)	447	571	608	678	703	644	596
Vonalsűrűség (a száz lakosra jutó vonalak száma)	13,9	18,1	18,9	19,9	20,6	23,2	n.a.

Forrás: KHVM „Infrafüzetek” (1985–1994) és Központi Statisztikai Hivatal (1995)

országban harminc milliárd dollárt tett ki a távközlési beruházások értéke, s ennek 62 százalékát a hálózat bővítésére szánták.

Magyarország is csatlakozott a távközlési szolgáltatásokat liberalizáló, már említett nemzetközi megállapodáshoz, a GATS-hoz. Tehát újabb szolgáltatók megjelenése várható a MATÁV mellett, azaz újabb értékesítési lehetőségek nyílhatnak meg a berendezésgyártók előtt. A jelenleg is kiterjedt saját távközlési hálózatot üzemeltető cégek – MÁV, MVM, MOL – ugrásra készen várják, hogy – tőkeerős külföldi partnerrel társulva – belépjenek a távközlési szolgáltatások piacára.¹² Ekkor már nemcsak a saját belső hálózatuk fejlesztéséhez vásárolnának berendezéseket, hanem azok összekapcsolásához és bővítéséhez is.

A KGST-piacok elvesztése

A nyolcvanas évek végéig a magyar távközlési berendezésgyártó vállalatok másik fontos piaca a KGST volt. Az 1992 előtti statisztikai rendszer ugyan nem „ismerte” ezt az ágazatot,¹³ vállalati felmérések tanúsága szerint meghatározó volt a KGST-tagországokba irányuló export. 1989-ben a kilenc legnagyobb berendezésgyártó árbevételének 39,1–89,0 százaléka származott erről a piacról, s öt esetben ez arány meghaladta a hatvan százalékot. (Ványai és Viszt [1991] A KGST-export jelentős súlyáról számol be öt vállalati esettanulmány alapján Tóth G. [1994] is.¹⁴

A kilencvenes években azonban a legtöbb esetben kiszorultak a magyar berendezésgyártók erről a piacról.

Egyrészt a vevők többsége fizetésképtelenné vált, tehát öngyilkosság lett volna a korábbi, jelentős szállítások folytatása. Másrészt az ottani piacokat is liberalizálták, így megjelenhettek a korszerűbb berendezéseket és kedvezményes hiteleket kínáló tőkeerős nyugat-európai, észak-amerikai és távol-keleti cégek. Velük kevés magyar vállalat versenyezhetett, néhánynak azonban sikerült. Ez elsősorban azzal magyarázható, hogy a korábbi szovjet távközlési hálózatok nagyrészt magyar berendezésekre alapozva épültek ki, és az ún. hálózati hatások miatt horribilis összegbe került volna a szállítók cseréje. Ez ugyanis bizonyos esetekben csak akkor lehetséges, ha az egész hálózatot kicserélik, és a kezelőket is átképzik. Ilyenkor tehát tanácsosabb a régi szállítótól rendelni, ha szükségessé válik a hálózat bővítése, a meghibásodott, elöregedett részek cseréje. Esetenként még a hálózat modernizálásakor is érdemesebb a régi szállítóval üzletet kötni, hogy a régi és az új elemek zökkenőmentesen illeszkedjenek. A korábbi piaci kapcsolatok megőrzését segítette, hogy a magyar készülék felhasználásával kiépített hálózatok egy része a továbbra is fizetőképes energetikai vállalatok tulajdonában van. Bonyolult barter ügyletek terheit is vállalják az érintettek, hiszen a hálózatok üzemeltetőinek alapvető érdeke a folyamatos működés, ezért mindent megtesznek, hogy megkapják a szükséges készülékeket, a magyar szállítók pedig a létükért küzdenek, tehát a lehetetlennek látszó értékesítési lehetőségeket is megragadják. Így lett „tisztos” távközlési berendezésgyártókból az olaj- és gázpiacokon üzletelő bróker, s ezért vállalják még azt is, hogy a magyar készülékekért szállított orosz energiával feldolgozott ukrán vasat és acélt próbálják értékesíteni.

Távközlési rendszerváltás

A MATÁV 1990-es pályázati kiírása, az ún. rendszer-választó tender a verseny bevezetése mellett még egy lényeges vonatkozásban szakított a korábbi időkkel: a trenden indulóknak azzal az új követelménnyel is szembe kellett nézniük, hogy a korábbi analóg központok eladhatatlanokká váltak, a berendezésgyártók csak digitális központokat szállíthatnak. A vevő ragaszkodását a korszerű műszaki megoldásokhoz ha lehet, még tovább erősítette, hogy az 1993-ban kezdett kétlépcsős privatizálás „eredményeként” az Ameritech International és a Deutsche Telekom által létrehozott MagyarCom az első körben 30,2, majd 1995-ben 67 százalékos részesedést szerzett a MATÁV-ban. A külföldi tulajdonosok jelentős összeget, 1,7 milliárd dollárt fektettek be, tehát nyilván-

valóan a lehető legolcsóbban beszerezhető, de korszerű berendezésekkel akarták bővíteni és modernizálni a hálózatot, hogy minél gyorsabban megtérüljön a beruházásuk.

Az első fordulóban öt külföldi-magyar páros indult: az Alcatel-SEL a Videotonnal, a Siemens a Telefongyárral, az Ericsson a Műszertechnikával (MT), a Northern Telecom a BHG-val, az Italtel pedig a Finommechanikai Művekkel szövetkezett. Az üzlet nagyságrendjét jelzi, hogy az elsőként említett négy külföldi cég a világ tíz legnagyobb berendezésgyártója közé tartozik.

Azóta is vitatott, a szakértők számára nem átlátható, több jel szerint erősen átpolitizált döntési folyamat „eredményeként” a Siemens-Telefongyár és az Ericsson-MT páros lett a nyertes. A részletek taglalása nem ennek a tanulmánynak a feladata – valószínűleg egyébként is teljesíthetetlen vállalkás lenne a döntés valódi mozgatórugóinak feltárása –, annyit azonban érdemes megemlíteni, hogy a magyar indulók közül egyedül a korábbi „udvari” – és kizárólagos – szállító, a BHG gyártott telefonközpontokat, és – nyilvánvalóan állami biztatásra, kedvezményes állami hitelek felvételével – 1988–89-ben már el is költött 1,5 milliárd forintot, hogy felkészüljön a Northern Telecom digitális központja osztrák változatának gyártására. Ezzel szemben a Telefongyár korábban átviteltechnikai berendezéseket gyártott, a Műszertechnika pedig semmilyen tapasztalattal nem rendelkezett az iparágban, sőt, általánosabb elektronikai gyártási tapasztalatokat is csak mérsékelten gyűjtögetett, hiszen inkább kereskedelmi, mint ipari tevékenységet folytatott. A két nyertes tehát tulajdonképpen zöldmezős beruházást hajtott végre, de ehhez magyar partnert is választott, hogy nagyobb eséllyel indulhasson a versenyben.

Az 1995-ben kiírt második rendszerválasztó tendert is a két korábbi győztes nyerte, ezzel 2002-ig évi két milliárd forint értékű megrendelésre számíthat mind a két cég a MATÁV-tól. Arra is jó esélyük van, hogy a többi szolgáltató is tőlük rendel, hiszen a már említett hálózati hatások itt is érvényesülnek.

Szakaszolt verseny

A nyolcvanas évek végéig sem a hazai, sem a KGST-piacokon nem versenyeztek egymással a magyar távközlési berendezésgyártók. A korábbi összevonási, beolvasztási és „profiltszítási” kampányok következtében minden termelő szakosodott egy-egy termékcsoport gyártására, azaz az irányítószervek – az ilyenkor elkerülhetetlen vállalati közreműködéssel – felosztották közöttük mind a hazai,

mind az export piacokat. A vállalati méret is ennek következtében alakult ki, a garantált megrendeléseknek megfelelő nagyságú kapacitást építettek ki az ugyancsak központilag elosztott beruházási forrásokból.

A megkérdezett vállalati szakértők szerint a KGST-piacokon viszont versenyeztek egymással a cseh, lengyel, magyar és NDK-beli szállítók. Ebből a mezőnyből az utóbbi két ország vállalatai emelkedtek ki, nagyrészt a külföldi licencekre, illetve a sajátos 'belnémet' kapcsolatokra támaszkodva. Közöttük az volt a legfontosabb különbség, hogy az NDK-beli vállalatok saját gyártású alkatrészeket építettek be, a magyar cégek viszont import alkatrészeket is, ezért a magyar berendezések jobb minőségűek voltak. Utólag már nehéz lenne objektív rangsort felállítani a nemes vetélkedők között, az azonban elég nagy biztonsággal állítható, hogy a világpiactól és a műszaki fejlődés meghatározó áramlataitól elszigetelten – baráti szpartakiádokon – küzdő vállalatok többsége nem állta a sarat, amikor az import felszabadítása után az iparág nagyjaival kellett szembeszállnia.

A nyilvános telefonközpontok magyar piacán a (potenciális) versenytársak száma hirtelen megugrott a MATÁV első rendszerválasztó tenderének hatására. Akkor két vállalat maradt állva, majdnem teljesen kiszorítva a korábbi egyeduralkodót. Ez különösen figyelemre méltó fejlemény, hiszen mind a két nyertes új szereplő.¹⁵ A tender eredményhirdetésével néhány évre 'jegelték' a versenyt, bár a két nyertes között volt némi verseny a megrendelések kisebb hányadának felosztására. Ettől eltekintve nincs helye a versenynek egészen a következő fordulóig. A második fordulót viszont ugyanezek a vállalatok nyerték. Ráadásul az így felosztott megrendelések teljesítése után jelentős mértékben csökken a MATÁV hálózatának bővítési üteme, tehát már csak a többi szolgáltató lényegesen kisebb megrendeléseikért lehet majd versenyezni, illetve a kapcsolódó szolgáltatásokhoz szükséges berendezések szállításának jogáért. Mindezen tényezők együttes hatásaként a verseny nem szűnik meg a gyártók között 2002 – a mostani fordulóban felosztott megrendelések teljesítése – után sem, de feltehetően más részpiacokra tevődik át a hangsúly, illetve nem várható, hogy újabb nagyok kísérelnének meg belépni a magyar piacra.

A többi távközlési termék – átviteltechnikai berendezések, alközpontok, telefonkészülékek, faxok, modemek, egyéb kiegészítők – piacán viszont az import liberalizálása óta folyamatos és éles a verseny. Korábban magyar gyártók is szállítottak ezekből a termékekből, de a vállalatok átalakítása és az import liberalizálása miatt

megszűnt vagy erősen visszaesett a termelés ezeken a területeken. Az import felszabadítása következtében pl. a BHG a vállalati alközpontok piacán (is) elvesztette korábbi meghatározó, mintegy nyolcvan százalékos piaci részesedését, 1992-ben már csak a piac húsz százalékát mondhatta magáénak. (Tóth G. [1994], 187. old.) A telefonközponton kívüli termékeket tehát most már többnyire importálják, a külföldi gyártók egymás között versenyeznek a magyar piacért.

Összefoglalva, a magyar távközlési berendezésgyártók helyzetét és teljesítményét meghatározó tényezők drasztikusan megváltoztak a nyolcvanas és kilencvenes évek fordulóján. A tervgazdasági időszakban a nemzetközi versenytől és a nemzetközi munkamegosztástól, a fejlesztési, gyártási és értékesítési hálózatoktól elszigetelve, azaz a hazai monopólium és az importkorlátozás áldásait és átkait, valamint a COCOM-tilalmak következményeit nyögve működtek a magyar vállalatok. Vevőiknek általában nem volt pénzük a korszerű termékek bevezetésére – ez különösen igaz a nyilvános telefonhálózat üzemeltetőjére –, ezért az iparág vállalatai többnyire elavult termelőberendezésekkel elavult termékeket gyártottak (pl. analóg, elektronikus központokat még a nyolcvanas évek végén is). 1988–89-től azonban hirtelen és váratlanul átalakult a hazai környezet, megkezdődött a gazdasági és politikai rendszerváltás, új szervezetben, új beszerzési módszereket alkalmazva, új igényeket támasztott a legfontosabb vevő, összezsugorodtak vagy összeolottak a korábbi export piacok, liberalizálták a hazai piacok, kereskedelmi kirendeltségek és/vagy termelő leányvállalatok révén megjelentek a külföldi versenytársak, és a talpon maradáshoz szervezeti, tulajdonosi és technológiai változásokat kellett végrehajtani.

Versenyképesség és innováció

A szakágazat versenyképessége nemzetközi összehasonlításban

Az ágazati szakértők értékelése szerint a magyar távközlési berendezésgyártók versenyképesek voltak a – világpiacon versenytől importkorlátozással és a COCOM-tilalmmal egyaránt védett – KGST-piacokon.

„Az NDK-testvéreket mindig megvertük a szovjet piacon“ – emlékezik a 'régi szép időkre' egy akkoriban semleges terepen, egy fejlesztőintézetben dolgozó mérnök.

A magyar gazdaság ugyanis kevésbé volt elzárva a világtól, mint a többi 'testvéri ország': a magyar vállalatok, így a távközlési berendezésgyártók is, licenceket vásárolhattak a nyugati cégektől, ha nehezen is, de importálhattak alkatrészeket és részegységeket. Időnként a COCOM-korlátozások is erősítették a magyar vállalatok versenyhelyzetét, azaz kifejezetten előnyösek voltak néhány cég számára. A KGST-piacokról az exporttilalom kizárta a komoly nyugati versenytársakat, a retesz viszont nem zárt annyira szorosan, hogy ne lehetett volna egy-egy tiltott terméket beszerezni, aminek alapos tanulmányozása után már elő lehetett állni a magyar változattal, figyelembe véve a technológiai korlátokat és az alkatrészek gyártásának, illetve importálásának lehetőségeit. Az esetleg nagyobb és drágább magyar berendezés pedig még mindig kívánatosabb volt a KGST-tagországokban, mint az eredeti, de elérhetetlen készülék.

Sokáig mind a magyar átviteltechnikai berendezések, mind a központok keresettek voltak, elsősorban az akkori Szovjetunióban. A nyolcvanas évek végére azonban már végképp elavultak az elektronikus központok. A BHG ekkor – a korábbi, jól bevált műszaki fejlesztési gyakorlatot folytatva – nyugati licencre alapozva akarta bevezetni a digitális központok gyártását. Az afganisztáni szovjet invázió viszont megghiúsította az egyébként ígéretes tárgyalásait hagyományos partnerével, az Ericssonnal.¹⁶ A KGST-szinten összehangolt fejlesztési próbálkozások sem jártak sikerrel, így a magyar szállító már nem tudott versenyképes központot kínálni – még ezen a világtól védett piacon sem.

A fejlett ipari országokban alig rúgtak labdába a magyar távközlési ipar vállalatai, dollárbevételeik nagyrészt az arab országoknak eladott katonai berendezésekből származtak, de polgári termékeket is exportáltak, pl. az FMV analóg mikrohullámú tv-adókat szállított Indiába.

A KGST összeomlása, majd felszámolása, a piaczgazdasági átalakulás és a távközlési rendszerváltás hatására az iparág piaci és termékszerkezete gyökeresen megváltozott, s emiatt a nemzetközi versenyképesség megítélése is más megközelítést követel.

A volt KGST-piacok többségét elvesztették a vállalatok, részben a termékeik elavulása, részben az ott is végbement nyitás, a korszerű berendezéseket és kedvezményes fizetési feltételeket kínáló nyugati versenytársak megjelenése. A partnerek fizetőképessége is bizonytalan a legtöbb esetben, tehát sokszor inkább szállítási, mintsem értékesítési lehetőségekről, valódi piacról van szó. Azt pedig csak az igazán tőkeerős cégek tehetik meg, hogy a FÁK-tagországok későbbi talpra állásában bízva hozom-

ra szállítsanak olyan nagy tételben, ami erre az iparágra jellemző. A legtöbbször még ezek az óriások is állami garanciát kérnek – és kapnak – a kormányuktól.

A korábbi KGST-piacok egy részét azonban sikerült megőrizni az ún. hálózati hatásoknak, és a kreatív fizetési megoldásoknak köszönhetően.

A Telefongyár privatizálása a termékszerkezet radikális megváltoztatását vonta maga után,¹⁷ a vezetékes átviteltechnikai berendezések gyártását átvevő cég pedig egy másik üzletág sikertelensége miatt azóta tönkrement. Így a termékcsoport kibocsátása a korábbihoz képest elenyésző mennyiségűre zsugorodott, és a rádiós átviteltechnikai berendezések gyártása is csak vegetál.

Digitális központokat két multinacionális cég magyar leányvállalata gyárt. A Siemens érdekeltségek a piacon nem versenyezhetnek egymással, mindegyiküknek szigorúan körülhatárolt működési területet oszt ki az anyavállalat. A Siemens Telefongyár Kft Magyarországot kapta, más piacokra nem léphet ki, ezért a szó hagyományos értelmében nem is értelmezhető a vállalat nemzetközi versenyképessége. A cégen belül természetesen éles a verseny a fejlesztési erőforrásokért és az anya által megszerzett megrendelések részegységeinek gyártására adott megbízásokért, hiszen ettől függ az egyes érdekeltségek nagysága, a belső rangsorban elfoglalt helye, s ezzel a vezetők presztízse, végső soron a pozíciója is. Ez is nemzetközi verseny, azonban a külső megfigyelők számára átláthatatlan, a gazdasági verseny ismert szempontjaitól – kisebb vagy nagyobb mértékben – eltérő kritériumok alapján döntenek az anyavállalat vezetői. Nemcsak a döntési folyamat marad rejtve az elemzők előtt, sokszor még a belső versenyeredmény sem ismerhető meg, hiszen a versenyképesség, a piaci siker szokásos mutatói nem alkalmazhatóak, nem értelmezhetőek ebben az esetben.

Az Ericsson Kft valamivel szélesebb körű felhatalmazást kapott az anyavállalattól: oktatási tevékenységgel és kivitelezési tervekkel a szomszédos országok piacán is jelen lehet.

A szélesen értelmezett – a statisztikai besorolásnál tágabb – távközlési ipar fontos szereplői azok a – többnyire kisebb – vállalatok is, amelyek mérőműszereket, kiegészítő berendezéseket, hardver részegységeket fejlesztenek és gyártanak, illetve szoftvert fejlesztenek. Ezek a vállalatok többnyire az iparág nagyjainak megrendelésére, velük szoros együttműködésben fontos részfeladatokat oldanak meg, de esetenként saját végterméket – pl. mérőműszereket – fejlesztenek és gyártanak, amit a partner márkanéve alatt, és az ő értékesítési csa-

tornáin keresztül exportálnak. A műszaki versenyképesség alapja ezekben az esetekben a magas színvonalú fejlesztési és gyártási ismeret és tapasztalat, amihez a nyugat-európai vagy észak-amerikai költségek töredékéért jut hozzá a partner. Mivel a K+F költségei szédítő magasságokba emelkedtek, az ezen a területen elérhető megtakarítás fontos versenyelőnyhöz juttathatja a partnereket. Ez az összefüggés még jelentősebb a viszonylag kis mennyiségben értékesíthető termékek, pl. a mérőműszerek esetében, hiszen ilyenkor a K+F költségei nem milliós nagyságrendben gyártható termékek között oszlanak meg, azaz az egységköltségen belül nagyon nagy a súlyuk.

A műszakilag sikeres, nemzetközi szinten versenyképes magyar vállalatok azonban nem elég tőkeerősek ahhoz, hogy saját márkanévvel vezessenek be a világpiacra, és saját értékesítési (és az ehhez elengedhetetlen szerviz-) hálózatot építsenek ki. Ezért már az is nagy siker, ha saját névvel bekerülhetnek valamelyik nemzetközi nagyvállalat katalógusába, mint pl. az Elektronika Átviteltechnikai Szövetkezet a Siemens katalógusába. Így széles körben, bizalmat gerjesztő katalógusból ismerhetik meg a termékeiket, s a már kiépített szervíz-hálózat is a vevők rendelkezésére áll. A hasznon természetesen osztozni kell, de ez még mindig előnyösebb, mint ismeretlenül, értékesítési és szervíz-hálózat nélkül próbálkozni. A bebocsátáshoz szívós munka, tartósan bizonyított magas műszaki színvonal és megbízható termék szükséges, csak így lehet olyan szintű bizalmat szerezni, hogy a partner nyíltan is vállalja a közös megjelenést.

A szakágazat fejlődése a statisztikai adatok tükrében

Az ágazat méretét, teljesítményét tükröző adatok csak 1992-től állnak rendelkezésre.¹⁸ Azt megelőzően – az akkori osztályozási rendnek megfelelően – a vákuumtechnikai termékekkel összevont adatokat közölt a KSH. Ezért a politikai, gazdasági és távközlési rendszerváltás hatásait nem számszerűsíthetjük, nem vethetjük össze az 1989–90 előtti adatokat a drasztikus átalakulás utáni időszak mutatóival.

Mindazonáltal az új besorolási rend sem tükrözi pontosan a vállalatok tevékenységét: pl. az Ericsson Kft-t nem az ipari híradástechnikai termékek gyártása és javítása (322) nevű szakágazatba sorolták, hanem a híradástechnikai közszükségleti cikkek gyártói közé (a 3230-as szakágazatba). Ez a tény erősen torzítja a szak-

ágazati adatokra támaszkodó elemzéseket, hiszen a 322-es szakágazat nettó árbevétele 1995-ben 41 milliárd forint volt, de ebből 'hiányzik' az Ericsson mintegy 14 milliárd forintos árbevétele.

A szakágazat mérete

A szakágazatba sorolt vállalatok termelése – a telefonhálózat gyors ütemű bővüléséről közölt adatokkal (1. táblázat) összhangban – még így, az egyik legnagyobb távközlési berendezésgyártó 'kizárásával' is látványosan – folyó áron több mint a kétszeresére – növekedett 1992–95 között, miközben mind a létszám, mind az ágazatban működő vállalatok száma jelentősen csökkent. A termelés növekedése a hazai piac bővülésének köszönhető, az export részaránya – átmeneti növekedés után – érzékelhetően visszaesett.

Tulajdonosi változások

A jelenlegi statisztikai fogalmak alapján nem lehet pontosan meghatározni a magán- és az állami tulajdon arányát. Hét tulajdonost különböztet meg a magyar statisztikai rendszer: az államot, az önkormányzatokat, a belföldi magánszemélyeket, a belföldi társaságokat, az MRP szervezeteket, a külföldi befektetőket és a szövetkezeteket. A belföldi társaságok a legtöbb feldolgozóipari ágazatban jelentős tulajdonhányadot képviselnek, azt viszont nem tudhatjuk meg a statisztikából, hogy ezek a társaságok állami, magán- vagy vegyes tulajdonban vannak-e. Ráadásul az IKIM csak az állami és a külföldi tulajdonra vonatkozó adatokat hozza nyilvánosságra.

A módszertani nehézségek ellenére is megállapítható azonban, hogy gyorsan csökken az állami tulajdon aránya, illetve látványosan nő a külföldi tulajdon súlya a vizsgált szakágazatban.

A szakágazat teljesítménye

A pénzügyi adatok arról tanúskodnak, hogy tágul a szakadék az életképes, nyereséges vállalatok és a bukducsoló, veszteséget halmozó vállalatok között. Ezért várhatóan tovább csökken a szakágazat vállalatainak száma. Ekkor feltehetően javul majd az árbevételarányos nyereség – az utóbbi években meglehetősen alacsony – ágazati átlaga is.

A létszám csökkenése ellenére jelentősen nőttek a személyi jellegű ráfordítások, amiből arra következtethetünk, hogy gyorsan változik a foglalkoztatottak képzettsége szerinti megoszlása: nő a magasabb képzettségű, ezért drágább munkaerő aránya. Az egy főre jutó árbevétellel mért hatékonyság lépést tart a munkaerőköltségek

A szakágazat (322) mérete

	1992	1993	1994	1995
Nettó árbevétel (millió Ft)	20 266,3	21 834,1	37 250,6	41 077,9
ebből: export (milió Ft)	3 680,8	4 836,5	5 352,0	5 316,2
Az export részaránya (%)	18,16	22,15	14,37	12,94
Átlagos statisztikai állományi létszám	15 280	12 399	10 621	10 467
Vállalatok száma	389	410	215	239

Forrás: IKIM és saját számítások

Megjegyzés: A táblázat csak a kettős könyvvitelt vezető vállalatok adatait tartalmazza.

növekedésével, tehát az adatok alapján feltételezhető „minőségi csere” kifizetődik. A hatékonyság javulásához valószínűleg hozzájárult a termelőberendezések korszerűsítése is, amire a tárgyi eszközök állományának növekedéséből következtethetünk.

A tenderezés tanulságai

Az első rendszerválasztó tender külföldi résztvevői – az Alcatel-SEL, a Siemens, az Ericsson, a Northern Telecom

2. táblázat vállalatok alapvetően azonos célokat követnek és hasonló módszereket alkalmaznak, a verseny természetéből – és a köztük levő különbségekből – adódóan nem lehet mindenki sikeres, a védekezés ellenére néhányan a koncentráció áldozatai lesznek. A magyar rendszerválasztó tenderen sem lehetett mindenki győztes, s még ha nem is ez volt a globális „háború” legfontosabb, mindent eldöntő csatája, az ütközet vesztesei természetesen elégedetlenek voltak az eredménnyel.

A két nyertes, a Siemens és az Ericsson – a többi indulóhoz hasonlóan¹⁹ – előkelő helyet foglal el a távközlési berendezésgyártók rangsorában. (5. táblázat)

A Siemens a Telefongyárral közösen indult a pályázaton, majd 1991-ben megalapították a Siemens Telefongyár Kft-t (ST) a Siemens Austria 65 százalékos és a Siemens Magyarország 35 százalékos tulajdonosi részesedése mellett. A telefongyár addig vezetékes átviteltechnikai berendezéseket gyártott, de a tulajdonváltás

3. táblázat

A tulajdonszerkezet változása

	1992	1993	1994	1995
Jegyzett tőke (millió Ft)	19 396,1	15 451,1	17 077,8	18 945,0
ebből:				
külföldi tulajdon (milió Ft)	1 329,9	1 512,3	1 923,1	3 487,5
állami tulajdon (millió Ft)	7 222,0	3 588,1	4 205,3	3 873,5
A külföldi tulajdon részaránya (%)	6,86	9,79	11,26	18,41

Forrás: IKIM és saját számítások

Megjegyzés: A táblázat csak a kettős könyvvitelt vezető vállalatok adatait tartalmazza.

(Nortel) és az Italtel – az ágazati elemzők „előírásait követő” stratégia alapján szálltak ringbe. A csillagászati összegeket felemészítő kutatás-fejlesztést csak úgy lehet finanszírozni, ha – kihasználva a nemzeti piacok megnyitása adta lehetőségeket – globalizálják a tevékenységüket, vegyes- vagy leányvállalatok alapításával igyekeznek minél több országban jelen lenni. Így készülhetnek fel a távközlési ipar koncentrációjára is, azaz így védekezhetnek az ellen, hogy a versenytársak annyira megerősödjenek, hogy kiszorítsák vagy felvásárolják őket. Bár a

után ezt a termékcsoportot átadta az EPOS-nak.²⁰ A fő termék a Siemens EWSD jelű digitális telefonközpontja lett.²¹ Az ST részegységeket gyárt a központhoz, a fejlesztési – elsősorban szoftverfejlesztési – részfeladatokat old meg, és összeszereli a saját gyártású, illetve a Siemens egyéb érdekeltségeitől vásárolt részegységekből az EWDS központokat. Ezen kívül a Siemens egyéb távközlési berendezéseit is forgalmazza Magyarországon.

Az ST a rendszerválasztó tender mindkét fordulójában nyert, tehát a „szakaszos” versenyben sikeres volt a versenytársaihoz képest. A siker bizonyára sok tényező – a termék műszaki színvonala, a magyarországi befektetések, a hosszú múltra visszatekintő egyéb gazdasági kapcsolatok a Siemens és a magyar vállalatok között, a MATÁV német résztulajdonosa, a szoros német–magyar politikai kapcsolatok stb. – együttes hatásának köszönhető, s nehezen lehetne megállapítani az egyes tényezők súlyát.

Az ST termékeinek színvonalát alapvetően a Siemens K+F tevékenysége és a Siemens érdekeltségek által gyár-

A szakágazat (322) teljesítménye

	1992	1993	1994	1995
Adózás előtti eredmény (millió Ft)	-1 054,4	506,8	185,2	-897,2
ebből: nyereség (millió Ft)	1 003,6	1 121,6	1 457,3	2 531,8
veszteség (millió Ft)	-2 057,9	-615,1	-1 272,1	-3 429,0
Adózott eredmény (millió Ft)	n.a.	349,6	4,7	-1 112,6
ebből: nyereség (millió Ft)	n.a.	n.a.	1 299,1	2 316,9
veszteség (millió Ft)	n.a.	n.a.	-1 294,4	-3 429,5
Személyi jellegű ráfordítások (millió Ft)	5 764,3	4 995,6	6 527,4	7 401,3
Tárgyi eszközök (millió Ft)	n.a.	39 449,6	47 832,6	53 846,1
Hozzáadott érték (millió Ft)	n.a.	6 882,4	8 958,6	11 082,5
Hatékonyság (egy főre jutó árbevétel)	1,33	1,76	3,51	3,92
Adózott eredmény/nettó árbevétel (%)	n.a.	1,60	0,01	-270,86

Forrás: IKIM és saját számítások

Megjegyzés: A táblázat csak a kettős könyvvitelt vezető vállalatok adatait tartalmazza.

A világ tíz legnagyobb távközlési berendezésgyártója, 1994

	Távközlési berendezések árbevétele		Vállalati nyereség millió \$	Vállalati létszám ezer fő	Export százalék
	millió \$	részarány a vállalati bevételből (százalék)			
<i>Alcatel</i>	20 401	67,6	652	197	72,4
<i>Motorola</i>	14 389	64,7	1 560	132	43,9
<i>AT&T</i>	14 279	19,0	4 710	305	9,8
<i>Siemens</i>	12 779	24,5	1 228	382	57,7
<i>Ericson</i>	10 699	100,0	512	76	90,0
<i>NEC</i>	9 481	27,1	65	148	15,5
<i>Nortel</i>	8 223	92,7	408	57	87,1
<i>Fujitsu</i>	4 774	15,5	-369	164	29,5
<i>Bosch</i>	3 413	16,1	316	156	54,0
<i>Nokia</i>	2 531	43,8	754	28	85,0
Összesen	100 969	34,6	9 836	1 572	40,2

Forrás: UNECE [1996] (eredeti forrás: ITU)

magyarországi gyártás körét, a gyártási eljárások műszaki színvonalát ugyanis az itt eladható termékek mennyisége szabja meg: a gazdaságosan csak nagy sorozatban gyártható, csúcstechnológiát képviselő részegységeket, pl. az EWSD központi processzorát nem érdemes itt gyártani. Az összeszerelést a tulajdonváltás előtti időszakban használt berendezésekhez hasonló színvonalú beültető és forrasztó automatákkal végzik. A legfontosabb változás ezen a területen az ún. felületszerelt (SMT) technológia bevezetése volt.

Az Ericsson (ER) ugyanezen a piacon versenyez, a trendek eredményeinek tanúsága szerint szintén sikeresen. A tevékenységi kör – részegységek gyártása, fejlesztési részfeladatok megoldása, a végtermék összeszerelése –, valamint a termék és a gyártási tevékenység műszaki színvonala is hasonló.

Az Elektronika Átviteltechnikai Szövetkezet (EÁ) sokkal kisebb méretű, mint az ST vagy az ER, de gyorsan növeli a termelését egy olyan piacon, ahol erős és folyamatos a verseny mind a hazai, mind a külföldi piacokon.

1994–96 között változatlan létszám mellett az EÁ megkétszerezte, háromszáz millió forintról hatszáz millióra növelte a nettó árbevételét. Termékeik nagy részét külföldön értékesítik, az export adja az árbevétel 65–70 százalékát. A legfontosabb vevőik belföldön a MATÁV és a Westel, a külpiacokon az orosz posta, vasút és gázipar, valamint a Siemens és a Wandel & Goltermann. Az export háromnegyede a volt KGST-tagországokba, első sorban Oroszországba irányul.

Az EÁ viszonylag kis sorozatban gyárt távközlési műszereket, ezért nem érdemes automatizálni a termelést, de az elektronikai iparban élenjáró egyéb technológiákat alkalmazzák, pl. néhány éve bevezették a felületszerelt technológiát.

A magyar K+F szakemberek felkészültek ebben az iparágban is, egyébként az ST nem kaphatott volna fejlesztési részfeladatokat a Siemestől, és az ER sem nyitott volna külön laboratóriumot a Budapesti Műszaki Egyetemen, ahol már nemcsak a korábbi Ericsson termékeket adaptálják a magyar viszonyokhoz, hanem új termékek fejlesztésében is részt vesznek. Egy jelentős nemzetközi nagyvállalat tehát Magyarországra telepítette a stratégiai K+F egy részét is, természetesen nem a stratégiai K+F központját, nem is a meghatározó részét, hiszen azt minden multi a központjában végzi,²² és a Translab jelenlegi, mintegy húsz fős létszáma nem is lenne ehhez elegendő. Az iparági szakértők egy objektív és egy szubjektív tényezővel magyarázzák az ER laboratórium megnyitását. Egyrészt kiemelik, hogy Svédország túl kicsi ahhoz, hogy egy Ericsson méretű és műszaki színvonalú cég fejlesztéseihez elegendő számú szakembert képezzenek az anyaországban. Másrészt azt hangsúlyozzák, hogy magyar származású mérnökök is dolgoznak az Ericsson felsővezetésében, akik jól ismerik a volt osztály- és évfolyamtársaik felkészültségét, tehát tudják, hogy nem vallanak kudarcot, ha magyar kollégáik megbízását szorgalmazzák. „Mellesleg” az Ericsson ugyanúgy a Wallenberg ipari csoporthoz tartozik, mint a Gripen vadászgépeket gyártó Saab, tehát feltehetően a magyar kormány megdolgozását is szolgálta a Translab megnyitása. Természetesen hiba volna azt várni egy nemzetközi nagyvállalattól, hogy nem az – esetenként igen összetett – érdekeit követve dönt a befektetéseiről, a gyártási és a fejlesztési tevékenység országok közötti megosztásáról, hanem emberbaráti szempontoktól vezérelve szórja a pénzt.

Az EÁ is alapvetően a K+F tevékenysége színvonalának köszönheti, hogy túlélte a gazdasági földcsuszamlást. A Siemens és a Wandel & Goltermann is az EÁ

különböző műszereivel találkozva döntött úgy, hogy őket bízta meg a saját, már kifutó műszerei új generációjának fejlesztésével és gyártásával. Bémunkában végzett fejlesztést csak a legnehezebb időkben, 1990–91-ben vállaltak. Előre tudták, hogy nem éri meg, mert éhbéért dolgoztatják őket, de akkor nem volt más választásuk. Azonban a nem túl rózsás várakozásaikhoz képest is csalódtak, ugyanis több megbízójuk egyáltalán nem fizetett, vagy csak olyan sokára és olyan költséges jogi herce-hurca után, hogy az veszteséggé tette az üzletet. A keserű tapasztalatok hatására most már csak gyártással együtt vállallnak fejlesztést.

Az EÁ már 20 éve szorosan együttműködik a Budapesti Műszaki Egyetem távközlési szakembereivel, közösen fejlesztik a műszereket. Egyik legújabb termékükkel 1996-ban elnyerték az Európai Információtechnológiai (ITEA'96) Díjat, amivel a beérkezett 253 pályázat közül 25-öt díjazott a nemzetközi zsűri. Ez lett az alapja a W&G részére gyártott új készüléknek is.

Az iparági szakértők szerint még nincs kihasználva a magyar távközlési szakemberek tudása, sokan azért vállaltak külföldön munkát, hogy érdekes, izgalmas feladatokat kaphassanak. Az Alcatelt és a Nokiát említették a volt évfolyamtársaik és kollégák munkaadói között, ami azt jelzi, hogy valóban nem kizárólag a feltehetően jóval magasabb jövedelem csábította a távozókat, nem másodharmadvonalbeli cégekhez mentek, hogy végre lakást vagy autót vehessenek a külföldi megtakarításaikból, hanem az iparág vezető vállalatainál végezhető színvonalas fejlesztő munka, a szakmai kihívások vonzották őket.

Az iparági sajátosságok miatt a fejlesztés csakis a felhasználókkal (központok és átviteltechnikai berendezések esetében a távközlési szolgáltatókkal, mérőműszerek esetében pedig a távközlési berendezésgyártókkal) és – a mikroelektronika térhódítása miatt – az elméleti szakemberekkel közösen lehet eredményes. Az ST és az ER esetében a fejlesztés meghatározó hányadát, a marketingfeladatokat az anyavállalat végzi, a magyar leányvállalatnál elsősorban a digitális telefonközpontok lelkét jelentő szoftvert adaptálják a hazai körülményekhez. Ehhez speciális fejlesztési programokat használnak. A Telefongyár a tulajdonváltás előtt CAD-csomagokat is használt a hardverfejlesztéshez, azóta erre nincs szükség Budapesten. Az anyavállalat természetesen nem maradhatna talpon a nemzetközi versenyben a CAD- és CAM programcsomagok alkalmazása nélkül.

Az EÁ önállóan is végez marketingfeladatokat, a hazai piacon és a legfontosabb „keleti” piacukon, Oroszországban senki nem veszi le ezt a terhet vállunkról. A

moszkvai kirendeltségünket abban a két évben is fenntartották, amikor alig tudtak valamit eladni az orosz gazdaság szétesése miatt, mert tudták, hogy ha kivonulnak, később sem tudnak majd eladni semmit, amikor pedig már lenne fizetőképes kereslet.

Az innováció a nagyvállalatok és a kisebbek számára egyaránt létkérdés. Az ST-nek és az ER-nek azzal kell szembenéznie, hogy amilyen gyors volt a digitális központok iránti kereslet felfutása, olyan gyorsan csökken a hálózatfejlesztés üteme. Egy ritka történelmi pillanat hasonlóságot lehetett, amikor páratlan ütemű volt az elavult és szűkös nyilvános telefonhálózat korszerűsítése és bővítése. Néhány éven belül azonban sokkal kevesebb központot rendel tőlük a MATÁV, illetve a többi szolgáltató. Ezért új termékeket kell bevezetni, ha el akarják kerülni, hogy zuhanásszerűen csökkenjen az árbevétel. Ez ugyanis akár a termelés és a fejlesztés megszüntetéséhez is vezethet, azaz az anyavállalat kereskedelmi képviselője „fokozhatja le” a jelenlegi leányvállalatokat. Profánul fogalmazva, ez sok vezető számára az állásuk elvesztését jelentené, de a tovább foglalkoztatottak is a jövedelmük és a nagyvállalaton belüli presztízsük lényeges csökkenésére számíthatnának. Ez pedig elég erős ösztönzés az innovációra. Az ST vezetői már ki is dolgoztak néhány fejlesztési elképzelést, de ezek részletei még nem hozhatók nyilvánosságra.

A kisebb távközlési berendezésgyártók is csak akkor maradhatnak talpon, ha piaci réseket találnak, illetve ha képesek részegységeket vagy speciális műszereket szállítani a nemzetközi nagyvállalatok Magyarországon vagy máshol működő leányvállalatainak. Tehát őket is meglehetősen hatásos kényszerítő erők vezérik, hogy keressék a műszaki, szervezeti-vezetési és piaci innovációk lehetőségeit.

Az EÁ ezt felismerve 1990–96 között mintegy hatvan százalékkal bővítette a K+F-ben foglalkoztatottak létszámát, és háromszorosára növelte a K+F kiadásait. Most az árbevétel nyolc-tíz százalékát fordítják kutatás-fejlesztésre, de még ezzel is elégedetlenek, a cél a tizenöt százalékos arány.

Összefoglalás és következtetések

A világ távközlési iparát alapvető szerkezeti változások „szabják át” a műszaki fejlődés és a távközlési monopóliumok oldása következtében.

A magyar távközlési berendezésgyártóknak nemcsak ezekhez a globális változásokhoz kell alkalmazkodniuk, hanem – akárcsak a legtöbb magyar vállalat – még nehezebb leckét kaptak a politikai és gazdasági rendszer-

váltással. A működési feltételeik drasztikusan és viharos gyorsasággal változtak meg. Elvesztették a korábban meghatározó súlyú, viszonylag kényelmes értékesítési lehetőséget nyújtó KGST-piacokat. A hazai piacon megváltozott a legfontosabb vevő szervezete, tulajdonosa és a beszerzés módszere is. A COCOM-tilalmakat eltörölték, az importkorlátozásokat feloldották, ezzel a korábban ismeretlen nemzetközi versenyt is rájuk szabadították. Miközben műszaki generációváltást is végre kellett hajtani a legtöbb berendezés esetében, a korábbi elektromechanikai paradigmát „leváltotta” a digitális paradigma.

A belföldi változások azonban soha nem látott piacbővüléssel jártak. Az elavult és szűkös nyilvános telefonhálózatot nemzetközi összehasonlításban is páratlan ütemben bővíti és korszerűsíti az időközben külföldi befektetők által privatizált – tehát nyereségorientált – szolgáltató vállalat. A rendelkezésre álló adatok tanúsága szerint az ágazat kibocsátása – a piaci lehetőségek bővülésével párhuzamosan – gyorsan nőtt, miközben a létszám és a vállalatok száma egyaránt csökkent. A pénzügyi adatok a nyereséges, életképes és a veszteséges, haladó vállalatok közötti szakadék tágulását jelzik, tehát valószínűleg tovább csökken az ágazatban működő vállalatok száma. Különösen kérdéses néhány korábbi nagyvállalat sorsa, amelyek nem keltették fel külföldi befektetők érdeklődését, korábbi hazai és exportpiacaik nagy részét pedig elveszítették.

Ugyanakkor új piaci szereplők is megjelentek. Egyrészt az új értékesítési lehetőségek Magyarországra vonzottak két jelentős nagyvállalatot, a西门st és az Ericssont, amelyek termelő leányvállalatokat alapítottak, s az ágazat vezetői lettek árbevételük és műszaki színvonaluk tekintetében. Néhány kis- és közepes méretű vállalkozás is alakult, részben korábbi kutatóintézetekből vagy nagyobb vállalatok részlegeinek önállósításával.

Az interjúkból, és az ágazat sajátosságainak – éles, nagyrészt a K+F-re alapozott verseny, az új értékesítési lehetőségek feltárásának kényszere, s az ezzel párhuzamosan zajló liberalizálódás, a korábban zárt nemzeti piacok megnyitása a nemzetközi verseny előtt – általánosabb elemzéséből egyaránt azt a következtetést lehet levonni, hogy csak azok a vállalatok élhetik túl a magyar feltételek gyors és alapvető megváltozását, a technológiai váltás kényszerét, amelyek szoros gyártási, fejlesztési és értékesítési kapcsolatot tudnak kialakítani az iparág vezető vállalataival. Az újonnan alakult kisvállalatok közül is azok lettek sikeresek, amelyek bekapcsolódtak a nemzetközi munkabeosztásba, s pl. a Motorola részére veznek fejlesztéseket.

A kilencvenes évek elején hirtelen megugró megrendelések azonban a nyilvános telefonhálózat rendkívüli ütemű bővítésének és korszerűsítésének befejezése után már csak szép emlékké válnak, ezért a műszaki, szervezeti és piaci innováció a nagyvállalatok és a kisebbek számára egyaránt létkérdés. A távközlési szolgáltatások világszerte tapasztalható bővülése Magyarországon is elkezdődött, s ehhez új termékekre van szükség. Ezeket azonban nemcsak fejleszteni és gyártani kell, hanem el is kell adni, mégpedig új módszerekkel: ezentúl nem a távközlési szolgáltatóknak, hanem közvetlenül a fogyasztóknak.

A távközlési szolgáltatás liberalizálásával néhány éven belül a MATÁV versenytársai is megjelenhetnek a piacon, valamilyen szintű pótlólagos keresletet támasztva a berendezésgyártók termékei iránt. Ez azonban feltehetően nem garantálja a jelenlegi szintű termelés fenntartását, tehát nem ment fel az innováció kényszere alól.

Az ágazat korábbi nagyvállalatainak „lecsúszása”, az eredeti fejlesztési programok hiánya jó néhány szakembert külföldi munkavállalásra készítetett, kényszerített. Ez a jelenség az ágazaton jóval túlmutató problémára is felhívja a figyelmet. A külföldi vállalatok számára ugyanis esetenként sokkal olcsóbb lehet néhány jól képzett magyar szakembert külföldön foglalkoztatni – még akkor is, ha ott magasabb bért kell fizetni – mint a magyar kutatóintézeteket privatizálni, illetve a privatizált vállalatok K+F részleteit fenntartani. A létező szervezetek átvételével gyakran olyan pénzügyi, infrastrukturális, személyi és környezetvédelmi nyűgöket is „örökölnének”, amiket nem szeretnének magukra vállalni. A szélesen értelmezett gazdaságpolitika egyik legnehezebb feladata, hogy megoldást találjon erre a dilemmára, ellenkező esetben ugyanis komoly felhalmozott tudás és tapasztalat veszhet el. A KGST-időkben gyümölcsöző „utánzó”, „követő” fejlesztésre „kihagyozott” tudás természetesen leértékelődött a COCOM-korlátok lebontásával, az import felszabadításával. A feladat tehát nem a korábbi, sok tekintetben visszahúzó szerkezet és szervezetek változatlan megőrzése, hanem az új körülmények között is értékteremtő tudás és tapasztalat hasznosítása.

Források

- EU [1995]: Panorama of EU Industry 1995–1996. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- INECE [1996]: World Engineering industries and automation: Performance and prospects 1984–96. Geneva: United Nations' Economic Commission for Europe

Mink Mária [1997]: Kapcsolati tőke – Versenyfutás a távközlésben. HVG, 1997. március 15.

Patel, Parimal és Pavitt, Keith [1991]: Large Firms in the Production of World's Technology: An important case of 'non-globalisation'. Journal of International Business Studies, Vol. XXII, No. 1, 1–21. old.

Patel, Parimal és Pavitt, Keith [1994]: Uneven (and Divergent) Technological Accumulation Among Advanced Countries: Evidence and framework for explanation. Industrial and Corporate Change, Vol. III, No. 3, 759–790. old.

Regős Zsuzsa [1997]: Pókstratégia – Liberalizálódó távközlés. Figyelő, 1997. február 27.

Tóth G. László [1994]: Technological Change, Multinational Entry and Re-structuring: The Hungarian Telecommunications Equipment Industry. Economic Systems, Vol. XVIII, No. 2, 179–195. old.

Ványai Erzsébet–Viszt Erzsébet [1991]: „Csődben a hírközlési ipar?” Ipargazdasági Szemle, Vol. XXII, No. 2, 61–72. old.

Interjúk

Vállalati dokumentumok.

Lábjegyzetek

1 A sikeres szoftveres cégek piaci értéke megközelíti, vagy akár meg is haladhatja még az óriás számítógépgyártók hasonló mutatóját is, a „hanyagló” vasasok – pl. acélművek, autógyárak – pedig még jobban lemaradnak.

2 A fogalmat Freeman és Perez [1988] vezette be.

3 Az első telefonközpont – hosszú küzdelem után – az ő irányítása alatt készült el Párizsban, 1879-ben.

4 1880-ban nyílt meg az első telefonközpont Budapesten – Európában a negyedikként.

5 A nemzetközi kitekintés forrásai az EU [1985] és az UNECE [1996] megfelelő fejezetei, illetve a magyar szakértőkkel készített interjúk.

6 Közülük a legjelentősebb, s egyben a legújabb az 1997. februárjában aláírt Általános Kereskedelmi és Szolgáltatási Megállapodás [GATS], amelyhez a WTO 68 tagországa csatlakozott. Ebben az aláírók a távközlési piac állami és magánmonopóliumainak felszámolását vállalták, néhányan már 1998-tól.

7 Az AT&T látszólag kivétel, hiszen 1991–94 között a bevételei 4,3–4,9 százalékát fordította beruházásokra, s szinte tizedszázalékra azonos, 4,1–4,8 százalék volt a K+F kiadások aránya. (UNECE [1996], 390. old.) Ebben az esetben azonban az is figyelembe kell venni, hogy az AT&T alapvetően szolgáltató cég, csak a bevételek egyötöde származik a távközlési berendezések gyártásából, azaz a feltehetően a versenytársakkal azonos nagyságrendű K+F kiadások a sokkal nagyobb összes árbevételhez viszonyítva „zsugorodnak” 4,5 százaléknyra.

8 Ezzel kapcsolatban a szerkezeti változások alfejezet foglalta össze a legfontosabb fejleményeket.

9 Az MDP, majd az MSZMP, illetve a minisztériumok, a

rendőrség, hadsereg részére „természetesen“ külön hálózatokat telepítettek.

10 Részletesebben l. Tóth [1994] illetve az ott hivatkozott forrásokat.

11 Az 1985–90 közötti növekedési ütem nagyjából megegyezett a világtárlaggal, tehát éppen a lemaradás „megőrzéséhez“ volt elég az akkori éves hat százalékos bővülés.

12 Részletesebben l. Mink [1997], Regős [1997]

13 Csak a vákuumtechnikai termékek gyártásával összevont adatokat közölték, s az így kreált iparágon belül természetesen igen nagy súllyal szerepeltek a Tungstam adatai, tehát ezek az aggregált számok értelmes elemzésre teljesen alkalmatlanok voltak.

14 Az anyaggyűjtés során felkeresett vállalatok esetében is hasonlóan magas arányt képviselt a KGST-export a nyolcvanas évek végéig, de ezek a vállalatok – egy kivételével – valószínűleg szerepeltek a másik két mintában is.

15 A kép teljességéhez viszont az is hozzátartozik, hogy mind a Siemens, mind az Ericsson rendelkezett magyar érdekeltségekkel a második világháború előtt.

16 Tóth G. [1994], 183–184. old.

17 Részletesebben lásd a Tenderezés tanulmányai alfejezetben.

18 Az 1996-os adatok még nem állnak rendelkezésre, várhatóan csak e cikk megjelenését követően lesznek hozzáférhetőek.

19 Az ötödik pályázó, az Italtel nem szerepelt az első tizben, viszont 1994-ben 50-50 százalékos vegyesvállalatot alapított a Siemens-szel, így közvetve mégis csak a „klub“ tagjává vált.

20 Az EPOS a Villamosipari Kutatóintézetből vált ki. Az önállósodás után folytatták egy korábbi termék, a szünetmentes áramforrások gyártását. A magukkal hurcolt régebbi finanszírozási gondok miatt azonban végül csődbe jutott az EPOS, felszámolják. Ezek a nehézségek a vezetékes átviteltechnikai berendezések gyártását is maguk alá temették.

21 Egy másik korábbi terméket, a gáz- és olajvezetékek szolgáltató rendszereit még gyártják, erre van megrendelés a korábbi vevőktől.

22 A globalizálódás és a K+F közötti kapcsolat alapos, tényekre támaszkodó elemzését, a hangzatos állítások kritikáját adja Patel és Pavitt [1991], [1994].

E számunk szerzői:

Dr. GÁBOR Katalin gyermekkardiológus szakorvos, egészségügyi menedzser, főiskolai docens, SZOTE Főiskolai Kar; **Dr. POGÁNY Magdolna** okleveles jogász, védőnő, főiskolai docens, főigazgató-helyettes, SZOTE Főiskolai Kar; **Dr. DANCSHÁZY Zsolt** a biológiai tudományok doktora, tudományos tanácsadó, MTA Szegedi Biológiai Kutatóintézet; **KARSAI Mária** pedagógus, egészségnevelő, főiskolai adjunktus, SZOTE Főiskolai kar; **KOVÁCS Péter** egyetemi tanársegéd, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. HAVAS Attila** a közgazdaságtudomány kandidátusa, tudományos munkatárs, BKE IKU, Innovációs Kutatóközpont; **Dr. FERTŐ Imre** kandidátus, tudományos főmunkatárs, MTA Közgazdaságtudományi Intézet; **MOHÁCSI Kálmán** okleveles közgazdász, tudományos főmunkatárs, Pénzügykutató Rt.; **MIKULÁS Gábor** könyvtáros, Kecskeméti Tanítóképző Főiskola; **Dr. PATAKI Béla** egyetemi adjunktus, BME Ipari Menedzsment és Vállalkozás-gazdaságtan Tanszék; **Dr. KASSAY Štefan** a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, az I.D.C. Holding vezérigazgatója; **Robin COOPER** a Claremonti (Kalifornia) Továbbképző Intézet Peter F. Drucker Menedzserképző Központjában működő USA-Japán Kutatóintézet menedzsment-professzora és igazgatója; **KURUCZ Zsuzsanna** egyetemi docens, JPTE Közgazdaságtudományi kar Ipargazdaságtan Tanszék; **Dr. MÉSZÁROS Tamás** kandidátus, tudományos rektorhelyettes, BKE; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

FERTŐ Imre-MOHÁCSI Kálmán

AZ ÉLELMISZER-GAZDASÁG VERSENYKÉPESSÉGÉT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK

A cikk a különféle termelési tényezők hatását vizsgálva kitér mind az élelmiszerek világpiacának főbb irányzataira, mind a hazai élelmiszer-gazdaság potenciális változásaira. Külön foglalkozik a kapcsolódó és támogató szektorok helyzetével, valamint a kormányzati politika nem egyértelműen pozitív hatásaival.

Cikkünkben Porter gyémántmodelljére (Porter [1990]) támaszkodva az élelmiszer-gazdaság versenyképességét meghatározó tényezőket tekintjük át.¹ Megvizsgáljuk a különféle termelési tényezők: a mezőgazdasági nyersanyag-termelés, a kapacitások és a beruházások, a szakemberkereslet és -kínálat, a kutatás és fejlesztés, a pénzügyi-finanszírozási helyzet hatását. A keresleti tényezők bemutatásakor röviden kitérünk az élelmiszerek világpiacának nemzetközi irányzataira, a hazai élelmiszer-gazdaság potenciális piacain bekövetkező változásokra. Az élelmiszer-termelés rendkívül összetett tevékenységi rendszerben történik, ezért külön foglalkozunk a kapcsolódó és támogató szektorok helyzetével. A megváltozott vállalati stratégia, struktúra és versenyviszonyok kérdésének elemzése után a kormányzati politika néhány összefüggésére világítunk rá. Befejezésül röviden ismertetjük a magyar élelmiszer-gazdaság további fejlődési lehetőségét befolyásoló tényezőket.

Termelési tényezők

Mezőgazdasági nyersanyag-termelés

A kilencvenes években a feldolgozóipar és a kereskedelem mezőgazdasági nyersanyag-beszerezése akadozott, a mezőgazdasági termékkínálat sem mennyiségileg, sem

minőségileg nem volt megfelelő. Ez az élelmiszer-gazdaság egésze hatékonyságát és piaci lehetőségei kihasználását rontotta (Szabó [1993]). A mezőgazdasági alapanyag-kínálat és -beszerzés gondjainak különféle, egymással összefüggő, a gazdasági környezet kedvezőtlen alakulására visszavezethető okai voltak (Sipos [1995]).

Az élelmiszeripari vállalatok mellett az átalakulás alatt álló mezőgazdasági nagyüzemek is felhagytak a különféle vertikumok szervezésével. Emiatt 1993-ig több százezer kistermelő esett ki az árutermelésből. A korábbi kereskedelmi megoldások, szervezetek helyére csak lassan léptek újak, így a mezőgazdasági termelők jó része távolabb került a piactól, mint korábban volt. Sokszor már nem a piacok szűkössége, hanem a rendelkezésre álló jó minőségű árualapok hiánya volt az agrárszektor csökkenő értékesítésének oka. Az élelmiszer-gazdaság koordinációs rendszerének szétesésében nagy szerepe volt több élelmiszeripari szakágazat (konzerv-, hús-, baromfiipar) pénzügyi krízisének.

Az élelmiszeripar és a mezőgazdasági nyersanyagtermelők kapcsolatrendszerében 1995/1996-ban kedvező változások történtek. Ez azonban nem jelenti a problémák teljes körű megoldását. Több területen megkezdődött a korábban szétesett együttműködési rendszer újjáépítése, a szerződéses termeltetés terjedése. Főként azokban a szakágazatokban, ahol a magán (külföldi) tőke részesedést szerzett, az agrártermelők integrálása, azok termékeinek feldolgozóipari értékesítése is stabilabb, kiszámíthatóbb

¹ A cikk alapjául szolgáló tanulmány a „Versenyben a világgal” című kutatási program keretében készült.

lett. A feldolgozó vállalatok, például a cukoripari, a hűtőipari egy része olyan konstrukciók kialakítására (és befektetésekre) szánta el magát, amelyek segítik a mezőgazdasági termelők integrálását, a megfelelő minőségű alapanyag termeltetését.

Kapacitások, beruházás

A mezőgazdaság kibocsátása jelentősen csökkent a kilencvenes évek elején. Ez a piacok átrendeződésén, az elhúzódó átalakulási folyamat hatásain túl az ágazat tág értelemben vett kapacitásainak szűkülésével, kihasználatlanságával, hiányával és elöregedésével magyarázható. Emiatt a minőségi nyersanyagtermelés, a biológiai alapok genetikai lehetőségeinek kihasználása (terméshozamok, fajlagos kihozatal) stb. akadozik, illetve kisebb a lehetségesnél és a szükségesnél. Számos esetben a „kapacitások” kihasználatlanok (például gabonafélék terméshozama, fajlagos húskihozatal) és/vagy kisebbek (például minőségi vágóállat-előállítás, kertészeti cikkek és biotermékek termelése), mint az újjászerveződő piaci lehetőségek. Bizonyos esetekben pedig a „kapacitások” túlzott méretűek: például keverékgyártás, rossz minőségű vágóállat-alapanyag kibocsátás. Így egyszerre lenne szükség a „kapacitások” leépítésére, bővítésére és átstrukturálására.

Az élelmiszeripar több szakágazatában a bel- és külpiazi lehetőségek alapján nincs szükség a kapacitások növelésére. Sőt nem egy helyen (például hús-, konzervipar) azok egy részének leépítése szükséges. A berendezések műszaki színvonala egyenetlen. A külföldi befektetők részvételével lezajlott tulajdonosváltás nyomán azonban az elmúlt négy-öt évben sok szakágazatban (például sör-, édes-, tej-, szesz- és üdítőitalipar) olyan fejlesztések (korszerűsítések) történtek, amelyek figyelemre méltó műszaki fejlődést tettek lehetővé. A hazai tulajdonban maradt cégeknél korlátozottabb fejlesztésekre került sor, de ott is bővülés figyelhető meg. Az élelmiszer-feldolgozó üzemekben végrehajtott beruházások főként a korszerűsítést, a termékek, a gyártástechnológia, a marketing és a minőség fejlesztését szolgálták, kapacitásbővítésre kisebb mértékben került sor.

Az előttünk álló időszakban a sör-, az üdítőital-, a dohány-, az édes- és a növényolajiparban csak szinten tartó beruházásokkal lehet számolni, ezekben a szakágazatokban a modernizációs beruházások és a szerkezetátalakítás nagy része már lezárult. A modernizációt és a szerkezetátalakítást szolgáló beruházások várhatók a hús-, a baromfi-, a konzerv-, a tej-, a malom-, a takar-

mány-, a sütő-, a cukoriparban és a tésztagyártásban. A kapacitások bővítése ez utóbbi esetekben nem valószínű, sőt azok részleges leépítésére lesz szükség. A fejlesztések ugyanakkor bizonyos hányadban az EU-szabványoknak (egészségügyi és higiéniai előírásoknak) való megfelelést szolgálják. (A magyar gyárak jelentős hányada már most megfelel az EU követelményeknek!)

Szakemberkereslet és -kínálat

A mezőgazdasági és élelmiszeripari szakemberképzés (szakmunkás, középszintű vezető, felsőszintű vezető) összességében megfelelő. A felsőszintű képzésben a pénzügyi és marketing ismeretekben jártas szakemberek oktatása azonban nem megfelelő. Az élelmiszer-gazdaság szakemberszükséglete az előttünk álló években megoldottnak látszik, de a munkaerő biztosítása közel sem feszültségmentes. Bizonyos szakmákban létszámihiány mutatkozik, így például jól képzett élelmiszeripari szakmunkásokból. Felértékelődik a korszerűsödő eszközöket kezelni tudó szakemberek szerepe. Több feldolgozó cég megkezdte számítógépes szervezet- és termelés-irányító rendszerének kialakítását. A számítógépes és az élelmiszer-feldolgozásban is jártas szakemberek kereslete nő, akárcsak a marketinget ismerő szakembereké. Ám a könyvvitelben otthonosan mozgó pénzügyi szakemberekkel együtt szegényes a kínálatuk. Ráadásul a mezőgazdasági és élelmiszeripari jövedelmek általában nem vonzóak a számukra.

Kutatás és fejlesztés

A K+F kiadások mind a mezőgazdaságban, mind az élelmiszeriparban szerény mértékűek. Azok zömmel új termékek kialakítására irányulnak. Ennek eredményeként (a tulajdonosváltást követően) számottevő javulás következett be az élelmiszerek minőségében és termékszerkezetében, bár a korszerű élettani hatású (s a fejlett országok piacán növekvő keresletű) cikkek előállítása továbbra is szegényes. A termékszerkezet-váltást, a minőség javítását gátolja a mezőgazdasági alapanyagok nemegyszer nem kielégítő minősége és ütemezettsége. A hazai élelmiszer-kínálatban viszonylag szűk a magas hozzáadott értékű cikkek hányada, a hagyományos termékek (a márkázatlan, sokszor továbbfeldolgozásra kerülő tömegáruk) aránya viszonylag nagy. Ezzel is összefügg agrárkivitelünk erős konjunktúra-függősége. Az is gond, hogy időnként hullámzik a termékminőség. Az élelmiszeripari (például hús-, tejipari) vállalatok termékszer-

kezete gyakran túl széles, a szakosodás kezdeti stádiumban van. A külföldi tulajdonba került cégeknél (például tej-, hűtő- és tartósítóiipar) azonban már profiltisztítási folyamat kezdődött meg. Az is tény, hogy a szélesebb termékínálat a piaci kockázatok mérséklésének eszköze is lehet (például konzerv- és baromfiipar).

A K+F kiadások vállalati és az OMFB KMÜFA-pályázatainak elnyert forrásokra támaszkodnak. Szakágazati szintű kutatás az ágazati kutatóintézetekben folyt. Az élelmiszer-gazdasági K+F az országban folyó K+F tevékenység szokásos gondjaival küszködik, s nem képezi szilárd alapját a versenyképesség javításának.

Pénzügyi-finanszírozási helyzet

Az élelmiszer-gazdaság egyik alapvető problémája a rossz tőkeellátottság. Ez hitel felvételére kényszeríti a cégeket, ami komoly kamatterhet jelent. A hatékonysági gondok mellett ez a fő oka több mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalat súlyos pénzügyi-finanszírozási helyzetének. Ez megbénítja elképzeléseik megvalósítását. A bankok is tartózkodnak a nemegyszer kockázatos agrár-, főként mezőgazdasági hitelezéstől, ami tovább rontja e vállalkozások pozícióját. A külkereskedelmi forgalom lebonyolítását segíti viszont az Eximbank tevékenységének megindulása.

Az agrárszektor átalakulása nyomán a piaci szereplők helyzete differenciálódott. A külföldiek által megvásárolt élelmiszeripari vállalkozások tőkeellátottsága javult. Ugyanakkor az élelmiszeripar egésze is túljutott az évtized eleji pénzügyi krízisen. Ennek ellenére több élelmiszeripari szakágazat (például hús-, tej-, konzervipar) eredményessége ingadozó, kiegyensúlyozatlan. A mezőgazdasági vállalkozások eredményessége is eltérő. Az utóbbi egy-két évben nőtt a nyereségesen gazdálkodó szervezetek száma, ám továbbra is nagy számban tevékenykednek labilis pénzügyi helyzetű egységek. Ez utóbbiak sok esetben a gazdaság egyszerű eszközökkel való berendezésére, korszerűsítésére sem képesek.

Összegezve, a pénzügyi-finanszírozási helyzet napjainkban az egyik legfőbb fékezője az önálló mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalati elképzelések érvényesítésének. Ezért a vállalati magatartásban, preferenciákban a piacbővítő elemek helyett sokszor a túlélés, a likviditás pillanatnyi biztosítása jelenik meg elsődleges célként. Másfelől a tőkehiány mellett az is tény, hogy az élelmiszer-gazdaság szereplőinek nem kis része a kapacitások alacsony kihasználtsága, a hullámzó minőségű alapanyag, a rossz munkaszervezés, az áru- és pénzpiacokra

lépés akadozása, a piacok korlátozott átláthatósága stb. okán továbbra is komoly hatékonysági problémákkal küszködik. Ezt sok termék (például hús-, baromfi-, konzervipari cikkek) esetében a zömmel az exportörökhöz (feldolgozó és kereskedelmi cégekhez) jutó exporttámogatás fedi el.

Keresleti tényezők

Nemzetközi irányzatok az élelmiszerek világpiacán

A magyar élelmiszer-gazdaság jövője szempontjából kulcsfontosságú, hogy miképpen fognak alakulni hosszabb távon az élelmiszerek világpiaci árai, és azok hogyan befolyásolják a világpiacot meghatározó szereplők, elsősorban az Európai Unió és az Egyesült Államok magatartását. Amennyiben a mezőgazdaság cserearányainak fejlődése kedvezően alakulna, akkor valószínűleg az agrárpolitikusok nagyobb hajlandóságot mutatnának az élelmiszerek világkereskedelmének liberalizálására. Ez viszont kedvezően érintené azokat az exportőr országokat, amelyek kevesebb forrással rendelkeznek termelőik támogatására a világpiacon.

Az élelmiszerek világpiacának modellezésével, illetve előrejelzésével foglalkozó tanulmányok meggyeznek abban, hogy gyors növekedést várnak az élelmiszerek keresletében a következő három évtizedben.² A kereslet gyors növekedésében a népesség növekedése, az emelkedő jövedelmekkel összefüggő fogyasztás szerkezet-váltás különösen a sűrűn lakott és gyorsan növekvő országokban, Dél-Kelet-Ázsiában játszik döntő szerepet. Míg az egyes vizsgálatok világszinten szinte azonos növekedési rátákat jósolnak, addig regionális szinten már tapasztalhatóak eltérések a különböző előrejelzéseket illetően. Azonban ezek a különbségek többnyire módszertani problémákkal (például az eltérő kiinduló feltevésekkel, a vizsgált időszak hosszának az eltéréseivel) magyarázhatóak.

A kínálati oldalt tekintve már koránt sincs ilyen egyetértés a kutatók között. A különbségek abban rejlenek, hogy különbözőképpen ítélik meg a világ mezőgazdaságának termelési potenciálját, illetve a mezőgazdasági kutatások eredményeiből fakadó növekedés lehetőségeit. Az egyes elemzők az elmúlt három

² Az élelmiszerek világpiacának várható fejleményeit vizsgáló legújabb, különböző szervezetek által készített modellekről jó áttekintést ad az Islam [1995] által szerkesztett tanulmánykötet. A következőkben ezekre a vizsgálatokra támaszkodunk.

évtized folyamataiból arra következtetnek, hogy a kínálat minden további nehézség nélkül tudja majd követni a kereslet növekedését. Ennek az az előfeltétele, hogy a termelékenység, a mezőgazdasági földek termelésbe vonásának expanziója és az öntözés alá vont területek hosszú távú növekedési rátája hasonló módon tudjon fejlődni, mint az előző három évtizedben. Azonban számos kutató kétségbe vonja a mezőgazdasági földek és az öntözés további expanziójának a lehetőségét, és egyre inkább hangsúlyozzák a mezőgazdasággal kapcsolatos környezetvédelmi kockázatokat, mint például az erdőirtás, a termőtalajok eróziója, a víz szűkössége, a túlzott műtrágya és növényvédőszer használat. Ezért korántsem biztos, hogy a mezőgazdasági kutatások eredményei és alkalmazásuk világszerte képessé teszi a modern mezőgazdaságot arra, hogy ismét megkétszerezze termelékenységét a következő három évtizedben, mint azt korábban tette.

A világ mezőgazdaságának további fejlődése szempontjából alapvető kérdés, hogy a fent jelzett folyamatok miképpen fogják befolyásolni az élelmiszerek világgiaiai árait. Számos fejlett országban vagy régióban (Észak-Amerika, Európai Unió), amelyek egyben jelentős mezőgazdasági exportőrök, a mezőgazdaság termelési potenciálját lehetőségei alatt használják csak ki a különböző termeléskorlátozási programok (például termelési kvóták, területpihentetési programok) miatt. Ugyanakkor más régiókban (Óceánia, Argentína) szintén alacsonyabb a lehetőségeknél a termelés intenzitása, elsősorban az alacsony árak következtében, amely az alacsony jövedelmesség miatt nem teszi vonzóvá a gazdálkodást. Ezek a régiók alacsonyabb kihasználtságú termelési potenciáljuk miatt középtávon kínálatukkal rugalmasan tudnak alkalmazkodni egy esetleges kedvező világgiaiai árváltozáshoz. Amennyiben a kereslet dinamikus emelkedése meghaladja a kínálat növekedését, akkor a mezőgazdasági árak évszázados csökkenő trendje lelassulhat. Ebben az esetben nemcsak a mezőgazdálkodás jövedelmi perspektívái javulhatnak, hanem a mezőgazdasági erőforrások intenzívebb használata is bekövetkezhetne, amely szükséges a növekvő népesség élelmiszerellátásának biztosításához. Az optimista árvárakozások hozzájárulhatnak a fejlett országok agrárpolitikájának megváltozásához, elsősorban a dereguláció és a liberalizálás tekintetében. Hangsúlyozni kell azonban, hogy az élelmiszerek világgiaiacának általános tendenciái mögött termékenként eltérő, rövid és hosszú távon egymással ellentétes folyamatok zajlanak. Következésképpen az általános trendek hatásai csak korlátozottan érvényesülhetnek Magyarországon.

Potenciális piacok

Az agrárágazat jelenlegi és jövőbeni helyzete, továbbfejlődése, egy kialakuló új agrárrendszer kiépülése szempontjából tisztázni kell, hogy az élelmiszer-gazdaságnak milyen potenciális piaci létezők. A lehetséges piacok és az ott eladható termékek szerkezete határozza meg ugyanis, hogy az ország mezőgazdaságának és élelmiszeriparának milyen jellegű termékekre célszerű szerveződnie. Ennek (vagyis, hogy az agrárszektorban mely piacokon és milyen szerkezetű termékinálattal célszerű megjelenie) alapvető befolyása van az élelmiszer-gazdasági rendszer arculatának alakulására is. Ebből következik ugyanis, hogy milyen típusú, a különféle piaci lehetőségeket sikeresen kihasználó gazdálkodó egységekre, integráló és koordináló szervezetekre, piacszerzési és kapcsolattartási formákra van szükség.

A magyar agrárágazat piaci az elmúlt években jelentős mértékben átrendeződtek. A belföldi és a nemzetközi piacokon egyaránt az élelmiszer-kereslet differenciálódása, a minőségi és hatékonysági követelmények felértékelődése történik.

A magyar élelmiszer-gazdaság különféle piacain végigtekintve az azokon értékesíthető termékek jellegét illetően néhány markáns tendencia egyértelműen kirajzolódik. A jelek szerint a nagyvolumenű, közepes vagy gyenge minőségű tömegtermékek (például alacsony feldolgozottsági fokú húsok, konzervek, borok) felől a speciális, szűkebb fogyasztói kör által igényelt termékek felé kell fordulni. Rugalmasan változó volumenekkel, a különböző piaci résekbe benyomulva vagy réseket ütve lehet hathatósan fellépni. Ez nem csupán a speciális kis cikkek (például konyhakész húsok, kolbászok, hűtőipari termékek) és az úgynevezett tömegtermékek (például gabonafélék, ipari alma) közti arányokra vonatkozik, hanem az utóbbiak értékesítésén belül is érvényes. A tömegtermékek eladása ugyan a jövőben is lehetséges, de csak kisebb, elaprózottabb tételekben, s alacsonyabb termelési ráfordításokkal, a szerteágazó fogyasztói igényekhez szigorúan alkalmazkodva. Ugyanakkor a „kisebb piacok, kisebb termékek“ fejlődési irány a piaci szereplők sokszínű önálló kezdeményezésének, piacutatásának és piacra szerveződésének előtérbe kerülése felé mutat.

Kapcsolódó és támogató szektorok

Az élelmiszeripar és a mezőgazdasági alapanyagtermelés közti akadozó együttműködés (a beszerzési kapcsolatok kiszámíthatatlansága, az alapanyag hullámzó minősége,

ütemtelensége stb.) növeli a feldolgozók ráfordításait és így rontja versenyképességét. Így a feldolgozóipari-mezőgazdasági együttműködés kiegyensúlyozottabbá válása mindenképpen javítana a piaci fellépés hatásosságán.

Elvileg elképzelhető, hogy több magyar feldolgozó cég egyeztetési magatartását a külpiacokon. Előfordulhat továbbá, hogy közös értékesítő szervezetet hoznak létre. A cégek közti verseny (a nagyobb export révén elnyerhető többlet támogatásra való erős ráutaltság) és a tulajdonosi viszonyok képlékenysége miatt a magyar cégek közti „fürtszerű” együttműködés esélye egyelőre nem nagy. Ugyanakkor a fejlett ipari országok (nevezetesen az EU) fogyasztói piacára az ottani kereskedelmi láncokon keresztül lehet bejutni. Így a közös, a kiskereskedelemig közvetlenül eljutó kereskedelmi szervezeteknek kérdőjeles a külpiaci sikere. Ha egyáltalán, akkor a külföldi forgalmazókkal való közös tárgyalásra van esély. A tapasztalatok szerint a többiek közül kiemelkedett (leginkább versenyképes) nagy szereplők (például Pick-Herz, Délhús) inkább saját fellépésre törekednek, a külföldi érdekeltségű feldolgozók pedig az új tulajdonos kereskedelmi kapcsolatrendszerére támaszkodnak. A cégek közti egyeztetés a beszerzési és az árpolitika összehangolására csak a hazai piacon érvényes és nagyon esetleges.

A mezőgazdaság és az élelmiszeripar ipari inputjai (gépek, berendezések, vegyszerek, adalékanyagok) a hazai beszállítóktól, illetve az import liberalizálásával külföldről korlátlan mennyiségben beszerezhetők. A beszerzések versenyképességet is rontó elmaradása, a gyengébb minőségű és/vagy kevesebb input felhasználása elsősorban pénzügyi-finanszírozási okokra vezethető vissza.

Vállalati stratégia, struktúra, verseny

Mind a mezőgazdaságban, mind az élelmiszeriparban megkezdődött a vezetők, a menedzsment szemléletének átfarmálódása. Ez a menedzserek generációváltásával együtt zajlik. Figyelemre méltó, hogy ez a folyamat nemcsak a tulajdonosváltáson átesett cégeknél indult meg. Ennek ellenére a marketing szemléletű vezetők aránya még nem elégséges. A könyvviteli, a pénzügyi folyamatokban jártas szakemberekből is kevés van. A versenyképesség javításához több ilyen vezetőre lenne szükség. A vállalatvezetők zöme felismerte, hogy milyen piaci kihívásokkal kell cégének szembenéznie. Az államtól már nem várnak segítséget.

Az alkalmazottak szemlélete még nem változott meg komolyabban. A vállalat helyzetét és céljait gyakran nem

látják át. A rosszul fizetett, sokszor anyagi gondokkal küszködő munkavállalóktól ez nem is várható el. Ezzel együtt mind többen ismerik fel, hogy egyéni sorsuk a vállalat sorsához kapcsolódik. A helyi munkavállalási lehetőség függvényében, vitás helyzetekben (béremelés, túlóra) erős a kompromisszum-készségük a menedzsmenttel szemben. A munkavállalók helyzetét gyengíti, hogy a legnagyobb számú munkaerőt foglalkoztató fizikai területeken sok cégnél jelentős hatékonysági tartalékok vannak. Az önképzésre, az új feltételekhez való alkalmazkodásra inkább az alsó- és középvezetői szinttől felfelé van nagyobb hajlandóság. A cégek versenyképessége szempontjából mégis úgy tűnik, hogy segéd- és szakmunkaerő oldalról lehetséges a hatásos piaci fellépés.

A vállalati célok meghatározásában – még a részben vagy egészben állami tulajdonban levő szervezetek is – teljes szabadságot élveznek. Ahol szakmai külföldi befektető jelent meg, ott a menedzsment bevonásával ő jelöli ki a vállalati célokat. Ahol külső (hazai vagy külföldi) pénzügyi befektető jelent meg, ott bizonyos pénzügyi és gazdálkodási feltételeket betartva, a menedzsmentre van bízva a vállalati célok meghatározása. A döntésekért viselt felelősség is a fentiekben megjelölt szereplőket illeti.

A sok vállalkozás esetében rossz tőkeellátottság, a hitelfelvétel kényszere, és az emiatti korlátok határt szabnak a döntéshozatal szabadságfokának. Ez egyfelől belső pénzügyi korlátot jelent. Másfelől a hitelező bankokat nem mindig sikerül meggyőzni egy-egy projektum megvalósíthatóságáról (Spéder-Várhegyi [1995]). Így arra nem folyósítanak pénzt. A pénz- és tőkepiac kiépülése, terebélyesedése növeli a vállalatok mozgásterét. Más pénzintézetekhez fordulással, devizahitel felvételével, az Eximbank szolgáltatásainak igénybevételével a cégek növelhetik mozgásterüket. Annak sincs elvi akadály, hogy kötvény- vagy részvénykibocsátással jussanak pótlólagos forrásokhoz.

A vállalati stratégiák határozott változáson mentek keresztül az elmúlt években. Ez kedvezően hat a versenyképességre. Az egyedi termékek helyzetének megítélésében is mind nagyobb szerepet kap a költségek figyelembevétele. Ugyanakkor erős a törekvés a rezszi kiadások leszorítására. A termelés-központúságról jelentős elmozdulás következett be a piac-központúságra. A gondolkodás időhorizontja a jobb pénzügyi-finanszírozási helyzetű és/vagy stabilizálódott tulajdonosi körű cégeknél hosszabb lett, számos likviditási gonddal küszködő vállalkozás azonban továbbra is a túlélésével van elfoglalva. A proaktív üzleti szemlélet egyre több jele mutatható ki, ami a termékszerkezet tudatos differen-

ciálásában is tetten érhető. A vállalkozások nemzetközi orientációjának erősödéséről általában nem beszélhetünk. Több feldolgozónak azonban erős külpiaci kapcsolatai vannak. Ez és többhelyütt a külföldi tulajdonosok, valamint a fejlett országokban szokásos marketing- és forgalmazási módszerek hazai megjelenése a mindennapi rutin szintjén olyan elemeket honosított meg, amelyek a döntési rendszer „nemzetköziesedését” hozták.

A hazai piacon éles és valós verseny bontakozott ki az élelmiszeripari vállalkozások között. Az egymástól nemegyszer elszigetelt helyzetű mezőgazdasági üzemek között viszont érhetően korlátozott a verseny. Inkább egy-egy térségben, egy szűkebb piaci szegmensben (például valamely élelmiszeripari cég beszállítói közé kerülés) alakul ki közöttük verseny. A piacra lépés, a versenyképesség nemegyszer a mezőgazdasági vállalkozás vezetői kapcsolatrendszerétől, valamint az előállított termékek minőségi követelményeknek való megfelelésétől függ. Az új mezőgazdasági vállalkozások általában nem készítették idáig megújulásra a korábbi nagyüzemek utódszervezeteit.

Néhány élelmiszeripari szakágazatban (illetve termék esetében) kiemelkedik ugyan néhány nagyobb piaci részesedésű egység (például húsipar, cukoripar), vagy egy cég uralja a szakágazatot (például növényolajipar), összességében a hazai értékesítési piac koncentráltasága nem csorbítja a versenyt. A hazai piac kis mérete, illetve az előforduló oligopol helyzetek ellenére általában erős verseny van a vállalatok között. A jobb anyagi helyzetben levő feldolgozók (főleg a külföldi érdekeltségűek és/vagy több szakágazatban – például hús- és gabonaipar – a nagyobb méretűek), a többi céghez képest nagyobb (beszerzési és értékesítési) piaci manőverezési lehetőséget adó gazdasági erővel bírnak. Miközben a szocialista fejlődés következtében több cég túlzott kapacitásokkal rendelkezik (vagy bizonyos üzemegységei túl nagyok), például a vágóhidak, a konzervgyárak ilyenek, nemzetközi mércével a magyar élelmiszeripari vállalkozások döntő hányada nem számít nagyoknak. S így a méretgazdaságosságból fakadó előnyöket csak részben tudják kihasználni (például néhány baromfiipari, söripari vállalkozás). Több szakágazatban további koncentrációra lesz szükség. Ez az EU-csatlakozás utáni élesebb verseny miatt is elengedhetetlen lesz.

Új élelmiszeripari szereplők piacra lépése nem könnyű. A regionális értékesítést meghaladó kapacitással nehezen lehet megjeleníteni a piacon. A sok szereplő miatt még helyi szinten is nehéz teret nyerni. Ebben segít, ha egy cég valamilyen specialitással lép a piacra. Ez utóbbi

cégek az EU-csatlakozás után is életképesek lehetnek. Kisméretű, specializált kínálattal a konzerv-, a hűtő-, az édes-, a sütőiparban, a borászatban már eddig is több sikeres vállalkozás jelent meg, amelyek a nagyméretű cégek mellett megtalálták a számukra elérhető piaci szegmenseket. A feldolgozó vállalkozások bizonyos típusai viszont, például a kisméretű sajtgyárak hiányoznak a hazai vállalati palettáról.

Kormányzati politika

A gazdálkodási keretek kiépítése, az élelmiszer-gazdaság piactudományba integrálásának elősegítése terén sok minden történt az elmúlt években. Az intézkedések azonban határozatlanok, felemásak, ellentmondásosak voltak. Így összességében csak mérsékelten javították az élelmiszer-gazdaság versenyképességét, s nemegyszer összekuszálták a gazdálkodási viszonyokat. Ezért a piacépítés, az agrárfinanszírozás, a támogatáspolitikai, a nemzetközi szabványok meghonosítása és a marketing fejlesztése nem volt megfelelő. Ezeknek a kérdéseknek a megoldása az Európai Unióhoz való csatlakozás szempontjából is megkerülhetetlen.

Eddig nem történt lényegi előrehaladás a mezőgazdasági piacok építésében. Napjainkig nem működnek megfelelően az aukciós piacok, a tőzsde szerepe kicsi, az Agrárrendtartás keretében alkalmazott garantált árakat általában olyan alacsonyan határozzák meg, hogy nem kerül sor alkalmazásukra. A mezőgazdasági piacok szabályozása, az agrárrendtartás is csak jól funkcionáló részpiacokra támaszkodva képes jól működni (Lányi-Fertő [1993]). Másfelől, a mezőgazdasági piacok építése segítségével megoldhatók a részpiaci válságok és a gazdálkodók piacra lépése is hatásosabb lehet. Azoknak a piaci szereplőknek, amelyek megfelelő minőségű termékeket állítanak elő, az árupályát láthatóvá és így az árakat kiszámíthatóvá szükséges tenni (Halmai [1992]). Az agrárrendtartás is ezt szolgálja. A mezőgazdasági piacok építése tehát alapfeladat.

Az agrárszektor rövid és hosszabb távú finanszírozása a nyolcvanas évek közepétől mind több problémával küszködik. Az államnak az elmúlt évtizedbeli visszavonulása az agrárágazatból, a különböző részpiacok (egyébként helyes) liberalizálása, az ágazat szervezetrendszerének és tulajdonviszonyainak átalakulása nagy fokú bizonytalanságot és számos újabb ellentmondást szült. A mezőgazdasági és az élelmiszeripari termelés természetes és pénzügyi folyamatainak összhangja nem megfelelő. A különféle vertikumokon belüli és azok közötti termékáramlás komoly fennakadásokkal működik.

Az agrárágazat éven belüli finanszírozásának súlyosbodó problémái a monetáris szigorítások mellett az élelmiszer-gazdaság átalakulásával és válságával függnek össze. Az agrárágazat rövid távú (forgóeszköz) finanszírozása mellett annak hosszú távú (felhalmozási) finanszírozása, hitelezése is megoldatlan. Külön gond a mezőgazdaság beruházásainak finanszírozásában fontos szerepet játszó jelzálog-hitelezés késlekedése.

A mezőgazdaság esetében a banki és pénzügyi rendszer a mai napig főleg a nagyméretű gazdaságokhoz kapcsolódik. A kisüzemek közvetlen hitelezésének idáig nem alakult ki bevált gyakorlata. Ez azzal magyarázható, hogy az agrárszektorral kapcsolatban álló bankok nagy egységekből állnak, így maguk is nagyüzem-jellegűek, s ezért inkább a nagyobb partnerek iránt vonzódnak. A pénzügyi intézetek kulturálisan is idegenek a mezőgazdaságtól: tájékozatlanok az agrobiznisz szervezésében, túl kockázatos számukra az agrárhitelezés, az apróbb hitelkérelmekkel nem tudnak mit kezdeni. Ez magyarázza, hogy a bankrendszernek a mezőgazdasággal fenntartott kapcsolata napjainkban is hézagos maradt. Emiatt az agrárfinanszírozásban (hitelezésben) a különféle mezőgazdasági integrátorok, termelési kör szervezők (például termelői vállalkozások, volt termelési rendszerek, nagykereskedelmi egységek, élelmiszeripari feldolgozók) hitelközvetítői szerepe felerősödött.

A mezőgazdaság adott támogatási rendszere csak konzerválni képes az élelmiszer-gazdaság jelenlegi állapotát. A szubvenciók szerkezetét vizsgálva megállapíthatjuk, hogy azok túlnyomó része *ragadozó* jellegű.³ Ezen azt kell érteni, hogy a támogatások többsége nyílt redistribúciós transzfer, amely a gazdaság egyes szektoraiból vagy az adófizetőktől más szektorokba, például a mezőgazdaságba áramlik. Ilyen típusú költségvetési juttatásnak lehet tekinteni például a különböző ár- és jövedelemtámogatásokat, az input és készletezési támogatásokat, a kereskedelmi korlátozásokat. Ezek közös jellemzője, hogy hozzájárulásukhoz nem kapcsolódnak hatékonysági kritériumok. Ezzel szemben a termelő típusú támogatások csökkentik a piaci csere tranzakciós költségeit, növelik a hatékonyságot és hozzájárulnak a termelés növekedéséhez. Ide sorolhatjuk a piac transzparenciáját növelő intézkedéseket, a marketingszolgáltatásokat, a minőségi standardokat, a kutatást és a tanácsadást. Ezen eszközöknek általában semleges redistribúciós hatásai vannak. A termelő típusú támogatások ará-

³ A ragadozó és termelő jellegű politika megkülönböztetése Rausser [1982] cikkéből származik.

nya minimális volt az elmúlt években. A magyar támogatási rendszer tehát nem a hatékonyság és a versenyképesség növelését szolgálja, hanem a különböző lobby csoportok relatív jövedelmi helyzetének stabilizálását.

Lehetőségek

A magyar élelmiszer-gazdaság által megcélzott hazai és nemzetközi piacokon nem várható alapvető változás, ami átalakítaná a kereslet szerkezetét, a vállalati stratégiát, a versenyt és a kapcsolódó területeket. Inkább fokozatos, de egyre markánsabb változásra kell felkészülni, s arról nem szabad lemaradni. Az egészségügyi szempontok fokozott érvényesülése, a szabadidő felértékelődése lépcsőről lépésre formálja át a keresletet. Az EU-ba való belépés, illetve a keleti piacokon a nyugati konkurencia további jelenléte és az ottani helyi termelés erősödése, a fejlett (főleg európai és észak-amerikai) országokbeli fogyasztói szokásokban bekövetkező változások, a nemzetközi agrárkereskedelem, főleg a tengerentúli piac dinamizálódása fokozatos változást hozhat a magyar kivitelben eddig kulcsszerepet játszó hús-gabonaszektor piaci pozíciójában. Elképzelhető, hogy a magyar élelmiszer-gazdasági export gabona-hús irányultságán módosítani kell. A kertészeti kultúrák és a tartósítóiipar szerepe növekedhet a kivitelben, amennyiben azok hatékonysága javul.

Irodalom

- Halmai Péter [1992]: Agrárpiaci intézmények, terméktanácsok. Gazdálkodás, 12.sz.
- Islam, N. (szerk.) [1995]: Population and Food in the Early Twenty-First Century: Meeting Future Food Demand of an Increasing Population. International Food Policy Research Institute, Washington D.C.
- Lányi Kamilla-Fertő Imre [1993]: Az agrárpiacok építése a fejlett ipari országokban és a magyar rendtartás. Külgazdaság, 2. sz.
- Mohácsi Kálmán [1996]: A húságazat versenyképességét meghatározó tényezők. Versenyben a világgal, Műhelytanulmányok 4. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Mohácsi Kálmán [1996a]: A gabonaágazat versenyképességét befolyásoló tényezők. Versenyben a világgal. Műhelytanulmányok 6. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Orbáné Nagy Mária [1996]: A baromfiipar versenyképességét motiváló tényezők. Versenyben a világgal. Műhelytanulmányok 5. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Porter, M. E. [1990]: The competitive advantage of the nations. The Free Press, New York
- Rausser, G.C. [1982]: Political Economic Markets: PERST and PESTS in Food and Agriculture. American Journal of Agricultural Economics 64.évf. 3.sz. 821-833. pp.
- Sipos Aladár: [1995]: Az átalakulás dilemmái a magyar mezőgazdaságban. Társadalom és Gazdaság, XVII.évf.3.sz. 62-77. o.pp.
- Spéder Zoltán-Várhegyi Éva [1995]: Kis- és középvállalkozások pénzügyi igényei és hitelezési helyzete. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Kutatási Füzetek 5. szám
- Szabó Márton [1993]: A hazai agrárpiacok működése a kilencvenes években, Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, Kézirat
- Szabó Márton [1996]: A magyar tejipar versenyképességét befolyásoló tényezők. Versenyben a világgal, Műhelytanulmányok 3. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

MIKULÁS Gábor

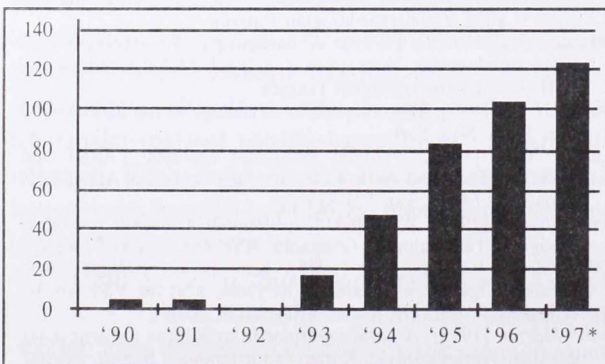
FORRÁSKIHELYEZÉS INFORMÁCIÓS ÉS KÖNYVTÁRI SZOLGÁLTATÁSOKBAN

A szolgáltatások szerződéses kiadása mára a könyvtárakat is elérte. A nyilvánvaló cél azonos szolgáltatás nyújtása alacsonyabb költséggel, vagy jobb szolgáltatás a korábbi költségen. A szerző munkája a téma részletes áttekintésére vállalkozik, egyesült államokbeli és angol gyakorlati tapasztalatokra építkezve.

A nemzetközi információs és könyvtári szaksajtó és közvélemény egyik legfrissebb közérdekű témája a forráskihelyezés, vagy más néven a szolgáltatások szerződéses kiadása. (Az angol terminológiában leginkább a *contracting out*, illetve *outsourcing* = outside resource using kifejezésekkel illetik.) Egy közelmúltban végzett irodalomkutatás is a figyelem növekedését mutatja a téma iránt az utóbbi években. Az is várható, hogy a hazai fórumok is egyre nagyobb teret szentelnek e témának. Az 1. ábrából kitűnik, hogy a nemzetközi szaksajtóban az

1. ábra

A contracting out kifejezés szabadszöveges keresése a LISA (Library and Information Sciences Abstracts) könyvtár tudományi adatbázisban. (A contracting out-tal rokon outsourcing előfordulása is hasonló dinamikájú.)



* Az 1997-es adatok nem felmérésen, hanem a korábbi adatokon nyugvó extrapoláción alapulnak.

utóbbi években megnövekedett figyelem fordul a privatizálás egyes válfajai felé.

A tevékenységek szerződéses kiadásának célja, hogy a korábbival azonos szintű információs és könyvtári szolgáltatást alacsonyabb költséggel, vagy jobb szolgáltatást a korábbi költségen biztosítson azáltal, hogy az intézmény tevékenységeit kulcsfunkciókra korlátozza.¹ A folyamat kezdetekor meghatározzák a magkompetenciákat, vagy máshogyan fogalmazva azokat a tevékenységeket, amelyeket az intézmény a környezetéhez képest stratégiaileg a legeredményesebben és leghatékonyabban képes elvégezni. Minden olyan tevékenység, amely nem tartozik ebbe a körbe – azaz nem magkompetencia – a forráskihelyezés tárgyává válhat. Az ilyen folyamatok specializálódáshoz vezetnek a szolgáltatók körében, ami máshogyan fogalmazva azt jelenti, hogy egy szolgáltató egyre kevesebbféle dologgal foglalkozik, lemond bizonyos tevékenységekről, hogy forrásait képes legyen magkompetenciára fordítani. Sok hazai könyvtárban a tevékenységi kör szűkítését, az önállóság önkéntes korlátozását veszélyként élik meg. Emögött leginkább az együttműködésbe vetett bizalom megrendülése áll; a hagyományos, korábban felülről előírt szolgáltatási kötelezettség gyakran alacsony szintű és esetleges. Nem ritka a *'mindent mi tudunk a legjobban'* szemlélet sem.² Nagy bátorság és elhatározás szükséges tehát az információs és könyvtári szolgáltatók körében – elsősorban a nonprofit intézmények között – hogy egy költségesebb de

kiszámíthatóbb együttműködés érdekében lemondjanak a nominális költségeket tekintve olcsó, de sokszor esetleges együttműködés kereteiről. A változást a „pénzért érték” (value for money) elvének terjedése siettet. A szolgáltatáspolitikai ilyen át gondolása szakmai megoldásoknak enged teret. Ha a nyomás nem belülről, hanem a fenntartó szervezetek részéről erősödik, akkor a forráskihelyezés inkább a gazdasági megszorítások, mint a hatékonyság következetes javításának következménye – annak ellenére, hogy jelentős megtakarítások nem születnek általa.

Talán fölösleges taglalni, hogy a hatékonyság és eredményesség ösztönzői a magángazdaságban a legtöbb esetben jobban működnek, mint a költségvetési intézmények esetében. Leginkább ennek köszönhető, hogy *a vállalatok egyre inkább az alvállalkozók felé fordulnak, a bértmunka, a szerződéses munka irányába mozdulnak el.*³ Többnyire így van az információs és könyvtári szolgáltatók esetében is. Amennyiben képesek szembenézni a kihívásokkal, akkor ezek a szervezetek is igyekeznek az egyes munkafolyamatok közötti kapcsolatot anyagilag mérhető formára hozni, ami által a vevő-eladó viszony kézzelfoghatóvá, kiszámíthatóbbá válik – nagyobb szolgáltatásbiztonságot hozva.

Ha a nyugdíjas kolléga csúcsidejében szívességi alapon jár be kisegíteni, akkor a szolgáltatás eredményessége szempontjából a munkakapcsolat labilisabb, mintha fizetésért csinálná ugyanezt.

Ha egy szívességi alapon készült szakfordítás minősége nem kielégítő, mindkét fél számára kínos lehet, ha visszaadják javításra. Szerződéses (professzionális) viszony esetén a reklamációk megfelelő kezelése jóval kisebb gondot jelent.

Biztosan ható módszert adni nem könnyű. Az első karsúsításon tizenöt évvel ezelőtt átesett angol könyvtárakban is viták folynak az (eddig) többnyire önkormányzati vagy állami tulajdonban lévő könyvtárak esetében a forráskihelyezésről (*outsourcing, contracting out*),⁴ a könyvtárak franchise-rendszerben való működtetéséről⁵ vagy a kötelező tendereztetésről (Compulsory Competitive Tendering–CCT),⁶ amely által a könyvtárak a nyereségérdekelt vállalkozásokkal azonos feltételekkel indulnak a megbízásokért. Mindezek ellenére a hírek számos jól sikerült projektumról szólnak, és egyre több hazai példa is akad az egyes munkafolyamatok szerződéses kiadására.

A retrospektív konverzió (azaz számítógépes katalógus építése a korábban vásárolt dokumentumok alapján) jellegzetesen projektjellegű feladat, amelyre általában nem érdemes külön státust biztosítani. A magyar piacon több szolgáltató és magánvállalkozó (pl. fizetés-kiegészítést kereső könyvtáros) kínálja szolgáltatásait. A kurrens bibliográfiai szolgáltatókat is meg lehet vásárolni – remény szerint egyre jobb feltételekkel.

Külföldi példa a nonprofit szektorból, hogy a stockholmi önkormányzat két évtizede leépítette nem érdemi igazgatási-szolgáltatási tevékenységeit. A létrehozott különálló szervezettel előnyös szerződésben áron alul jut szolgáltatásokhoz. Az akcióval öt %-kal csökkentették költségvetésüket, létszámgényük felére esett.

⇒ *Megéri-e?*

A szolgáltatások kiadásának feltétele, hogy a fenntartó szerv(ezet) megfelelő autonómiát biztosítson a szolgáltató intézménynek a szakmai kérdések eldöntésében, illetve hogy független költségközpontként kezelje. A tevékenységek szerződéses kiadásának alapja, hogy a szervezet döntéshozói fel merjék tenni a kérdést: mi lenne, ha az adott tevékenységet nem ők végeznék el, hanem egy külső vállalkozástól, például másik információs szolgáltatótól vásárolnák. A kalkuláció elkészítéséhez választ kell találni olyan kérdésekre, mint a finanszírozás (mennyiért és hogyan), a tulajdonlás (kié a helyiség, a berendezés, a nyersanyag stb.), illetve a ma meglévő munkatársak jövője⁷

A házon belüli könyvkötés feladata többféleképpen oldható meg:

1. Elbocsátjuk a meglévő köteteseti munkatársakat és a felszabaduló helyiséget például bérbe adjuk, és a nyereségből a külső könyvkötő-vállalkozót is tudjuk fizetni.
2. A meglévő könyvkötők önálló vállalkozásba fognak, és bérlik a meglévő helyiséget és a berendezéseket, a könyvtárak pedig megállapodás szerint valamivel kedvezőbb feltételekkel vállalnak munkát (ld. a stockholmi önkormányzat példáját).
3. A köteteset marad a szervezetben, de önálló költségközpontként.
4. Marad minden a régiiben.

Hogy a szolgáltató intézménynek melyik lehetőséget érdemes választania, azt alaposan mérlegelnie kell költ-

séghatékonyasági és egyéb szempontok szerint. A döntést segítő mérleg serpenyőit az 1. táblázat mutatja.

Megjegyzendő az is, hogy az információs központ és könyvtár – mint szervezet – szintén a munka szerződéses kiadásából él, ha ez nem is feltétlenül tudatosul. A fenntartó ugyanis nem akar és nem is tud információs szolgáltatást nyújtani, ezért a feladattal „megbízta” az információs szakembereket foglalkoztató vállalkozást, ehhez költségvetést biztosít, és néha a teljesítményre is kíváncsi. A könyvtárosnak, információs szakértőnek vagy információ brókernek pedig léteérdeke, hogy bizonyítsa: az információk megvásárlása külső vállalkozótól olcsóbb, mintha azt belső munkatárs végezné.⁹

Milyen feladatokat érdemes kiadni?

A szolgáltatásban később jelentkező nehézségeket megelőzendő azokat a tevékenységeket érdemes kiadni, amelyek nem tartoznak a szervezet fő tevékenységi körébe; nem tartoznak az intézmény magképeségei közé. Ugyanakkor míg egy önállóan gazdálkodó intézmény szabadon meghatározhatja profilját, a legtöbb információs és könyvtári szolgáltatónak a fenntartó elképzeléseit kell követnie, játéktere tehát csekélyebb. Ennek alapján tehát magképeségnek az a tevékenység mondható, amelyik az intézmény missziójába közvetlenül beletartozik; tehát amelyekben az információs intézmény kimagasló teljesítményt kíván nyújtani – sokszor függetlenül a tényleges teljesítménytől.

Az erőforrásaik hatékony kihasználása érdekében ki kell mondani, hogy a szolgáltató ne foglalkozzon olyan tevékenységgel, amiben nem lehet kiváló. A magképeségek pontos meghatározása ugyanakkor magában hordozza a versenyelőny későbbi megszerzését vagy elvesztését. A döntés előtt érdemes elemezni:

- melyik területen a leghatékonyabb az erőforráskihasználás,
- csökkenjen az erőforrás-felhasználás a lényegtelen(ebb) tevékenységek esetében,
- ahol a saját teljesítmény elmarad a csúcsmínőségtől (best practice), ott mások képességeit kell hasznosítani.

A döntésben az értékalkotási mátrix is segíthet (2. ábra).

A BCG-mátrixra emlékeztető rács szerint a kevésbé fontos tevékenységben nyújtott nem magas tevékenység bizony esélyes a kihelyezésre, ellentétben a nagy hasznot jelentő tevékenységben tanúsított magas kompetenciával, a köztes esetek pedig mérlegelés tárgyát képezik.

Hasznos, ha a beszállítóhoz az egyszerű, megbízható értékalkotási folyamatok kerülnek át. Legelőször az információs intézmény missziójából közvetlenül nem következő tevékenységeket (pl. kötészet) érdemes megvizsgálni – Drucker gondolatai alapján – a tevékenységek szerződéses kiadásának lehetőségét: hogy a „... szolgáltató munkában komoly termelékenységgel járó mutatók, általában az kell, hogy a munkát kiadják olyan külső vállalkozónak, aki nem folytat más üzleti tevékenységet, érti ezt a munkát, megbecsüli az alacsonyan képzett szolgáltató dolgozókat és előrelépést kínál nekik, például helyi vagy területi vezetői szerepet. Az intézmények, ahol ezt a munkát végzik – a kórház, ahol az ágyakat készítik elő, vagy az iskola, amelynek diákjait étkeztetik – egyrészt nem értik, másrészt nem becsülik meg eléggé ezt a munkát ahhoz, hogy annyi időt és energiát áldozzanak rá, amennyitől termelékeny lenne, függetlenül attól, hogy mennyi pénzt fizetnek ki érte.”¹⁰ (A korábban említett kötészeti példa alapján tehát nagy könnyelműség lenne első látásra azt mondani, hogy legolcsóbban a saját munkatárs dolgoztatása a legkedvezőbb.)

Egyszerű belátni, hogy a könyvtári büfét, vagy a fénymásológépet karbantartó egységet nem érdemes belső forrásokból fenntartani, s munkabért, társadalombiztosítást, helyiséget, eszközt, azok karbantartását, fejlesztését stb. fizetni – függetlenül a munka mennyiségétől. Még azt is, hogy a könyvkötészet, fénymásolás-szolgáltatás, nyomda, takarítás, biztonsági szolgálat, szállítás, kötetés, épületfenntartás és -karbantartás, ne a könyvtár állományába tartozó munkatárs végezze. A magképeségek körének további szűkítése ugyanakkor már hagyományból adódó érdekek miatt szakmai ellenállást is kiválthat, függetlenül attól az egyszerű elvtől, hogy ha valaki kevesebb dologgal foglalkozik egyszerre, több figyelme marad a megmaradó tevékenységek minőségfejlesztésére. A külföldi szakirodalom a korábban említettek túl sikeres privatizációs lehetőségekként említi a következő területeket: dokumentum-beszállítás és gyarapítás, adatbevitel, katalógusok, adatbázisok építése, szakértők alkalmazása,¹¹ mikrofilmezés,¹² sőt könyvelés is. Ezek közül a katalógizálás és osztályozás – tehát a hagyományos, csak közvetetten értékképző feldolgozási, adatbázisépítési munkák – elhagyása vagy a munka döntő részének bizonyos ellátó könyvtárakra koncentrálódása vált ki aggodalmat a hagyományos szakmai körökben. Ennek ellenére egyre inkább úgy tűnik, hogy amennyiben a könyvtárban a profitidegen, tehát a közvetlen tájékoztató és információs feladatokon kívüli munkák kisebb arányban, vagy esetlegesen fordulnak elő, megfontolandó

a külső szakember igénybe vétele. *Drucker* érveit folytatva: *A szakembereket [esetünkben az információs és könyvtári szakembereket] hagyni kell, hogy saját szakértelmük adta lehetőségeikkel foglalkozzanak, hagyják pl.*

*a papírmunkát és más szakmunkát más, arra hivatott személyre.*¹³

A chicagói *Loyola Egyetem Könyvtárában* a feldolgozó-feladatok szerződéses kiadása egyértelműen si-

keres volt:

1. táblázat

Érvek a tevékenységek szerződéses kiadása ellen és mellett⁸

A munkavégző saját státusban	Szerződéses kiadás
<p>Költségek Kisebb tranzakciós költségek A helyi bürokrácia terhelése A vállalkozó profitját nem kell megfizetni Könnyen kiszámítható költségek, átláthatóbb teljesítmény és árak A munkafeltételek biztosítása és a társadalombiztosítási járulék fizetése a munkaadót terheli.</p> <p>Egyéb Rövidebb kommunikációs utak. Az információ nem kerül ki a szervezetből, kisebb az információkopás Nincsen együttműködésből adódó kockázat A könyvtár/információs szolgáltató nincs kiszolgáltatva a vállalkozónak egyedi szolgáltatások esetében Közvetlenül ellenőrizhető/ellenőrizendő a munka Nem kell szerződéseket adminisztrálni Részben kihasználatlan eszközök A felettes nem szakmabeli (nem könyvkötő, kereskedő, műszerész, nyomdász stb.), így kevésbé megértő Nincs know-how-vesztés.</p>	<p>Költségek Nagyobb tranzakciós és kommunikációs költségek, gyengébb szinergia-hatások Nincs közvetlen ellenőrzés (kisebb költség) A kisebb szervezetek előnyei (pl. nagyobb rugalmasság, kisebb a munkavállalás adminisztratív vonzata, csökken a bürokrácia leterheltsége, karcsúbb a szervezet) A társadalombiztosítási járulék a vállalkozót terheli Források szabadulnak fel: a munkafeltételekről való gondoskodás (munkaerő, helyiség, eszközök vásárlása és karbantartása stb.) a vállalkozót terheli A személyzeti állomány csökkenése Kockázathárítás a vállalkozóra A megbízó a vállalkozó profitját is fizeti Rövid távú nyereség-orientációhoz vezethet Állandó költségek helyett igények szerint változó költségek. A piac és a konkurencia állandó figyelése.</p> <p>A vállalkozás természetéből adódó előnyök A szerződő felek között alaposan körülhatárolt feladatkör és felelősség Lehetséges függőség a kínálótól Kihasználtabb eszközök (vállalkozói érdekelttség miatt) A vállalkozó a magkompetenciákra összpontosít. Erőteljesebb szervízre (szolgáltatásra) orientáltság a vállalkozónál. Nagyobb a professzionális szolgáltatások lehetősége.</p>

a bevezetés után jelentősen nőtt a katalogizált címek száma,
• elérték, hogy a dokumentum feldolgozva, kölcsönzésre készen tíz napon belül a polcra érjen,
• munkaerő szabadult fel, amely más hasznos területen vehető be,
• ugrásszerűen megnőtt a könyvtárközi kölcsönzések száma.
Az állománygyarapítási válogatást is kiadták: mások által készített ajánlóbibliográfiák alapján szerzeményeznek.

A szerződéses kiadás okai: a hagyományos helybeni katalogizálás költséges, lassú és nem hatékony; az osztott katalogizálás a bizalmatlanság miatt (Amerikában) gyakorlatilag nem működik — alig lehet hinni az Egyetemes Bibliográfiai Számbavétel megvalósulásában.¹⁴

A dokumentum-feldolgozó, katalogizáló osztályok leépítésének vannak ellenzői, akik káros következményeket hangsúlyoznak: minőségi veszteség, a máshonnan vásárolt tételek nem feltétlenül szolgálják a helyi igényeket, a távoli katalogizáló nem vállalhat felelősséget minden vásárló könyvtárban.¹⁵ Hallatszanak ennél pesszimistább hangok is: *„Minden könyvtári szerződéses kiadási kísérlet bizonyította, hogy nincsen igazi nyereség.”*¹⁶ Noha a kijelentés ellenkezőjére is akad példa; kétségtelen, hogy a tevékenységek kiadása nem kis menedzseri erőfeszítést igényel, és előfordulhat, hogy több, különböző területen kötött szerződés kötése esetén a könyvtárosok elveszíthetik az áttekintést a munkaterületekről, a könyvtár elveszítheti a munka minősége vagy a költségeket feletti kontrollt.¹⁷

Az amerikai *Charleston Public Library* az állomány- és katalógusépítést bízta külső vállalkozóra: (2. táblázat)

Drucker a szolgáltatások forrás kihelyezésének folyamatát így írja le: „*azonosítják a feladatot, és arra összpontosítanak; meghatározzák a teljesítményt; az alkalmazottakat partnerré és a legfőbb ötletgazdává teszik a termelékenység növelésében; minden egyes alkalmazott és csoport munkájába beépítik a folyamatos tanulást és*

2. ábra

Értékalkotási mátrix

A tevékenység részese az értékalkotásban	magas	tanulás?	megtartás
	alacsony	kihelyezés	megtartás?
		alacsony	magas
		kompetencia az értékalkotásban	

tanítást. Jelentősen megnövelik, egyes esetekben megkészezik a termelékenységet. Ez azután lehetővé teszi a béremelést. Növekszik a munkavállaló önbecsülése is. A termelékenység növekedését többnyire külső vállalkozók érték el, nem maguk az intézmények (mondjuk a kórházak), ahol szolgáltató dolgozókat foglalkoztatnak.¹⁹

Belső vállalkozás

Az egyes tevékenységek intézményi kereteken belül tartása és a kiadás között létezik átmenet is. A tevékenységek szerződéses kiadásának és a saját munkatárs foglalkoztatásának előnyeit látszik egyesíteni a belső vállalkozás rendszere. A szervezeti kereten belül önálló költségközpontként működő munkacsoport vagy szakértő munkát vállal a szervezettől, teljesítmény szerint elszámoltatható, ugyanakkor a közelség gyors és könnyű kommunikációs biztosít. Fontos ugyanis, hogy a tevékenységet kiadó felügyeletet gyakoroljon a kulcsfontosságú funkciók felett. „*Jobb megadni a könyvtárnak az alkalmat arra, hogy saját maga nyújtson költséghatékony és eredményes szolgáltatásokat, mert ez erőteljes ösztönzést jelent a fejlesztésre, segíti a személyzetet a (...) [költség tudatos] gondolkodás és munkavégzés kialakításában.*” Így „kvázi-vállalkozás” jön létre.²⁰

A belső vállalkozáshoz némileg hasonlít az ún. facility management, amely olyan forráskihelyezés, amelyben az erőforrás nem kerül a szolgáltató tulajdonába.

A kötelező tenderezés és hatásai

Az angliai kötelező tenderezés törvénye – CCT (Compulsory Competitive Tendering) során a könyvtár az egyes megbízásokért a profitszerző vállalkozásokkal száll ringbe. Így lehetségessé válik, hogy egy felsőoktatási intézmény vagy önkormányzat pályázatán az kapja a megbízást, aki kisebb költségért pontosabb szolgáltatást nyújt, és nagyobb használói elégedettséget tud elérni. A törvény értelmében a könyvtár nem bízhatja automatikusan saját alkalmazottaira a munkát: pályázatot kell kiírnia az egyes tevékenységek ellátására, amelyen természetesen a saját munkatársak is indulhatnak. Amennyiben a könyvtár vagy a munkatársak „saját pályán” többször alulmaradnak, igen kevés esélyük marad a túlélésre. A versenyeztetés mozgatórugói a következők:

- ⇒ a verseny pénzért értéket biztosít (value for money),
- ⇒ a kimeneti teljesítmény figyelemmel követése világosabb elvárásokat teremt és javítja a szolgáltatás minőségét,
- ⇒ tisztázódik a vevő / eladó viszony,
- ⇒ a résztvevőket nagyobb kezdeményezőkézségre serkenti,
- ⇒ a szerződések és a szolgáltatási szintre irányuló egyezmények (service level agreement) vizsgálata a kimenetre, a célokra és azok hatékony és eredményes elérésére összpontosít.²¹

A könyvtári és információs szolgáltató arra kényszerül, hogy forrásait (szakismeret, tapasztalat, dokumentumállomány, eszközök, épület) folyamatosan karban tartsa, hogy megnyerje a pályázatot. „*Így a CCT lehetőség arra, hogy meghatározd, mit teszel, hogy meghatározd, melyek erősségeid és gyengeségeid, szabványokat határozz meg saját fejlődésed mérésére és figyelemmel kísérésére. Ha bebizonyítod, hogy a belső munkatársak csapata a legjobb szolgáltató, akkor te fogod megnyerni a pályázatot és az lesz a nyereség, hogy a korábbinál jobb szolgáltatást fog a csapat nyújtani, mert alaposan átgondolta, hogy mit is csinál valójában. ... Ha azonban egy profitcég jobban, olcsóbban szolgáltat, akkor el szabadzárni ettől a lehetőségtől az adófizetőket?*”²²

Ha egy könyvtári és információs szolgáltató nyerni kíván (más szavakkal: hosszabb távon nem akar becsukni), a következő sikertényezők birtokában kell lennie – legalábbis Angliában:

- ⇒ a legjobb munkatársakkal kell rendelkeznie,
- ⇒ ismernie kell az erősségeket és azokra építeni,
- ⇒ meg kell nyernie a belső döntéshozókat, menedzsereket,
- ⇒ kiváló minőségű munkát kell végeznie.²³

Veszélyek a kihelyezés során

A szervezeti változások – így a forráskihelyezés is – magával hozza a belső (és külső) kommunikáció módosulását. A kapcsolatok kívánatos szintjének fenntartása az új helyzetben nagyobb erőfeszítést és figyelmet igényel. A kommunikációs helyzet megváltozásával párhuzamosan gyengülnek a belső szinergia-hatások mellett, hogy nincs közvetlen ellenőrzés. Ez növelheti a kínálótól való függőséget.

A forráskihelyezés, mint minden divatos irányzat, átgondolatlan alkalmazás esetén „áldozatokat” is szedhet. Előfordul, hogy a karcsúsítási projektumok nemcsak a feleslegtől, hanem a szükséges folyamat-szegmenstől, magkompetenciától is megszabadítják a vállalkozást, szolgáltatót. Így történt ez az utóbbi néhány évben például a profitszektorbeli Nike vagy a Ford esetében: az átgondolatlan kihelyezés miatt megrendült a kontroljuk stratégiai munkafolyamataik felett, magképeségeket adtak át leendő konkurensiknek, ami által a partner versenyhelyezete a saját piaci pozíciók rovására javult. A veszély továbbá abban is rejlik, hogy a kiadott magkompetenciához tartozó folyamatlemléket az ismeretek folyamatos elvesztése miatt csak nagy erőfeszítések árán lehet ismét házon belül megoldani.

2. táblázat

**A könyvtár és a beszállító vállalt kötelezettségei
állomány- és katalógusépítés esetében**

*A szerződő felek vállalásai:*¹⁸

A beszállító vállalja:	A könyvtár vállalja:
<ul style="list-style-type: none"> • a könyvtár dokumentumleírás-formátumát használja • ajánlólistákat ad meghatározott profilokban, • elfogadja a könyvtár feldolgozási és katalógizálási háziszabályait • a lemezeket rendszeresen és digitális formában szállítja • polcrakész dokumentumokat szállít 	<ul style="list-style-type: none"> • kiválasztja a listákról a beszerzendő dokumentumokat • a beszállító rendelkezésére bocsátja a feldolgozáshoz szükséges szoftvert és a megfelelő formátumot

(A bevezetést 1995-ben – mellesleg – nehezítette a Hugó nevű hurrikán, amely tönkre tette a könyvtár gyűjteményét. Az ilyen drasztikus „állományfrissítés” a magyar könyvtárakban folyó szerződéses kiadásokat biztosan nem fogja akadályozni.)

Az amerikai Thames Valley University Tanulmányi-forrás-központjában (resource center) nem volt elég pénz az elektronikus könyvtár létrehozására, ezért az egyetem tendert írt ki, amit az ICL nyert meg. A szerződésben leírtak szerint jelentősen bővítették az információs infrastruktúrát. Ugyanakkor a forrásközpont fokozatosan veszített magképeségéből. Gondok voltak abból, hogy ki válaszolja meg a könyvtárosok és az ICL hatáskörébe egyaránt beletartozó kérdéseket. Mivel minden információ-technológia által megválaszolható kérdéssel az ICL munkatársai foglalkoznak, a forrásközponti személyzet ismereteinek fejlődése lelassult, s mindez olyan környezetben, ahol az elektronikus úton szerzett információ jelentősége erősen növekszik.²⁴

A megrendelő tehát fokozatosan veszíthet szakmai tekintélyéből, felkészültségéből, ha hiányoznak nála a versenyképes új ismeretek, és tartósan függő helyzetbe kerül a beszállítótól. Sőt, a forráskiadó fél annál inkább a beszállító játékszerévé válhat, minél nagyobb az ellentmondás tényleges hozzáértése és a választott alaptevékenység igényei között.²⁵

A nem magkompetenciához tartozó területek kiadásával kapcsolatban sem árt az óvatosság. A könyvelési, humán erőforrás-gazdálkodási vagy marketing-feladatok leválasztása a know-how-vesztésen túl a bizalmas adatok kiszivárgásának is nagyobb teret kínál.

A HRM esetében például *személyzeti politikát* és a *kommunikációt* nem tanácsos kihelyezni. A személyzeti minősítést hasznos a közvetlen szakmai felettes hatáskörében tartani, míg a munkaügyi kapcsolatokat kizárólag a személyzeti osztálynak érdemes gondoznia.²⁶

A kihelyezés egyes válfajaival korábban nem létező munkakapcsolatok jelennek meg az információs és könyvtári szervezetben. Ha a munkát külső vállalkozóra bízzák, akkor a könyvtárosokat nem védi jogszabály, elbizonytalanodhatnak, és fenyegetve érezhetik magukat. Ha a meglevő munkatársakat alkalmazza a vállalkozó, nehéz lesz számukra a pszichológiai alkalmazkodás, ami újfajta konfliktusokat hozhat. Ha pedig a vállalkozó saját munkatársakat hoz, betanulási idővel kell számolni.²⁷

*

A forráskihelyezés, a szolgáltatások anyagi eszközökkel való megmértetése kétségkívül szokatlan az információs és könyvtári szakmában, hacsak nem vállalati könyvtárakat veszünk alapul. A költségvetésből fenntartott könyvtárak ugyanakkor felelősek azért, hogy az adó-

fizetők pénzét az adófizetők érdekeinek megfelelően, hatékonyan használják fel. A szervezeti autonómia növekedése a szakmai szempontok előretörésén túl a szervezeti keretek fellazulásával is járhat. Így, hosszabb távon elmondható, hogy *„a munka oda fog menni, ahol a leg-gazdaságosabban és leghatékonyabban tudják elvégezni”*²⁸

Felhasznált irodalom

- 1 Tyerman, 1994 Despatches from the front line: Reports from the contracting out pilot projects. Karen Tyerman et al. In: Public Library Journal 9 (1994) 4 pp. 95-99.
- 2 Id. Friedrich, 1997 Az erőforrás-kihelyezéskor elkövethető stratégiai hibák és megelőzésük. In: Humánerőforrás-menedzsment 1997 1 p. 37-45. *Forrás:* Outsourcing: Wie strategische Fehler vermeiden werden können. S. A. Friedrich. In: IO Management 65 (1996) 9 pp. 70-74.
- 3 Naisbitt, 1985 Naisbitt 10 pontjából a 4.: Reinventing the corporation. J. Naisbitt and P. Aburdene - Warner Books : New York, 1985
- 4 Wood, 1995 Is contracting out cost-beneficial? David Wood. In: Alexandria 6 (1994) 3 p. 157-158.; i. m. Tyerman; Martin, 1995 Outsourcing. Murray S. Martin. In: Bottom Line 8 (1995) 3 pp. 28-30. Referálva: Könyvtárak és a privatizáció. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 1 p. 166.; LA Record, 1996 Contracting out is ruled in : parliamentary statement. In: Library Association Record 98 (1996) 2 p. 59.
- 5 LA Record, 1994 pl.: Report rejects franchising. In: Library Association Record 96 (1994) 9 p. 466
- 6 Grimwood-Jones, 1994 pl.: TUPE or not TUPE : successful contracting for the public sector. Diana Grimwood-Jones. In: Managing Information 1 (1994) 3 p. 26-27.; Drummond, 1996 An open letter to the President. Denise Drummond. In: Library Association Record 98 (1996) 1 p. 33.
- 7 i. m. Tyerman
- 8 vö. Scherm, 1995: Van-e még jövője a személyzeti osztálynak? : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 28 (1996) 10 p. 57-62. Eredeti: Hat die Personalabteilung noch Zukunft? E. Scherm. In: Personal 47 (1995) 12 pp. 643-647.
- 9 Wormell, 1996 Success factors for fee-based information services. Irene Wormell. - Esbo : Nordinfo, (1996) - 134 pp. - (Nordinfo publikation ; 36) p. 46.
- 10 Drucker, 1993 A jövő záloga: a termelékenység. Peter F. Drucker. In: USA 1993 No.80 pp. 25-31.
- 11 Martin, 1995 Outsourcing. Murray S. Martin. In: Bottom Line 8 (1995) 3 pp. 28-30. Referálva: Könyvtárak és a privatizáció. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 1 p. 166.

- 12 i. m. Wood
- 13 i. m. Drucker
- 14 Waite, 1995 Reinvent catalogers! Ellen J. Waite. In: Library Journal 120 (1995) 18 pp. 36-37. Referálva: Ideje felhagyni a hagyományos katalógizálással: az „új katalógizáló” szükségessége. [ref.] Novák I. In: Könyvtári Figyelő 5 (1996) 2 pp. 340-341.
- 15 Gorman, 1995 The corruption of cataloguing. Michael Gorman. In: Library Journal 120 (1995) 15 pp. 32-34. Referálva: A katalógizálás lezüllesztése. ref. Novák I. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 1 p. 147-148; Holt, 1995 Cataloging outsourcing: no clear-cut choice. G. Holt. In: Library Journal 120 (1995) 15 p. 34.
- 16 i. m. LA Record, 1996
- 17 i. m. Wood
- 18 Walker, 1996 Outsourcing: a customer's perspective on the process and the potential. Thomas M. Walker. In: The Bottom Line 9 (1996) 2 pp. 14-17.
- 19 i. m. Drucker
- 20 Line, 1996 Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok. Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9-10 p. 16-33 (p. 20)
- 21 HMSO, 1993 The Government's guide to market testing. HMSO, 1993
- 22 i. m. Drummond
- 23 i. m. Grimwood-Jones
- 24 Hixton, 1997 Outsourcing the electronic library. Beverley Hixton. In: Managing Information 4 (1997) 5 pp. 40-41.
- 25 Friedrich, 1996 Az erőforrás-kihelyezéskor elkövethető stratégiai hibák és megelőzésük. In: Humánerőforrás-menedzsment 1997 1 p. 37-45. *Forrás:* Outsourcing: Wie strategische Fehler vermeiden werden können. S. A. Friedrich. In: IO Management 65 (1996) 9 pp. 70-74.
- 26 Meier, 1997 A személyzeti feladatok kihelyezése. In: Humánerőforrás-menedzsment 1997 8 pp. 3-16. *Forrás:* Auslagerung der Personaldienstfunktion. A. Meier, Chr. Stuker, A. Trabucco. In: Zeitschrift Führung und Organisation 66 (1997 Mai/Juni) 3 pp. 138-146.
- 27 Grimwood-Jones, 1997 Könyvtári munkafolyamatok kiadása bér munkába a közületi szektorban: lehetőségek és problémák. ref. Koltay T. In: Könyvtári Figyelő 43 (1997) 2 pp. 390-91. *Forrás:* Contracting out in the public sector - issues and implications. Diana Grimwood Jones. in: Library Management 17 (1996) 1 pp. 11-17.
- 28 O'Reilly Napjaink globális munkaereje. Brain O'Reilly. In: USA 1993 No. 80 pp. 16-20.

KASSAY Štefan

A SZEMÉLYZETI MENEDZSER HELYZETE HOLDING VÁLLALATNÁL

Szlovákiai tapasztalataira építve a szerző a holding menedzser, különösen pedig a személyzeti menedzser szerepét és feladatát ismerteti. E vállalkozásirányítási formában a személyzeti menedzsernek kiemelkedő, mondhatni meghatározó szerepe van – eltérően a Nyugaton meghonosodott és bevált gyakorlattól.

Az átalakítás folyamatai valamennyi reformállamban új lényeges kérdéseket vetnek fel, melyeket a gyakorlat feltételeinek megfelelően kell megoldani. Ez a személyzeti munkára is vonatkozik. Az inercia (tehetetlenség) azonban olyan magas, hogy azt csak igen nagy erőfeszítéssel lehet leküzdeni. A holding cég nálunk, Kelet-Európában különbözik a szokásos szervezeti formáktól. A vállalat holding céggé való transzformálásánál egy sor kérdés merül fel, amelyekre munkájuk során a menedzsereknek választ kell találniuk. Pedig sokszor még az elvárások sincsenek világosan és egyértelműen megfogalmazva.

A személyzeti menedzserek különösen nehéz helyzetben vannak. Nemcsak maguknak kell adaptálódniuk az új feltételekhez, de egyben rugalmasan kell biztosítaniuk az átalakulással beállt változásokat és új menedzsereket kell keresniük új menedzseri pozíciókba. Megtörténik az is, hogy a személyzeti menedzser, aki az események középpontjában áll, nem képes uralni a helyzetet és távozik a cégtől. Más esetekben alábecsüli a helyzetet és nem reális javaslatokat nyújt be az igazgató tanácsnak az apparátus létszámára, bérére és az alacsonyabb szintű személyzeti szakemberek elosztására vonatkozóan.

Miért éppen a holding?

Mi tulajdonképpen a holding, miért éppen a holding? Ez a hatalom központosítása, vagy a jogkörök lebontása?

Nem felesleges bonyolítása ez a vezetésnek? Nem csupán divatszláger ez? Tengernyi kérdésre csupán akkor lehetséges a válasz, ha megvilágítjuk azt, hogy mi a holding és mi ott a legmagasabb szintű menedzserek szerepe.

A holding lényege néhány kereskedelmi, illetve gyártási-kereskedelmi társaság irányítása egy másik társaság által. Az ilyen társaság általában a holding. A mi szlovákiai feltételeink mellett a holdingvezetést mint holding típusú vezetést értjük. Ennek a megnevezésnek az eddigi jogi állapot az oka, amely a holdingvezetést nem alakította át teljes terjedelmében úgy, ahogy ez a nyugati országokban szokásos.

Más nézet szerint a holding egy bizonyos testületi forma, melyben az egyes vállalatok átruházzák részvényeiket – az összeset vagy azok többségét – a működésüket összefogó társaságra. Emellett ezek a vállalatok jogilag önállóak maradnak.

Tehát „vállalkozás nagyban“ mint egy konkurenciailény – bizonyos önállóság megőrzése mellett.

A holding menedzser feladatai

Elsősorban központosítani az információkat, „tudni mindenről“. A felülről látás szélesebb képet nyújt. Ezért a holding menedzser látja az összefüggéseket, nem csupán a „leányokét és testvérekét“. A személyzeti menedzser a holding csúcsán elhelyezkedve széles spektrumban fogja át a személyzeti tevékenységeket.

A holding kulcsfeladatai közé tartoznak:

- összefogni a vállalkozás szakmai részeit nagyobb egységekbe, vagy éppen fordítva, azokat széjjelbontani, divíziókat, testvér- és leányvállalatokat alkotni belőlük, kihasználni a nagy méret előnyeit, vagy szűkebben körülhatárolt programra összpontosítani;

- más vállalatokkal egyesüléseket (aliánzsokat), pl. közös kutatási, piacmegmunkálási, tapasztalatcsere, licensz, leasing, franchise megállapodásokat kötni;

- minden tevékenységet annak küldetése és jellege szerint külön befolyásolni, tehát a vezetési munkát differenciálni, a bürokratikus formális sablontól mentesíteni;

- az egyes tevékenységeket egymással csatlakozó láncokká kapcsolni „az ár ellen“, azaz a nyersanyag és beszerzésének irányába, vagy „az árral“, azaz a végső fogyasztó felé, avagy mindkét irányba;

- közös gyártási elemeket vásárolni vagy létesíteni, valamint további szakok részére előnyös szállításokat biztosítani;

- minden tevékenység számára előnyös szolgáltatásokat nyújtani, pl. a cégjelzés propagálását, reklámot, kiállításokat, kiviteli marketingot, elosztó hálózatokat, jogi szolgáltatásokat;

- biztosítani a kutatást, laboratóriumi vizsgálatokat, információkat, ill. informatikát, a személyzet előkészítését, építkezési kapacitásokat, nagyjavításokat stb. Ide tartozik a hitelbeszerzésre, anyagbeszerzésre, esetleg berendezésre irányuló törekvés, amikor nagyobb rendelések esetén nagyobb rabatot lehet elérni;

- a súlypontokat jövedelmezőbb tevékenységekre helyezni, ezzel emelni és meggyorsítani a nyereségképzést és a holding tőkeerejét. Ebből következik a közös eszközök elosztása is.

Egyes holdingok vállalati és nemzetközi kapcsolatokat hasznosítanak. A nemzetközi gyakorlat azt tanúsítja, hogy az előnyök fokozása megkülönbözteti a sikeres sokszakos gyártási-kereskedelmi egységeket a többiektől. Megmutatkozott, hogy a holdingelőnyökre való irányulás gyakorlatias, szükséges és fontos, mely a holding formának végső célt nyújt.

A holding csupán „szív“, avagy „nyújt“ is?

Belső átstrukturálás esetén megesik, hogy a csúcsmenedzsment minden vezetési szinten magához ragadja a pénzügyi, és gyakran a személyzeti kérdésekben történő döntés jogát.

Nem mindig a legfontosabb a holding tőkekapcsolata vállalataival, de elsősorban fontos előnyök nyújtása, amelyek a holdingban való „tagságból“ következnek. Az

ilyen holding a hasznosságot hangsúlyozza, melyet állandóan bizonyítani kell nemcsak szóbeli meggyőzéssel vagy hatalmi eszközökkel, hanem jóminőségű szolgáltatásokkal és hasznossággal a holdingban levő cégek javára.

Megtörténik, hogy a holding igényli az önálló cég profitjáról való döntést, ámbar a többi tag ebből nem részesedik. Ekkor ezek „idegen“ cégek, mert saját jogi személyi hatáskörük van. Ebből a holding személyzeti menedzserei számára ugyancsak egy sor feladat következik. Feladatuk a holding minden láncszemében kialakítani a munka ösztönzését, valamint a holding minden dolgozója számára biztosítani az egyenlő lehetőségeket és elismerést. Ha érvényesül a kölcsönös hasznosság elve, érvényesülnie kell a kölcsönös előnyök elvének is.

A holding személyzeti menedzser jogköre

A holding tagjai közötti kapcsolat többnyire a tőkerészesedésen, és ezáltal az ettől el nem választható ellenőrzésen alapszik, beleértve a személyzeti menedzsmentet. Éppen ebben a kötődésben homályosulnak el a felül- és alárendeltségi viszonyok.

A holdingszerkezet összekapcsolja az önálló vállalatok decentralizációjából származó előnyöket a holding tőkeösszpontosításából és központi irányításából származó szinergikus hatásokkal. A többi holdingcéggel az irányításban saját szintjén saját hatáskörrel rendelkezik. Ebből az kell következnie, hogy a személyzeti tevékenységet hasonló elv alapján fogják irányítani. A holding elrendezésénél fő érdek a sajátos konkurencialelőny kialakítása. Ez azt jelenti, hogy a holding által vezetett vállalatoknak nagyobb vállalati teljesítményt kellene elérniük, mintha teljesen önállóan vállalkoznának.

Ebből indul ki a személyzeti menedzserek hatáskörének a megítélése. Ezért a válasz arra, hogy milyen legyen a holding cég szervezési szerkezete, a holding jellegétől és céljaitól függ. Az alapkérdés az, hogy ki alá tartoznak az egyes holdingcégek személyzeti menedzserei: a holding személyzeti menedzsere, a divízió igazgatója, a különálló üzemek vagy a jogilag önálló egységek igazgatói alá. Minden divízió vagy kihelyezett üzem igazgatója meg van arról győződve, hogy ő végzi a legjobb személyzeti politikát és képes üzeme számára kiválasztani a legjobb embereket. Ezért a teljes hatáskörhöz ragaszkodik, s nem szívesen veti magát alá a holding személyzeti menedzserének. Ez még inkább megmutatkozik olyan cégeknél, amelyek jogilag önállóak. Az ilyen cég igazgatója ugyancsak egyedül választja ki az embereket.

Ezzel szemben az információs központosítás elve feltételezi a holding érdekeinek érvényesítését a divíziók és kihelyezett üzemek szintjén. Ebből súlyos konfliktusok keletkeznek és a kiút nem ritkán homályos. A gyakorlatban az tűnik célszerűbbnek, ha a holding személyzeti csúcsmenedzsere közvetlenül irányítja a holding személyzeti alkalmazottait, és az operatív személyzeti kérdéseket a divíziók és különálló üzemek igazgatóinak alárendelt személyzetiseknek adja át. A holding személyzeti irányítása viszont a személyzeti normákkal és módszerekkel, alapvető munkajogi és bérügyi szabályokkal van alátámasztva, amelyek az alacsonyabb szintek számára kötelezőek. Ugyanúgy a rendszeres oktatási és nevelési tevékenységeket hosszú lejáratúan kell orientálni, és a holding központjában stratégiai alapokon kell tervezni. A holding menedzsernek viszont a teljesítményi javadalmazás jóváhagyásakor és kifizetésekor „utolsó szava” van. Felügyel a fegyelemre, és ez kihat az emberközi kapcsolatok fejlődésére. Figyelemmel kíséri a menedzserek teljesítményeit, a rájuk bízott területeken elért eredményeket. Előkészíti a változtatási javaslatokat és fontosabb személyzeti kérdésekben dönt. Bár konzultatív feladata van és tanácsadóként működik, ugyanakkor a holding összes láncszemében, azaz a kihelyezett üzemekben egyben „felügyelő is”. A holding személyzeti menedzsere a „nagy főnök”, és így kell őt észlelje a környezete is. Tevékenységéért a holding vezetőségének felelős. Felelőssége és kötelességei nagyok. Ezért magasfokú jogkörre van szüksége. Ebben az értelemben köteles a holding stratégiai céljait láthatóvá tenni, azokat a vezetés összes szintjén megítélni. Abban az esetben, ha a divíziók vagy kihelyezett üzemek igazgatói nem teljesítik a holding stratégiai céljait, felhasználja jogkörét és a holding vezetőségének javaslatot tesz az illető igazgató leváltására.

Hogyan dolgozik a személyzeti menedzser a holding többségi tagja számára?

Amennyiben a holding valamelyik tagja többségi tulajdonnal bír, akkor ez a tag holding céggé válik. A részvételnek nem csupán a tőke a feltétele. Olyan cégnek kell lennie, amely a holding számára valamilyen hasznot hoz. Ez a szempont lehetővé teszi az ugyanúgy vagy hasonlóan orientált cégeknek is – amelyek a holding számára „hasznos szolgáltatásokra képesek” – a holdingba való belépését.

Ilyenek pl. a reklám-, a marketing-, vagy az egészségügyi foglalkozó cégek. Ebből a kiindulópont-

ból kifejlődik a vállalat szerkezeti hálójára, amelyben az egyes cégek – csomópontok között feszesebb vagy lazább intenzitású kapcsolatok keletkeznek vagy szűnnek meg. Így aztán a holdingszerkezet alkalmazkodóképes a külső változásokra, magasfokú belső rugalmassággal rendelkezik. Ebből indulunk ki a holding személyzeti menedzser jogkörének és működésének a megítélésénél.

Logikus az, hogy a majoritásátú (többségi) holding cég felhasználhatja a holding tapasztalatait. Másrészt viszont az ilyen tőkés vállalatok meglehetősen terjedelmesek és teljesen önállóan dolgoznak, a holdingtól mindössze a „határvonalait”, azokat a legfontosabb mutatókat várják el, amelyek az értékelésükhöz szükségesek. Igaz, hogy a tőkével kötött vállalat a haszonban osztozik az anyaholdinggal, ezért a holdingnak oka van – éppen a cég hatékonysága érdekében – „beszélni” a személyzeti kérdésekről is. Ha a sikerről az emberek döntenek és a holding majoritásátú, akkor érdeke az ilyen céget a „saját” embereivel feltölteni. Ez a gyakorlatban gyakran előfordul, komoly konfliktusokat okoz, végső fokon pedig az ilyen „rákényszerítés” kitolja az alkotó erőt és csökkenti az egész munkateljesítményt. Éppen ezért itt is ajánlatos inkább az elvek (lépések, módszerek, algoritmusok), nem pedig konkrét személyek érvényre juttatása. Az alkalmazott holding személyzeti munka, konzultációk, ajánlások sokkal hasznosabbak lehetnek, mint a közvetlen irányítás és döntés.

Ösztönzés és szakmai karrier a holdingban

A holdingszerű vállalati szervezet egyik nagy előnye a menedzserek előléptetésének sokfajta lehetősége. Ehhez alkalmazkodik a menedzserek további művelődésének az egész holding vezetési szintjén megvalósuló „áthelyezés”, „megmérettetés”, és „magasabb vezetési szintre való kiképzési” lehetősége. A holding lehetővé teszi a csúcsmenedzserek rotációját, meghatározott időre való kinevezésüket. Ily módon tehát holdingon belüli menedzserkonkurenciális környezet alakul, ahol a legmagasabb ösztönzés előnyösebb menedzseri állás elnyerése. Ezt a folyamatot a holding személyzeti menedzsere pl. „tartalék” munkahelyek kialakításával tudatosan irányítja. Az ösztönzés egyirányú, gyakran az alárendelt és fölrendelt menedzser iniciatívája kapcsolódásából keletkezik. A menedzser természetes törekvése „lentől felfelé” előrelépni és képességeit magasabb teljesítménnyel bizonyítani. Ugyanezt az irányt követi a felettes menedzser is, aki ugyancsak „igyekszik felfelé”. Ez a vállalat számára már „kettősfogat”. Ha a felettes me-

nedzser nem győzi a feladatokat ellátni, akkor a „tartalékolást” nem konkurenciának kell minősíteni, hanem mint tandemet, csoportmunkát, a cég céljaiban való közös részvételt. Számos cégnél nemhogy nem léteznek tartalék organigrammok, de még az egyes menedzseri beosztásokra sincsenek meg a munkaköri feladatnormák. Nem különleges eset az, hogy a menedzsernek egyedi szerződése van a céggel és rendszerint magas fizetése is, de a szerződésből a munkakör részletezése hiányzik. Így aztán hiányzik az ösztönzés, a csúcsteljesítmények elérésére irányuló törekvés. Ezen a téren a holding személyzeti menedzserek még nagy kihasználatlan lehetőségekkel rendelkeznek.

A személyzeti menedzser hatása a holding vállalat fejlődésére

A személyzeti menedzser a vállalatnál kulcsszemély. A cég csúcavezetősége részére végzett tanácsadó és tervezési tevékenységen kívül közvetlenül részt vesz a holding irányítási és adminisztratív tevékenységben. A vállalat tudatába új kultúrát plántál be, amely a humán és exakt tudományok szimbiózisára támaszkodik. Számos folyamatot formalizál, operacionalizál, algoritmizál a holding szintjén. Így biztosítja az ismeretek és a személyes munka módszereinek a továbbítását a holding összes szintjére, beleértve az önálló holding vállalatokat is. Erre példa a szervezési rend segédeszköze, amely felvázolja a fogalmakat és azok felhasználását a vezetési, végrehajtási és segédtevékenységekben. Ezeket illusztráljuk a csatolt táblázatban.

Táblázat

I. Menedzseri tevékenységek

- Tervez (T)* Előrelát, prognosztizál, koncepciókat állít össze, tervez, meghatározza és kitűzi a célokat,
- Szervez (SZ)* szervezési normákat készít, tevékenységeket rendez, környezetét gondozza, meghatározza a folyamatok lépéseit és tevékenységük lefolyását,
- Dönt (D)* diszponál, kinevez, rendelkezik, előír, megold, feladatot rendel el, limitál, normákat szab meg, aláír, meghatároz, parancsol, lezár, visszavon, megbíz, meghatároz, jóváhagy, kiválaszt, engedélyez, kihirdet, megtilt, kiutal, kiválaszt, elrendez, elfogad, megegyezik, elutasít,

- Koordinál (Kr)* letárgyal, irányít, megalapít, közvetít, szabályoz, meghatároz,
- Kooperál (Kp)* együttműködik, résztvesz, participál, részeseedik,
- Ösztönöz (Ö)* megnyer, stimulál-ösztönöz, javadalmaz, biztat,
- Ellenőriz (E)* felügyel, figyelemmel kísér, hitelesít, igazol, átvizsgál, kiigazít, inspiciál.

II. Végrehajtási tevékenységek

- Elemesz (El)* lebont, összehasonlít, vizsgál, belemélyed,
- Értékel (É)* megítél, értékkel, kiértékel, összehasonlít,
- Informál (I)* információkat szerez, nyújt, tanulmányoz, közvetít, oktat, megkövetel, összeállít és betejeszti jelentéseket és beszámolókat, jelentéseket és beszámolókat vesz át,
- Javasol (J)* javaslatokat, ajánlásokat nyújt be, szövegez, javaslatokat és ajánlásokat állít össze,
- Nyilatkozik (Nyk)* megjegyzéseket tesz, álláspontot foglal el, konzultál, tanácsol,
- Elintéz (Ei)* sürget, likvidál, kiigazít és kijavít, feladatokat teljesít, szétír, -bont, kiállít, összeállít, feldolgoz.

III. Segédtevékenységek

- Kiad (Ki)* eloszt, elküld, szétküld,
- Nyilvántart (Nyt)* dokumentál, regisztrál, számláz, könyvel, ismertet, áttekintéseket, nyilvántartásokat és jegyzékeket állít össze és vezet, feljegyez, felfog, összesít,
- Elkészít (Ek)* ír, leír, sokszorosít, átrajzol, elkészít,
- Behatósít (B)* bevásárol, rendel, átvételez, megkövetel, gondoz,
- Raktároz (R)* levéltároz, raktároz, megőrzi.

Ezek a tevékenységek kiindulópontok a holding vállalatnál a menedzseri és végrehajtási tevékenységek láncolatának az elvégzéséhez úgy, hogy elkerülje az átfedést és ismétlést. A holding személyzeti menedzsere továbbá kidolgozza a cég és annak szervezeti elemei menedzseri elveit. Befolyásolja a tevékenységek következetesen célirányú orientálását, a megfelelően ösztönzött holding menedzserek és alkalmazottak részeseződését, a vezetők legmegfelelőbb munkamenetének a kialakítását jogköreik szerint a munkafeladatok teljesítése érdekében, a partneri együttműködést a holding céljainak elérésére stb. Úgyel a korrektségre, etikusságra, a személy- és szervezeti kapcsolatokban elvárt áldozatkészségre, kihát az alkotó és csoportos menedzser-együttműködésre. Összpontosított igyekezetet fejt ki a holdingban és összes szervezeti elemeiben elérendő szinergiára. Ebből a szempontból a személyzeti menedzser feladata pótolhatatlan.

PATAKI Béla

HOZZÁSZÓLÁS A VÁLLALATON BELÜLI HATALMI SÚLYPONTOK ELTOLÓDÁSÁHOZ

A Vezetéstudomány hasábjain egy nemrégiben megjelent interjúbán a nyilatkozó egyrészt azt állítja, hogy a termelési igazgatók világszerte a „futottak még” kategóriába kerültek a kereskedelmi igazgatókkal szemben, másrészt pedig azt, hogy a szervezet egészének az az érdeke, hogy megfelelően kiszolgálják a marketingoldal igényeit. E hozzászólás a témában összegyűlt nemzetközi kutatási eredményekre és statisztikai adatokra támaszkodva vitatja a fenti kijelentéseket.

A Vezetéstudomány 1997/10. számában beszélgetés jelent meg Lövey Imrével, aki többek között egy tipikus hazai szervezeti konfliktusforrásról is érdekes és tanulságos dolgokat mondott el a szervezetfejlesztés szemszögéből. Nyilatkozatának ebben a részében azonban szerepel két olyan – nem szervezetfejlesztési vonatkozású – kijelentés, amelyekkel vitatkozni szeretnék. Mindenekelőtt idézzük fel a vitatni kívánt szövegrészletet.

„Napjaink egyik legtipikusabb szervezeti konfliktusforrása, és nem csak Magyarországon hanem a világ más pontjain is, az értékesítés (a marketing) és a termelés közötti konfliktus. Tágabban értelmezve: a vállalat belüli hatalmi súlypontok eltolódása. Magyarországon ezek a konfliktusok különösen súlyosan jelentkeznek, hiszen a tervgazdálkodásban egyértelműen a termelésé volt a vezető szerep. A hiánygazdaságban a vevő állt sorba az áruért, és a kulcskérdés az volt, hogy mennyit képes a vállalat termelni. Az értékesítés csupán egyfajta elosztó funkciót töltött be. A történelmi dimenziókban mérve szinte pillanat alatt lezajlott gazdasági rendszerváltás, a piacgazdaságra való áttérés aztán drasztikusan átrendezte ezeket a viszonyokat. Ma már a termelőknek harcolniuk kell a vevőkért, így a súlypont automatikusan áttevődik a marketingtevékenységre. Ezek a változások nagyon jól tükröződnek a vállalatok belső hatalmi struk-

túrájának átalakulásában. Ugrásszerűen megnőtt a marketing vezetők szerepe és szavuk súlya, míg a termelés háttérbe szorult. Szinte naponta találkozunk a fenti helyzetből eredő súlyos konfliktusokkal: a nemrég még nagy hatalmú termelésirányítók felháborodva kérik ki maguknak, hogy »a fark csóválja a kutyát«. A »ki diktál kinek« kérdés tipikus esete. (...) Jellemző, hogy a termelési igazgatók a vezérigazgató első helyetteséből a »futottak még« kategóriába kerültek. (...) Tudatosítani kell, hogy megváltozott a környezet, megváltoztak a szabályok, és most már az új szabályok szerint kell játszani. Ahhoz, hogy a vállalat továbbra is versenyben maradjon, most sokkal nagyobb szükség van a kereskedelemre, mert ha nincsenek vevők, akkor a termelés értelmetlenné válik. Tehát a szervezet egészének érdeke – beleértve a termelést is –, hogy megfelelően kiszolgálják a marketing oldal igényeit.”

Az alábbi két állítást vitatom:

1. Nemcsak Magyarországon, hanem a világ más pontjain is jellemző az, hogy a vállalat belüli hatalmi túlsúly eltolódott a termeléstől az értékesítés felé, és a termelési igazgatók a „futottak még” kategóriába kerültek.
2. A szervezet egészének az az érdeke, hogy megfelelően kiszolgálják a marketing oldal igényeit.

Nézzük az első vitatott állítást. A Figyelő egy 1995-ben közölt felmérésben tanulságos statisztikát közölt az európai igazgatói fizetésekről (Fejvadászok ..., 1995). Ebből vettem át az 1. táblázatot, megtoldva egy oszlop-pal, amely a kereskedelmi igazgatók fizetésének százalékában kifejezve mutatja a termelési igazgatók fizetését. (A Figyelő lábjegyzete szerint a belföldi adatok forrása a Menedzser Piac, a külföldi adatoké pedig a Financial Times, a P-E Consulting, valamint a Centre for Management Research.)

Európai igazgatók éves fizetési angol fontban
(Fejvadászok..., 1995)

	Ügyvezető igazgató éves fizetése (£)	Termelési igazgató éves fizetése (£)	Kereskedelmi igazgató éves fizetése (£)	Termelési igazgató fizetése a kereskedelmi igazgató fizetése %-ában
Ausztria	172.343	100.960	82.330	123
Belgium	168.958	96.826	83.538	116
Dánia	156.416	76.994	56.416	136
Franciaország	164.935	105.497	90.363	117
Németország	164.414	97.297	87.387	111
Írország	104.240	56.335	34.684	162
Olaszország	144.703	75.458	66.511	113
Hollandia	92.369	88.755	56.627	157
Portugália	141.412	53.063	47.581	112
Spanyolország	148.836	69.574	51.475	135
Svédország	124.865	103.243	75.135	137
Nagy-Britannia	111.100	62.632	35.675	176
Magyarország*	50.000	35.000	40.000	88

Forrás: Financial Times, P-E Consulting, Centre for Management Research

* A Menedzser Piac becslése

Látható, hogy Magyarországgal ellentétben minden más vizsgált országban a termelési igazgatók fizetése magasabb, mint a kereskedelmi igazgatóké. A fizetések mindig hűen tükrözik a vállalatok belső értékrendjét, hatalmi viszonyait. Aligha hihető, hogy a szóban forgó két munkakört kivétel nélkül mindegyik országban tévedésből fordítva fizetnék meg. Ezek az adatok arról tanúskodnak, hogy az általunk példaképnek tekintett és utolérni kívánt, fejlett piacgazdaságokban mindenhol magasabbra értékelik a termelési igazgatók munkáját és szaktudását, mint a kereskedelmi igazgatókét. A termelési igazgatók „futottak még” kategóriába való hazai lesüllyesztése tehát nem jellemző a világ más pontjaira, hanem éppenséggel homlokegyenest ellentétes a nemzetközi gyakorlattal.

Most lássuk a második vitatott állítást. Az idézett nyilatkozatban csupán két szereplőről esik szó: egyrészt a termelésről, másrészt a kereskedelmi-marketing oldalról. Azonban nem szabad megfeledkeznünk egy harmadik fontos szereplőről, a műszaki kutató-fejlesztő (K+F) gárdáról sem. A gyártandó és értékesítendő termékeket, valamint a gyártási eljárásokat és folyamatokat ki is kell fejleszteni, méghozzá a versenytársakat időben és műszaki jellemzőkben megelőzve, vagy legalább lépést tartva velük. A K+F mérnökök kulcsszereplők a javából, amint

1. táblázat

az Erich Bloch-nak, az amerikai Versenyképességi Tanács (Council on Competitiveness) kitüntetett tagjának alábbi szavaiból is kiderül. „Ma a világsiker azt jelenti, hogy a versenytársakénál gyorsabban alkotjuk meg és alkalmazzuk az új tudást, azaz az új technológiát. Ez az alaptörvény ebben a versengő világban.” (idézi: Price, 1996)

Ahol a marketing diktálja a többi szereplőnek, ott az új termékeket az ún. „piaci hajtású” (market-driven) módon fejlesztik ki. Ennek fő hajtóereje a „piac húzóereje” (market push). Az új termék-ötletek és kezdeményezések döntően a marketingesektől származnak, és az üzleti siker elsősorban a piacerzékenységnek köszönhető. A piaci hajtású termékfejlesztés fő lépései nagy vonalakban az alábbiak:

1. a marketingesek piacutatást végeznek,
2. a marketingesek megalkotják a gyártandó termék koncepcióját,
3. a K+F mérnökök kifejlesztik a terméket és gyártási folyamatát,
4. a marketingesek elvégzik a termék piaci tesztelését.

Más vállalatoknál azonban másképpen csinálják. Az ún. „technológiai hajtású” (technology-driven) vállalatoknál az új termékek kifejlesztésének fő hajtóereje a „technológiai tolóereje” (technology push). Az új termékötletek és kezdeményezések döntően a fejlesztő-mérnököktől származnak, és az üzleti siker elsősorban a termék műszaki színvonalának és újdonságának köszönhető. A technológiai hajtású termékfejlesztés fő lépései nagy vonalakban a következők:

1. a K+F mérnökök műszaki kutatásokat végeznek,
2. a K+F mérnökök megalkotják a gyártandó termék koncepcióját,
3. a K+F mérnökök kifejlesztik a terméket és gyártási folyamatát,
4. a marketingesek elvégzik a termék piaci tesztelését.

Egy korábbi cikkemben összefoglaltam már azokat a kutatási eredményeket, amelyekből kiderül, hogy milyen komoly problémákkal jár mind a piaci, mind a technológiai hajtás egyoldalú alkalmazása. (Pataki, 1996) Ezért itt most nem ismétlem el részletesen az ott leírtakat, csupán két rövid idézetet veszek át, amelyek a konklúziót tartalmazzák.

„A Sony Walkman, a Black & Decker hűpsztoly, a Sony Profeel TV, a Philips Light Point és az 1980-as Ford Escort mind azt példázzák, hogy ezek a rendkívül sikeres termékek nem láttak volna napvilágot, ha a vállalatnál zajló termékfejlesztés kizárólag a marketingrészleg vezetése alatt állt volna. Másrészt viszont, ahogyan azt a Black & Decker tervezőmérnökei elismerték, vannak olyan sikeres termékek, amelyek éppenséggel akkor nem jöttek volna létre, ha a termékfejlesztés folyamata a mérnökök vezetése alatt állt volna. Szerencsére a fenti vállalatok egyikénél sem egyetlen részleg »van hatalmon«. Ehelyett a különböző funkcionális egységek különböző termékkonceptiókkal foglalkoznak különböző időben, és amint valami meggyőző eredményre jutnak, létrehoznak egy interdiszciplináris csapatot a fejlesztés előmozdítására.” (Fairhead, 1988)

„Az új termékekre vonatkozó hagyományos bölcsesség azt mondja, hogy egy cég lehet piaci hajtású vagy technológiai hajtású, más szóval vagy azt add a piacnak, amit akar, vagy azt, amiről a műszakiak azt hiszik, hogy akarni fogja. (...) Ez a nézet egyszerű, és a tegnapi világban egészen jól működött. A kutatások azonban azt mutatják, hogy a legjobbak már tudják: a húzó-toló megközelítés ma már nem jó. Ők egyszerre törekszenek tolásra és húzásra – piaci hajtásra és technológiai hajtásra. (...) Az új megközelítést leginkább kettős hajtásnak nevezhetjük, szemben a két egyoldalú, technológiai vagy piaci hajtással. Kettős hajtás esetén minden új termékprojekt, mielőtt még elindulna, kettős irányt vesz: egyrészt megcéloz egy specifikus piacot (felhasználói probléma), másrészt egy specifikus technológiát, amelyet a probléma megoldásának megtalálására fognak használni.” (Crawford, 1991)

A kettős hajtású (dual drive) termékfejlesztés fő lépései nagy vonalakban a következők:

1. a K+F mérnökök műszaki kutatásokat, a marketingesek pedig piackutatást végeznek,
2. a K+F mérnökök és a marketingesek közösen megalkotják a gyártandó termék koncepcióját, és létrehoznak egy vegyes összetételű termékfejlesztő csapatot,
3. a team kifejleszti a terméket és gyártási folyamatát,
4. a team elvégzi a termék piaci tesztelését.

Természetesen a munka dandárját a 3. lépésben a mérnökök, a 4. lépésben pedig a marketingesek végzik, de nem egyedül, hanem a szakmailag vegyes összetételű team tagjaként, a többiekkel konzultálva, együtt gondolkodva.

„A marketingesek és a fejlesztőmérnökök szorosan együttműködve dolgoznak, a termék kifejlesztése és sikere a team közös ügye. A teammunka során felismerik, hogy kölcsönösen egymásra vannak utalva, és megismerik a másik szakterület alapfogalmait, gondolkodásmódját, munkamódszereit, lehetőségeit, korlátait. A korábbiakban bemutatott terméketlen konfliktusokat termékeny szakmai viták váltják fel. (...) A kettős hajtású modell egyformán nyitott mind a marketingesek, mind a fejlesztőmérnökök termékinnovációs ötletei, kezdeményezései iránt.” (Pataki, 1996)

A fenti három termékfejlesztési mód egymáshoz viszonyított sikerességét 120 különböző profilú kanadai vállalat példáján vizsgálva azt találták, hogy a kettős hajtás messze felülmúlja mind a technológiai, mind a piaci hajtást, a célul kitűzött jellemzők elérése, az árbevétel- és nyereségtermelő képesség, valamint a versenytársakhoz viszonyított sikeresség szempontjából egyaránt. (Cooper, 1984; Crawford, 1991; Cooper, 1993) Ugyanezt 103 vegyipari vállalatnál is megvizsgálták az USA-ban, Németországban, az Egyesült Királyságban és Kanadában. A sikert a fejlesztési projektum pénzügyi jellemzőiből, a termékkel elért nyereségből, árbevételből és piaci részesedésből, a termékfejlesztési projektum időigényéből, a határidő tartásából, valamint a műszaki sikeresség értékeléséből számított indexekkel mérték. A szakmailag vegyes csapatok által kettős hajtással kifejlesztett termékek sikerességi indexei majdnem kétszeresen felülmúlták az egyoldalú hajtással kifejlesztett termékekét. (Cooper – Kleinschmidt, 1993) A kettős hajtás elsöprő fölényének számos oka van. (Crawford, 1991) Ezek listáját szintén leírtam már korábban (Pataki, 1996), ezért most ezt sem ismétlem el.

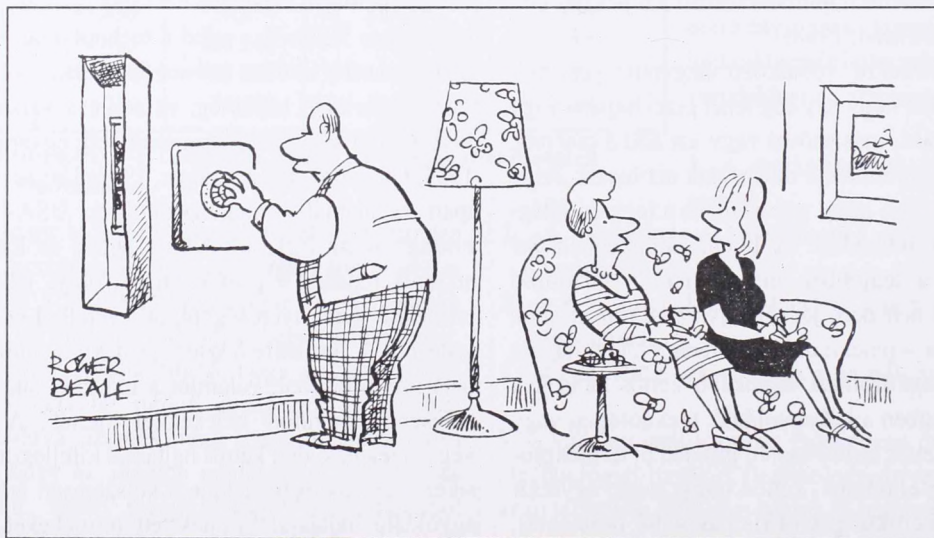
Az egzakt módon mérhető, konkrét számadatok tehát azt bizonyítják, hogy a szervezet számára korántsem az a

legjobb, ha a marketingesek diktálnak, a szervezet többi része pedig kiszolgálja a marketingesek igényeit.

Félreértés ne essék: azt nem vitatom, hogy a hiánygazdaságban megszokott „azt gyártunk, amit jól esik” mentalitásnál, a termelés Lövey Imre által találóan és érzékletesen leírt uralmánál ne lenne jobb, ha a marketingesek diktálnak. Természetesen sokkal jobb. Én csupán arra igyekeztem rámutatni, hogy a kutatások tanúsága szerint van ennél még jobb megoldás is, méghozzá kétszer olyan jó. A marketingesek és a K+F mérnökök mellérendelt viszonyban, egyenrangú partnerekként dolgozva, közösen gondolkodva képesek a legsikeresebben felismerni, hogy mit érdemes gyártani. Mint láttuk, a vállalatnak ez a fajta munkamegosztás és hatalommegosztás kétszer annyi hasznot hoz, mint a marketingesek egyeduralma. Ennek meghonosításával kétszer olyan jól járnának vállalatunk. Ehhez a szervezetfejlesztők minden bizonnyal ugyanolyan hathatós, értékes segítséget tudnának nyújtani, mint a feleannyira jó megoldás megvalósításához.

Hivatkozások

- Cooper, R. G. (1984): New Product Strategies (Journal of Product Innovation Management, June, pp. 151-164. – Idézi: Crawford, 1991; Cooper, 1993)
- Cooper, R. G. (1993): Winning at New Products (Addison-Wesley, Reading, Massachusetts)
- Cooper, R. G. – Kleinschmidt, E. J. (1993): Uncovering the Keys to New Product Success (IEEE Engineering Management Review, Vol. 21, No. 4, Winter, pp. 5-18.)
- Crawford, C. M. (1991): The Dual-Drive Concept of Product Innovation (Business Horizons, Vol. 34, No. 3, May-June, pp. 32-38).
- Fairhead, J. (1988): Design for Corporate Culture (National Economic Development Office, London) Fejvadászok fejfájásai (Figyelő, 1995. augusztus 24., 42. o.)
- Pataki Béla (1996): Mérnökök és marketingesek együttműködése a termékfejlesztésben (Vezetéstudomány, XXVII. évf. 4. sz., 17.-21. o.)
- Price, R. M. (1996): Technology and Strategic Advantage (California Management Review, Vol. 38, No. 3, Spring, pp. 38-56.)
- Vécsey Zsádmány (1997): Szervezetfejlesztés – a szervezet minőségétől a piaci sikerekig (Vezetéstudomány, XXVIII. évf. 10. sz., 57-59. o.)



Állandóan attól retteg, hogy valaki eladja az értékpapírjait!

Robin COOPER

A KARCSÚSÍTOTT VÁLLALATOK ÉS A KONFRONTÁCIÓS STRATÉGIA*

A Nike-Reebok dráma egyike annak a sok ezernek, amelyek a gazdaság különböző szintjein játszódnak le. Többek között a számítástechnikának, gyógyszeriparnak, pénzügyi szolgáltatásoknak, gépkocsigyártásnak, űrhajózásnak, könyvkiadásnak, diszkont kiskereskedelemnek és élelmiszer-kiskereskedelemnek élesedő versennyel kell szembenéznie. A menedzserek különböző megoldások közül válogathatnak az élesedő versennyel folytatott küzdelmükben: a TQM, a reengineering, a szövetségek létesítése és a teammunka közül. Sajnos ezeket a csodaszereket minden meggyőződés nélkül alkalmazzák, hamar lemondanak róluk, s úgy hirdetik őket a szervezetek mint egy újabb slágert. Akárcsak az orvos, aki azt tanácsolja a betegnek, hogy vegyen be két aszpirint, és hívja föl reggel, sok cég azt reméli, hogy a világpiacon jelentkező problémák egyik napról a másikra eltűnnek.

A verseny semmiképpen sem akar alábbhagyni. Mielőtt a menedzser túladagolná szervezetét különböző egymástól független gyógyszerrel, helyesen teszi, ha átgondolja, hogyan kíván versenyezni a rivalizáló piacon. Nagy figyelmet fordítanak arra, hogy a szervezet karcsú és egyszerű legyen. Úgy tűnik azonban, hogy sok szervezet nem annyira karcsú, mint amennyire egyszerű. Csak kevés szervezet bizonyította be, hogy karcsúként tud működni, vagyis mozgékony és rugalmas tud lenni az egyre agresszívebbé váló versenyben. A mozgékony felé a karcsúsított termelés és a konfrontációs stratégia elsajátításán keresztül vezet az út.

A Toyota először az 1951. és 1961. között fejlesztette ki a karcsúsított termelést. A karcsúsított termelés

olyan rendszer, amely azon a feltevésen alapul, hogy nem valószínű a tartós termékelőny; a verseny elkerülése helyett azonban a karcsúsított termelőcég éles versennyel néz szembe. Ugyanúgy, ahogyan a tömeggyártók másképpen versenyeznek, mint a kézművesek, a karcsúsított termelők másképpen versenyeznek, mint a tömeggyártók. A tömeggyártók kályhacsövet gyártanak, míg a karcsúsított versenytársak egymást átfedő rendszereket fejlesztenek ki (költség, minőség, tervezés, termelés szempontjából), amelyek erős nyomást gyakorolnak minden költségtényezőre.

A tömeggyártók már régóta a versenyt elkerülő két általános stratégiára támaszkodnak: a költségmódszerre és a differenciálásra. Ezzel szemben a karcsúsított cégek a konfrontációs stratégián alapulnak. A konfrontációs cégek frontálisan versenyeznek a piaci részesedésért az időszakos versenyelőny kifejlesztésével és kiaknázásával. Míg a konfrontációs stratégia sok esetben kevésbé nyereséges, mint a verseny visszafogását, ill. elkerülését célzó stratégia, a verseny elkerülésére irányuló törekvések gyakran kudarcot vallanak, amikor a konfrontációs versennyel kerülnek szembe.

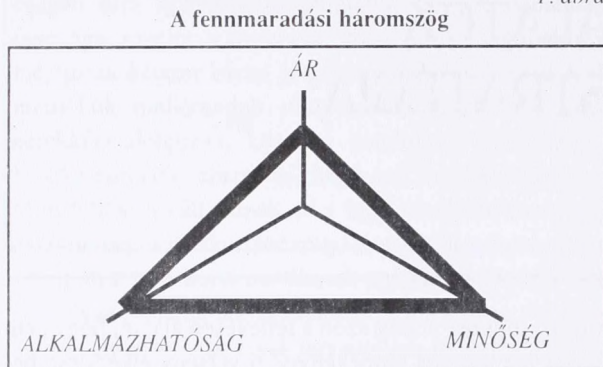
A konfrontációs stratégia és a fennmaradási háromszög szerepe

A konfrontációs stratégia három termékjellemzőre, az ún. fennmaradási háromszögre épül. A fennmaradási háromszög belső része a fogyasztó szempontjait tükrözi. A három belső jellemző a termék költsége, minősége és alkalmazhatósága. A külső jellemzők a következők: az eladási ár, az értékelhető minőség és az értékelhető alkalmazhatóság. (1. ábra)

* Lean enterprises and the confrontation strategy. Academy of Management Executive. 1996. 10. k. 3. sz. 28–39. pp.

Ebben a háromszögben a definíció szerint az ár az az összeg, amelyen a terméket a piacon eladják. Verseny piacon az eladási árat a piac határozza meg, a költség pedig azoknak a felhasznált eszközöknek az értéke, amelyekre azért van szükség, hogy a terméket a fogyasztóhoz el lehessen juttatni.

1. ábra



A költség tartalmaz minden beruházási (többek között kutatási és fejlesztési) költséget, minden termelési költséget, valamint minden marketing- és értékesítési költséget. Az ártól eltérően nem kívülről állapítják meg, hanem – a minőséghez és az alkalmazhatósághoz hasonlóan – menedzselni kell.

A minőség előírások szerinti teljesítést jelent, míg az alkalmazhatóság (functionality) a termék specifikációja. A minőség a meghatározás szerint szűkebb, mint a hagyományos meghatározások, s ez implicit módon összekapcsolja a teljesítményt és a specifikációt. A teljesítményen alapuló meghatározás különválasztja, s két külön jellemzőnek tekinti a minőséget és az alkalmazhatóságot.

Az alkalmazhatóság multidimenzionális. Ezért a termékeket alkalmazhatóságuk szerint megkülönböztethetjük, ha az ár és a minőség változatlan. Így a cég háromféleképpen versenyezhet az alkalmazhatósági jellemzők segítségével. Egyrészt a cég termékeivel kiemelkedhet függőlegesen felgyorsítva a fokozott alkalmazhatóság bevezetésének ütemét. Az Olympus például tíz évről tizenhét hónapra csökkentette a fényképezőgép-tervezési időt, amíg átállt az OM10-ről a kompakt fényképezőgépre. Ugyanígy egy cég termékével vízszintesen oly módon is kiemelkedhet, hogy a fogyasztóknak nem fokozott alkalmazhatóságot kínál magasabb árért, hanem preferenciáját vagy ízlését elégíti ki. Az egyik vállalatnak például 200 mm-es gumibjektívje van, de nincs vörösszűrős vakuja, míg a másíknak esetleg van 150 mm-es gumibjektívje, és vörösszűrős vakuja is van. Mindkét termék ugyanazért az árért kel el, de másfajta vevőket

okoz. S végül a cég megváltoztathatja az alkalmazhatóság jellegét is. A Caterpillar úgy versenyez, hogy az alkalmazhatóságot a földmunkák terén komplex kérdésnek, míg a Komatsu a buldózer funkcionális képességének tekinti. Az alkalmazhatóságnak ez az eltérő szemlélete tette lehetővé, hogy az utóbbi években a Caterpillar megelőzze a Komatsut.

A stratégiai elemzés kétféleképpen vizsgálja a terméket a fennmaradási háromszögben. Statikai vizsgálat esetében a háromszög az eseményeket a termék eladásakor regisztrálja. Dinamikai vizsgálat esetében a háromszög a jövőbeni eseményeket rögzíti a termék későbbi generációinál. Előfordulhat például, hogy a termék ugyanazon az áron kél el és ugyanolyan a minőségi színvonala, de nagyobb mérvű alkalmazhatóságot biztosít a fogyasztó számára.

A cég fennmaradási zónáját a legkisebb megengedett alkalmazhatóság (ár, minőség) és a maximális megvalósítható alkalmazhatóság (ár, minőség) közötti távolság szabja meg. A költséggazdálkodás és a megkülönböztetési stratégia akkor sikeres, ha a cég termékeinek nagy a fennmaradási zónája.

Konfrontációs stratégia és idő alapú verseny

Az idő a fennmaradási háromszög és a konfrontációs stratégia döntő alkotórésze. Az idő alapú verseny azt jelenti, hogy az alkalmazhatóságot milyen ütemben lehet tökéletesíteni. Valamely jellemző megváltoztatási sebessége kihatással lehet egy másik jellemző változási ütemére. A termék alkalmazhatóságának gyors javításával például többnyire lassítani lehet az árcsökkenés ütemét. Másrészt viszont az árcsökkenés ütemének fokozásával gyakran le lehet lassítani az alkalmazhatóság fokozásának gyorsaságát. A konfrontációs stratégia esetében az a feladat, hogy felgyorsítsuk a cég termékénél a három jellemző megváltoztatásának ütemét.

Az autóipar kiválóan szemlélteti az időbeni konfrontációt. A japánok miután alkalmazták a karcsúsított termelésen alapuló versenyt (lean competition), alacsonyabb költséggel, de jobb minőséggel állították elő a gépkocsit, mint tömegtermelést alkalmazó társaik. Az alkalmazhatósági jellemzők tekintetében az autók egyenértékűek voltak. Ezért a tömeggyártók (GM, Ford, Chrysler, AMC) versenyben álltak a karcsúsított termelést folytatókkal (Toyota, Nissan, Honda). Itt mutatkozik meg az alkalmazhatóság multidimenzionális jellege. Ezekkel az egyenértékű (a tömeg- és a karcsúsított) gyártók különböző módszerekkel érték el a fokozott alkalmazhatósá-

got. Mivel például a kocsi vékonyabb acélból készült, mint az amerikai versenytársaiké, a japán autóknál eleinte rozsdásodási és biztonsági problémák jelentkeztek. Ugyanakkor kisebb méretük és kisebb súlyuk elősegítette, hogy kisebb legyen az üzemanyag-fogyasztásuk. Ez a hatékonysági előny nagyon fontossá vált, amikor az OPEC átvette az uralmat a világ olajellátása fölött. A benzinellátással kapcsolatos bizonytalanság arra készítette a vásárlókat, hogy jobban odafigyeljenek az üzemanyag-fogyasztásra, és ez megnövelte a japán gépkocsi alkalmazhatóságát. Az elkövetkező néhány évben az amerikai cégek nagy energiát fordítottak a minőségbeli különbség ledolgozására. Ezzel szemben a japán cégek az alkalmazhatóságra fordítottak nagy gondot. Amikor a japán cégek alkalmazhatóság tekintetében előretörték, s bizonyos előnyre tettek szert árban és minőségben is, akkor egyúttal az amerikai cégek fölé is kerekedtek.

A karcsúsított gyártáson alapuló verseny és a japánok előnyének kezdete óta a nyugati menedzserek nem értik a fennmaradási háromszög szerepét a konfrontációs stratégiában, s kiadták a jelszót: kiváló minőséget, alacsony költséget és először ottlenni a piacon. Egyetlen cég sem gondolhatja komolyan, hogy a fennmaradási háromszög mindhárom szempontja tekintetében első lesz. A nyugati cégek azért fogadták el ezt a „mind a háromban a legjobbnak lenni” megközelítést, mert összetalálkoztak a japán versenytársakkal, akik mindhárom szempontból fölöttük állnak. Ezért ezeknek a cégeknek egyszerre mind a három jellemzőt fel kellett javítaniuk. Az ezt követő túlélésért folytatott harc miatt sok nyugati menedzser szem elől tévesztette azt a döntő szempontot, hogy a piacok többségén a háromszög egyik eleme fontosabb, mint a többiek. Amint a termék bekerült a fennmaradási zónába, a cégnek már nem kell mind a három elemben javítania teljesítményét. Ehelyett azt kell megtanulnia, hogy hogyan kell intelligensen versenyezni, és hogyan kell megválasztania, hogy milyen ütemben javítsa teljesítményét a fennmaradási háromszög mindegyik elemében.

A fennmaradási háromszög nem megfelelő menedzselése azzal a kockázattal jár, hogy a cég túlságosan nagy energiát fordít a háromszög egyik elemére, a többiekre pedig a kelléténél kevesebbet. Szélsőséges esetben a cég kikerül a fennmaradási zónából, mert az egyik vagy több jellemző tekintetében túlságosan jó. Döntő az a kérdés, hogy túlságosan jónak lenni gyakran ugyanolyan rossz, mint nem elég jónak lenni. Mind japán, mind amerikai cégek éppen ebbe a csapdába estek bele. A Nisan például azért szűkíti termékválasztékát, mert nem ér el megfelelő hozamot minden termékénél. A Ford,

amely átváltott a nagyon népszerű Taurusra, minden bizonnyal a fennmaradási zónán túlra vitte a terméket, mivel a vásárlók ellenzik az új árszintet.

Konfrontáció és karcsúsítás

Ahhoz, hogy sikeresen vehessen részt a konfrontációban, a cégnek szakszerűen kell kifejlesztenie a kis költséggel járó, kiváló minőségű termékeket, amelynek az alkalmazhatósága kielégíti a fogyasztói igényeket. Az alkalmazhatóságot, költséget és minőséget menedzselő rendszerek egyesítése lehetővé teszi, hogy a cégek karcsúsított versenytársakká váljanak. Míg sok japán cég karcsúsított szinten tudná megvalósítani az integrációt, Amerikában csak néhány cég dicsekedhet ezzel. Az a döntő kérdés, hogy a cégeknek átfogó rendszer-megoldásnak, s nem egymástól független technikák összességének kell tekinteniük a fennmaradási háromszög menedzselési folyamatát. Csak kevesek tették ezt meg. A minőség terén például sok cég alkalmazza a TQM programokat, amelyek nem értek célt, viszont költségkímélőek. A minőség és a költség azonban nem ugyanaz.

Ahhoz, hogy a cég (a TQM-el elért) megtakarítások első fázisához elérkezzen, nincs szükség strukturális változtatásokra. Így a cég viszonylag könnyedén ér el az első új szintre. Ahhoz, hogy a következő szintre érkezzon, a termelési folyamatban strukturális változtatásokat kell végrehajtania. Ezek a következők: a gyár területi beosztásának módosítása, áttérés az eladó részéről történő hitelesítésre (vendor's certification), a munkások kölcsönös képzésének bevezetése, valamint a termékek áttervezése (a gyártási és beszállítói hibalehetőségek csökkentése érdekében). Csak ezek után a strukturális változtatások után lesz képes a cég arra, hogy egyre inkább élvezze a vállalat karcsúsításával járó előnyöket. Sok nyugati cég nehezebbnek találja a második menetet, mint az elsőt. A JIT (éppen a megfelelő időben), a TQM programok gyors megtakarításokkal járnak az első időben, de azután ezek a megtakarítások elapadnak (vagyis a cég a következő szintre kerül). Ezeknél a cégeknél az a probléma, hogy nem igazán fogadták el a karcsúsított vállalat koncepcióját, s nem bíznak abban, hogy végre tudják hajtani a következő szintre való eljutáshoz szükséges strukturális változtatásokat.

Alkalmazhatóság

Ahhoz, hogy valamely cég nyereséges legyen, elegendő termékkel kell rendelkeznie a fennmaradási zónáján belül, és elegendő hozamot kell elérnie, hogy a sikertelen

termékek költségeit fedezhesse, és a cég nyereség-célkitűzését elérje. Ez azt jelenti, hogy a menedzsernek előre kell jelezni, hogy a fennmaradási zónák hogyan változnak. A japán cégek többségében a fogyasztóelemzés kulcsszerepet játszik abban, hogy a menedzsereket segíti előre jelezni, hogy a fennmaradási zóna milyen irányban mozdul el. Sok ilyen cég kétféle fogyasztóelemzést végez: rövid távút és hosszú távút. A fogyasztóelemzés és a hosszú távú tervezés azonban önmagában még nem különbözteti meg a konfrontációs stratégiát folytató céget a többi cégtől. E folyamatok intenzitása és a gondosság a fontos.

A japán cégek gyakran ár átvevők, ami a minőség világszínvonalát meghatározza. Ezért a konfrontációs terület e cégek esetében általában az alkalmazhatóság terén belül helyezkedik el. E cégek úgy versenyeznek, hogy nagy figyelmet fordítanak a termékcsalád szélességére és mélységére, valamint arra, hogy a mélységgel és a szélességgel kapcsolatos döntések hogyan befolyásolják a piaci területet és a költségeket. A három legfontosabb döntés a terület nagyságára, a függőleges és vízszintes integráció mértékére, valamint a verseny idődimenziójára vonatkozik.

A terület nagysága azoknak a szegmenseknek a számát jelenti, amelyben a cég versenyez. A mai fogyasztó többnyire ismeri a rendelkezésre álló termékkínálatot, s rendszerint a műszakilag legkorszerűbb termékeket vásárolja meg. Nem különösebben tart ki egy cég mellett, könnyűszerrel vált márkát, ha a cég nem olyan terméket ajánl, amelyre szüksége van, vagy ha a termék nem a legjobb az adott árértékelhető termékek között. Ezért a fogyasztók magatartása és kielégítése érdekében a cégnek sokféle termékkel kell rendelkeznie a fogyasztók számára elérhető áron.

Minthogy a túlságosan nagy választék költséges és zavart okoz, a cégek többsége piacait több szegmensre osztja, s mindegyikükben nagy számú fogyasztó van. A szegmensek számát úgy tartják ellenőrzésük alatt, hogy behatárolják a cég által támogatni szándékozott alsó és felső szegmenst. Ebben a stratégiában a cég nem hajlandó sem túlságosan olcsó, sem túlságosan drága termékeket értékesíteni. Az Olympus például nem ad el fényképezőgépet egy adott áron alul, s már nem ad el a felső piaci szegmensben levő egylencsés tükrereflex fényképezőgépet sem. Nem a felső piaci szegmensben versenyez a tükrereflex fényképezőgéppel, hanem a legalacsonyabb árú fényképezőgépeket teszi alkalmazhatóvá, és bevezette a rendkívül innovatív és az alsó piaci szegmensbe tartozó tükrereflex fényképezőgépet.

A cégek úgy is ellenőrzésük alatt tartják a szeg-

mensek számát, hogy termékeiket áttervezik, s így nagy számú fogyasztói igényt elégítenek ki. A fogyasztói elégedettség azonban általában csökken, ha a cég kevesebb terméket állít elő ugyanannak a fogyasztói körnek a kielégítése céljából.

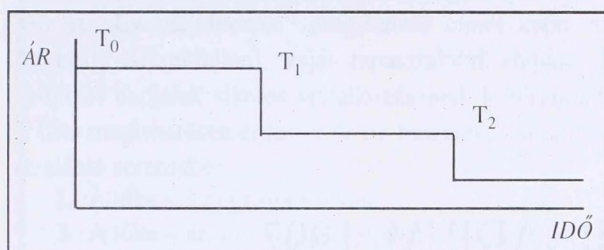
A Nissan például igyekszik csökkenteni termékínálatát, ugyanakkor megfelelő piaci területet tart fenn a termékek átpozicionálásával. A túlságosan sokféle terméktípus beindításával járó költségek miatt nehéz volt elfogadható nyereséget elérni. A nyereségességet úgy lehetett fokozni, hogy csökkentették az egyes típusok számát, valamint ugyanakkora munkát fordítottak a fennmaradó termékek tervezésére és értékesítésére.

A függőleges és vízszintes termék-megkülönböztetésre vonatkozó döntés alakítja az alkalmazhatóság és az árindex közötti viszonyt. Az Olympus például mind a függőleges, mind a vízszintes termék-megkülönböztetést alkalmazza a piaci részesedés megszerzése érdekében. A függőleges megkülönböztetés úgy érhető el, hogy a cég úgy tervezi át termékét, hogy alkalmazhatósága fokozódjon az előzőhöz képest, amilyen például a nagy látómezejű gumiojektív fényképezőgép. Ez a fokozott alkalmazhatóság lehetővé teszi, hogy a cég új termékeket hozzon létre. A vízszintes megkülönböztetés úgy érhető el, hogy a cég különböző alkalmazhatósági típusú fényképezőgépeket tervez ugyanazért az árértékért. A termék kiterjesztésének végeredménye, hogy az általános fogyasztói elégedettséget fokozni lehet azáltal, hogy a fogyasztó preferenciáját és a termék alkalmazhatóságát a lehető legnagyobb mértékben közelítjük egymáshoz.

Az alkalmazhatósággal kapcsolatos utolsó feladat a termékskála konfigurációinak idősíkjára vonatkozó döntés. Ha lecsökkentjük azt az időt, amíg egy terméket megtervezünk, és forgalomba hozzuk, nő az alkalmazhatósága, mert a cég képes felgyorsítani az új technológia bevezetésének ütemét. A forgalombahozatal idejének lerövidítése csökkenti annak a kockázatát is, hogy a céget versenytársai megelőzik. Ha az egyik versenytárs váratlan, nagyon sikeres innovációval jelenik meg, a cég rövid időn belül hasonló termékkel tud reagálni. Ugyanígy egy adott időintervallumban a fokozott alkalmazhatóság adott árszinten szintén versenyelőnyt jelent. Az ár ugyanis adott alkalmazhatósági fok mellett idővel csökken. Ez az árcsökkenés mutatja a költség és a megkülönböztetés integrált menedzselésének és az ennek megfelelő döntésnek a fontosságát a konfrontációs stratégiában. Az a cég, amely nem javítja költségszintjét ezen árváltozások idején, mindenképpen pusztulásra van ítélve. (2. ábra)

(2. ábra)

Az ár és az alkalmazhatóság időbeni alakulása



Költséggyaldálkodás

A japán cégek már korán felismerték, hogy a költségek úgy tarthatók alacsony szinten, ha azokat a termékből vezeték le, nem pedig azután próbáljuk meg lecsökkenteni, hogy a termék gyártása megkezdődött. Ez a megközelítés a japán költséggyaldálkodási rendszer súlypontját a költségzámítás visszacsatolásától (pl. a termékköltségvetéstől és műveletirányítástól) az „előreccsatolási” (feedforward) technikák (a költségtervezet és az értéktervezés) felé mozdítja el.

A konfrontációs stratégia esetében a költséggyaldálkodásnak az a célja, hogy mindenkinben tudatosítsa a következetes költségcsökkentés fontosságát. Ennek a tudatosításnak akkor kell megkezdődnie, amikor a termék vagy szolgáltatás ötlete megszületik, a gyártásfolyamattal kell folytatódnia, s majd csak akkor ér véget, amikor a termék vagy szolgáltatás abbamarad. A sikeres költséggyaldálkodás nem szorulhat a gyár falai közé, sőt még a cég határai közé sem. Ki kell terjednie a cég által értékesített termékek egész értékláncolatára, s kellő nyomást kell gyakorolnia a cég minden munkatársára a költségcsökkentés irányában.

A japán cégek által alkalmazott költséggyaldálkodási technikáknak az a rendeltetésük, hogy segítsék a céget a termékszerkezet menezselésében, mind a jövőbeni, mind a meglevő termékek költségét illetően. Hat különböző technika létezik e termék- és termelési folyamatköltség menezselésére. Közülük három – a költségtervezés, az értéktervezés és a szervezetek közötti költséggyaldálkodási rendszer – feladata a jövőbeni termékek menezsmentjének támogatása. A másik háromé – a termék-költségtervezés, az üzemvezetés és a kaizen-költségvetés – pedig az, hogy segítse a már meglevő termékekkel kapcsolatos költséggyaldálkodást.

Megfelelő szervezeti környezet teremtése

A sikeres konfrontációs stratégiának és a karcsúsított menezsmentnek az a titka, hogy elkötelezett, motivált

és menezsment szempontból tudatos munkaerő álljon rendelkezésre – a költségcsökkentési program beindítása önmagában nem elegendő. A japán cégekben a munkaerő általában autonóm csoportokból áll, s tulajdonképpen ezek a csoportok hajtják végre a cég költségcsökkentési célkitűzéseit. Következésképp az a mód, ahogyan a csoportokat motiválják, hozzásegít ahhoz, hogy a cég költségcsökkentő programja sikeres legyen. A költségcsökkentő csoportok motiválásának egyik módja azon alapul, hogy a költségközpontokat nyereségközpontokká alakítjuk át. Ez a technika fokozza a csoportvezetőkre a nagyobb teljesítmény irányában ható nyomást. A költségközpont nyereségközponttá való átalakításának előnye, hogy ezáltal a csoporttagok nagyobb felelősséget éreznek s sokkal tudatosabban cselekszenek azért, hogy a cég minél nyereségesebb legyen. E tudatosság folytán a csoportvezető igyekszik a nyereség növelését elősegítő módon javítani a csoport teljesítményét. Mivel a nyereség nem más, mint *bevétel mínusz költség*, ha a központok többségét nyereségközponttá alakítjuk át, ezzel fokozzuk a költségcsökkentés irányába ható nyomást, és újabb nyomást gyakorolunk a bevétel növelésének irányában.

Kiseb nyereségközpontok létesítése megakadályozza a szervezeti bürokrácia burjánzását, de lehetővé teszi, hogy a cég gyorsan reagáljon a versenyhelyzetben beálló változásokra. Azok a cégek, amelyek konfrontációs stratégiát alkalmaznak, nem engedhetik meg maguknak sem a fölösleges bürokráciával járó pótlólagos költségeket, sem azt, hogy e bürokrácia miatt a cég reagálókészsége romoljon.

A konfrontációs cég igazi mikro nyereségközpontokat tud teremteni. Legalább két cég fejlesztett ki olyan rendszereket, amelyek minden céget több kisebb vállalkozásra bontanak le, s ezeknek a vállalkozásoknak nyereségeseknek kell lenniük, hogy talpon maradhassanak. A Kyoceránál alkalmazott rendszer nagyszámú igazi nyereségközpontot, ún. amóbát hoz létre. E központok jogilag nem független cégek, hanem egymástól erősen függő pszeudocégek, amelyek a termékeknek mind a hazai, mind a külföldi eladásáért felelősek.

A Taiyo Csoport által alkalmazott rendszer több termékért felelős különálló jogi szervezeteket hoz létre. Mindkét rendszer azon a plauzibilis feltételezésen alapul, hogy a kisebb szervezet hatékonyabb, és nagyobb hatáskörrel működik, mint a nagyobb. A világon, amelyre a konfrontáció a jellemző, ez a feltételezés gyakran beigazolódik.

Forította: Bihari Gábor

KURUCZ Zsuzsanna

EURÓPAI KISVÁLLALKOZÁSI SZEMINÁRIUM, 1997

Az efmd (European Foundation for Management Development) immáron 25 éves tapasztalattal kínál fórumot, első kézből származó információkat, magas minőségi színvonalú hálózatot és világméretű kooperációt a menedzsmentfejlesztés területén. Az efmd hálózatába negyven ország mintegy 330 tagszervezete tartozik, de a szolgáltatások a nem tagszervezetek számára is nyitva állnak. A szervezetek között egyaránt találhatóak vállalatok, erős business school-ok és továbbképző központok, tanácsadó cégek, valamint különféle magán és közösségi ügynökségek. Sajnálatos, hogy a hivatalos tagok között magyar intézmény nem található, bár az alapítvány rendelkezik élő magyarországi kapcsolatokkal. Bizonyíték erre, hogy az MBA Igazgatók 1997. évi tanácskozásának a Nemzetközi Menedzserképző Központ adott helyt, október hónap folyamán.

Az efmd kiemelt feladatának tekinti a vállalkozások és a kisvállalatok fejlesztésének elősegítését. Ebből a küldetésből eredően rendezik meg minden évben, ezúttal már huszonhetedik alkalommal, most Görögországban Rodosz szigetén, az Európai Kisvállalkozási Szemináriumot.

A több mint háromszáz résztvevős rendezvény „A változás és innováció: Kihívás a kisvállalatok számára” címet viselte. Amint azt Görögország nemzetgazdasági és pénzügyminisztere köszöntőjében is leszögezte, a kis- és közepes méretű vállalatok folyamatos innovációja jelenti a modern gazdaság dinamizmusát. Ez a kisvállalkozási innováció az Európai Közösség országaiban vitális fontosságú, hiszen az 1995-ben az innovációt elemző úgynevezett Zöld Könyv tanúsága szerint Európa versenyhátrányához az is hozzájárul, hogy:

- a K+F ráfordítások a bruttó hazai termékek két %-át teszik ki, szemben az USA és Japán 2,7 %-ával;
- a kutatók, mérnökök és tudósok aránya ezer foglalkoztatottból 4,7 fő az Európai Közösség (EK) országainak átlagában, míg az USA-ban 7,4, Japánban pedig 8,0;
- egy új vállalat létrehozása háromszáz napig tart az Európai Közösségben;
- a szabadalmi költségek és díjak hatszorta nagyobbak Európában, mint az USA-ban;
- egy kisvállalatnak ahhoz, hogy belépjen a Közösség piacára, tizenöt különböző jogi rendszer akadályait kell megküzdnie;
- európai tapasztalatok szerint a működő tőke inkább elkerüli a fiatal vállalkozásokat, különösen azokat közülük, amelyek a HiTech piacán kívánnak versenyezni.

A versenyhátrány csökkentéséhez a kisvállalkozások hatásosan tudnak hozzájárulni azzal, hogy a fentebb felsorolt tényezőkben nagyobb rugalmasságot és innovációt mutatnak, mint a nagy vállalkozások. Ezzel kapcsolatban idézte Ken O'Neill professzor (University of Ulster's Business School), a szeminárium elnöke megnyitó beszédében Edith Cressont, az EU főtitkárát, aki szerint az innováció a következőket jelenti ma Európában: kreativitás, kezdeményezőkézség, vállalkozói szellem, szervezeti szigorúság, valamint hajlandóság a társadalmi, földrajzi s foglalkozási mobilitás elfogadására. Ezek a szavak egybeesnek Pierre Levy francia filozófus megállapításával: „Újra nomádok lettünk.” A jótanács: az innováció nem egy, legjobbnak vélt idea megvalósítását jelenti, hanem elkötelezettséget az iránt, hogy az ötletek megvalósítása a fejlődés irányába mutató változásokat indít meg.

A 27. európai kisvállalkozási szeminárium nyitóelőadását a vállalkozások hazájából, az USA-ból érkezett gyakorló üzletember tartotta. Alfred E. Mann (aki 1996-ban az „Év vállalkozója” megtisztelő címet kapta az Egyesült Államokban), saját tapasztalatai alapján is gyűjtötte napjaink sikeres vállalkozásainak kritériumait. A lista meglehetősen érdekes, és tíz összetevőt tartalmaz az alábbi sorrendben:

1. A tőke – a pénz mint olyan.
2. A tőke – az a fajta, amire éppen szüksége van.
3. A tőke, amennyire szükség van.
4. A vezetés.
5. A menedzsment.
6. Az ember, az alkalmazottak minősége alapján.
7. Az ember, aki elkötelezett, lojális és kompetens.
8. A marketing mint funkció.
9. A termelés mint folyamat és
10. A termék, vagyis: ha az első kilenc prioritást jól hasznosítja a vállalkozás, akkor a tíz összetevő, a termék már valóban csak következmény lehet. Egy „jobb egérfogó” nem készül el önmagától, és nem is adja el önmagát. Az előadás üzenete: a vállalkozás sikerének kulcsa a vállalkozói tőkét szakértelemmel kamatoztatni tudó ember, a jó vezető és a jó menedzser.

Természetesen egy tudományos konferencián az ilyen, triviálisnak tűnő megállapítások mögött árnyalt, sokoldalú megközelítések húzódnak meg. A szóban forgó szemináriumon, az említettekén kívül további 92 előadás mutatta be a kis- és közepes méretű vállalatokat-vállalkozásokat mint az innováció és a változás terepét.

A kisvállalkozások menedzsmentje iránt érdeklődő olvasó számára izgalmas lehet a szekciók és a workshopok témaköreinek megnevezése, hiszen ezek egyben a súlypontokat is fémjelzik. Így a konferencia párhuzamos szekciói az alábbi témakörökre koncentráltak:

- ◇ A kormányzat, az egyetemek és a kutatási központok szerepe az innováció gyorsításában.
- ◇ Tudás- és technológia transzfer.
- ◇ Változási stratégiák kisvállalkozások számára.
- ◇ Változások a munka szintjén.
- ◇ Kisvállalkozási szövetségek és hálózatok.
- ◇ A marketing mint az innováció és változás eszköze a kisvállalkozásoknál.
- ◇ Pénzügyi innovációk.
- ◇ Új környezeti kihívások a kisvállalkozások számára.

A résztvevők körében nagy érdeklődéssel kísért kiscsoportos foglalkozások (workshops) pedig az Emberi erőforrás menedzsment és a képzés-továbbképzés területén jelentkező innovációk fontosságára irányították a figyelmet; míg a panelvita fő kérdése az volt: hogyan

lehet az innovációs akadályokat legyőzni a kis- és közepes méretű vállalkozásoknál. Ez utóbbi valóban kulcskérdés. Különös tekintettel arra a tényre, hogy az EK tagországai vállalatainak 99,8 %-a ebbe a kategóriába tartozik, amelyek az összes foglalkoztatottak 66 %-át és az üzleti forgalom 65 %-át adják. Az új munkahelyek megteremtésében pedig nyolcvan %-osnál magasabb arányban részesednek a kis- és közepes vállalatok (az SME-k). Ugyanakkor az innováció szükségességére mutat rá ebben a szektorban az az adat, hogy az SME-k közül mindössze egy-három % tekinthető technológiai fejlesztőnek, tíz % vezető technológia felhasználónak, míg közel 9/10 csak követő technológia felhasználónak.

A sikeres innovációt akadályozó tényezők sokfélék és sokoldalúan leírhatóak. Mario Bellardinelli az Európai Bizottság részlegvezetője innovációs labirintusról beszélt, amelyben igen nehéz megtalálni az Ariadne fonalát, hogy a pénzügyi, az idő és a munkaerő korlátok között az SME-k kezelni tudják az olyan problémákat, mint:

- ◆ kapacitásaik korlátozott volta a K+F igények meghatározásában;
- ◆ a K+F szerepének helytelen megítélése;
- ◆ az információelérés nehézségei;
- ◆ erőforrásaik korlátozott volta az innovációs eredmények sikeres elterjesztésében;
- ◆ a szellemi tulajdon védelmének problémái;
- ◆ a nemzetközi konzorciumok kialakításának erős korlátai.

Az előadó által felsorolt labirintusban való eligazodáshoz az efmd-hez hasonló hálózatok (mint például a CORDIS Service Franciaországban és Magyarországon) közreműködése nélkülözhetetlennek nevezhető. Tom Cannon professor, a Management Charter Initiative USA-beli szervezet igazgatója hosszú és magányos útról szövegezte a kisvállalatok inovációjával kapcsolatban. Az út megváltoztatásának szerinte három kulcsfontosságú tényezője van, úgymint: a tudás (a képzés és a tréning), a hálózatok és a menedzsment. A menedzsment részéről jelentkező okok a tapasztalatok szerint elsősorban az időhiányból és a jártasságbeli hiányosságokból fakadnak, amelyek az innovációs folyamat valamennyi fázisában jelen lehetnek. Szemben a nagyvállalatokkal, ahol a K+F-nek, a piackutatásnak és a szervezeten belülről jövő egyéb kezdeményezéseknek valamilyen kedvező keveréke könnyebben alakul ki, az SME-k menedzsmentje inkább magára hagyott pozícióban van. Ezért fontos, hogy a képzési és továbbképzési programok, a pályázatok és támogatások, valamint a kutató központok és hálózatok

megtalálják a kisvállalatok és vállalkozások vezetőit, tulajdonosait. A partnerek ebbéli felelőssége kölcsönös, „a menedzsmentnek mutatnia kell magát“, hogy az együttműködő partnerek részéről megtalálható legyen.

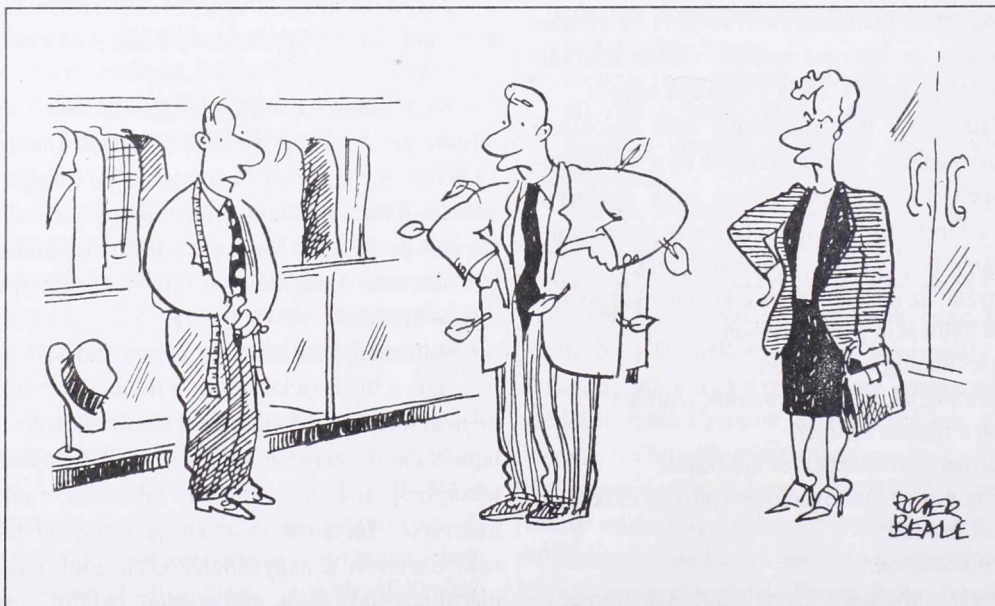
Látható, hogy a kisvállalati innováció fejlesztésének középpontjában végső soron a képzés, a továbbképzés és tréning ügye (minősége) áll. Mint a felsőoktatásban és a vezetőképzésben érintett, elkötelezett oktató különös érdeklődéssel figyeltem az erről szóló workshop munkáját, amelynek elnöke Gaston de Man, az EU Leonardo da Vinci programjának egyik helyettes igazgatója volt. Maga a program 1995-ben indult és „európai innovációs laboratórium“ kíván lenni, amelynek során ez év végéig 2200-nál több kísérleti projektum kap támogatást és százezernél több fiatal szakember szerezheti meg első szakmai tapasztalatait más országokban. Az SME-k számára különösen fontosak és esélyt ígérőek az alább felsorolt prioritások:

- új képességek kifejlesztésének támogatása;
- szorosabb kapcsolat kovácsolása képzéssel foglalkozó intézmények és a vállalkozói szféra között;

- a munka világa és a továbbképzési programok szembenállásának leküzdése, vagyis a gyengén kvalifikált fiatal munkavállalók képzésének forszírozása;
- az emberi erőforrásokba való befektetések támogatása, és végül;
- az információs társadalom által megkívánt képességek kifejlesztéséhez történő hozzájárulás a képzés eszközeivel.

Ezek a prioritások a magyarországi intézmények számára is mérvadóak, ha célul tűzzük ki az EU programjaihoz (Leonardo da Vinci, Socrates, Erasmus) való csatlakozást.

Az efm-d következő (a 28.) kisvállalkozási üzleti szemináriumát Bécsben rendezik, 1998. szeptember 16–18. között. A konferencia témája: a kis- és középvállalatok munkahelyteremtő szerepe – kulcs a sikerhez a jövőben. Úgy a téma jellege, mint a rendezvény földrajzi közelsége kiváló alkalmat kínálhat a hazai kutatóknak és gyakorlati szakembereknek a részvételre – a kis- és középvállalatok menedzselésének sikeressége érdekében.



*Mi minden vásárlónkat figyelmeztettük,
hogy előben ne vegyék föl legújabb termékünket, a farostkabátot.*

KÖNYVISMERTETÉS

Antal-Mokos Zoltán-Balaton
Károly-Drótos György-Tari Ernő:

STRATÉGIA ÉS SZERVEZET

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1997. 294 p.

1997 őszén újabb könyvvel gazdagodott a stratégiai vezetés hazai szakirodalmi listája. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetés és Szervezés Tanszékének szerzői közössége, Szervezet-Vezetés-Stratégia című sorozatában ötödik kötetként jelentette meg a közel háromszáz oldal terjedelmű művet.

A munka, mint az említett kutató műhely által kiadott sorozat mindegyik darabja, *tankönyv*. E műfaj sajátosságából következően áttekintést ad a témakör nemzetközi és hazai szinten született, ma már sztenderdnek tekinthető elméleti ismereteiről. Részben kronológiai megközelítésben, részben a világon szinte mindenütt elfogadott és oktatott iskolák kutatási eredményeinek bemutatásával teszi hozzáférhetővé a mindenkori hallgatók – és bízunk benne, hogy a gyakorlati szakemberek számára is – a stratégiai vezetés alapvető ismeretsomagját. Mivel ez a bizonyos csomag ma már szinte könyvtárnyi, mind a válogatás, mind az érthető és főleg hasznosítható bemutatás minden bizonnyal az egyik legnagyobb kihívást jelentette a szerzők számára. Mindjárt tegyük hozzá, a megoldás igen jól sikerült.

Az olvasó példamutató tömörségű áttekintést kap a stratégiai menedzsment folyamatának különböző meg-

közelítéseiről, a típusmodellekről és más, fontos jellemzőkről. Eközben, szinte „játszva” ismerkedik meg az e tudományterületen elméleteket és modelleket alkotó, alakító, olykor rombadöntő „guruk” véleményével, elhíresült mondataival, de főleg az általuk alapított és különleges eredményeket felmutató iskolák lényegi elemeivel, modelljeivel. Sloan, Ansoff, Chandler, Mintzberg, hogy csak néhány nevet említsünk azok közül, akik rányomták bélyegüket a stratégiai vezetés elméletére, meghatározó empirikus kutatásaikkal irányt mutattak és mutatnak a gyakorlat számára is, és akik munkásságának lényege olvasható e könyvben.

Idáig eljutva a tisztelt érdeklődőben jogosan fogalmazódik meg a felvétel, jó... jó, de szerencsére a hazai szakirodalomban már hozzáférhető egy-két mű, ami részben hasonló tartalommal bír, közel azonos tulajdonságokkal rendelkezik. Mi a többlet, mi az új, amiért érdemes egészében, vagy akár részleteiben is alaposan elolvasni, feldolgozni e munkát? E sorok írója is elsősorban ilyen célzattal és kérdésvetéssel ült a könyv mellé és elsősorban a végeredmény, a sok-sok újdonság készítette ismertetőjének megírására.

Kezdjük mindjárt a – néhány sor erejéig megszakított – elméleti, szakirodalmi bázis újszerű elemeivel.

Az „angolszász nagyok” alaposan kiegészülnek új nevekké saját pátriájukból, de az Európai Unió tag-ság közeledését érző jövő (jelen) szakembere számára legalább ilyen

fontos a német vélemények és esetenként a gyakorlat megismerése. Sőt elsősorban a „Stratégiai technológia-menedzsment” fejezet tartalmaz leírást a francia iskoláról, összehasonlítva annak lényegi elemeit az amerikaival.

Még „kedvesebb” élmény az e területen hosszabb ideje kutatók számára, hogy a szerzői ötös vette a fáradságot és feltérképezte a téma hazai szakirodalmát. E tekintetben hivatkozási listájuk – túl azon, hogy a kutatás etikailag rendkívül korrekt –, csaknem teljes körű is.

A leírt bázisra támaszkodva e műhelymunka a stratégiai vezetés tipizálási megoldásainak szinte példa nélkül álló gyűjteménye. Az olvasó el is veszhetne a különböző szempontú típusmodellek, jellemzők mennyiségében, ha a szerzők nem nyújtának fogódzót e téren is. Csaknem minden egyes fejezet keretét, de a típusok rendezőelvét feltétlenül a Porter-i alapmodell (költségdiktáló, differenciáló, összpontosító stratégiák) és a stratégiaalkotás szintjei (üzletági, vállalati, funkcionális stratégiák) képezik. Ezek mentén kerülnek kibontásra a különböző konfigurációk, vonatkoznak azok akár a stratégiai szövetségekre, a nemzetközi stratégiákra, a szervezet és a stratégia viszonyára, vagy éppen a stratégiai technológia menedzsmentre. (Ha lehet azért tanácsot adni a szerzőknek mint egyetemi oktatóknak, az a következő lenne: alaposan gondolják át, milyen módon kérik számon a hallgatóktól a bemutatott típusmodellek igen gazdag tárházát!) Az eddigiekből úgy tűnhet, hogy a

könyv csakis és kizárólag elméleti jellegű. Ha az lenne is, érdekes lenne forgatni, de korántsem csak erről van szó. A szerzők ugyanis szisztematikusan törekszenek gyakorlati példák, megoldások, esetek leírásával ráébreszteni az olvasót arra, hogy a stratégiai menedzsment, annak folyamata, jellemzői, részterületei nem valamely légtüres térben kitalált, elméletieskedő modell halmaz, hanem a gyakorlati megoldások egyedi és általánosított gyűjteménye. Elemzési, döntési, irányítási technikák, amelyek részben a gyakorlatban születtek, és amelyek alkalmazása sikerre vitt vállalatóriásokat és óriássá tett menedzsereket, miközben elbuktak a fejlődésnek egy-egy szintjén megragadó vezetők, az előrelátó gondolkodást nélkülöző társaságok. A nyomdatechnikailag is jól kiemelt példákban találkozhatunk az IBM sztori egy-egy elemével, a Johnson and Johnson krédójával, a Microsoft, a Chrysler stratégiai értékű döntéseivel, japán és német világcégek stratégiai szövetségeivel és még sok-sok, az elméletet bizonyító, vagy még inkább az általánosítás alapjául szolgáló konkrét lépéssel. Ebben a könyvben azonban már megjelennek a magyar vagy a Magyarországon működő multinacionális társaságok megoldásai is. A General Electric már nemcsak mint a világ egyik legnagyobb cége, hanem mint a Tungstam tulajdonosa is szerepel. A szentgothárdi autógyár mint GM érdekelt-ség jelenik meg. Előfordul MOL eset éppúgy, mint hivatkozás az Ikaruszra, vagy a Richterre. Külön is érdekes a Zalakerámia példája a vállalati felvásárlásokat mint stratégiai akciót bemutató oldalakon.

A felsorolás természetesen igencsak esetleges. Azt azonban már egyértelműen mutatja, hogy a könyv, a

tananyagfejlesztés új hullámának a terméke, amely már lényegesen túl lép a nyugati elméletek és gyakorlati tapasztalatok pusztá leírásán.

Ha mindehhez hozzávesszük, hogy a szerzők – könyv alakban – talán először publikálnak új, 1997-es kutatási eredményeket a hazai gyakorlatról, érthetően bizonyítottnak tekinthető a mű újdonság jellege. A megjelenéssel szinte egy időben zárult ugyanis a Versenyben a Világgal elnevezésű két éves empirikus kutatási projektum, amelynek összefoglaló megállapításai a megfelelő fejezetekben olvashatók.

A rendszerváltás óta eltelt időszak első, témához kapcsolódó értékelése is tehát e munka, tudva azt, hogy egy-egy akcióról, esetről adott elemzés, megjegyzés inkább gyors mérlegnek tekinthető, semmint az idők próbáját vitathatatlanul kiálló megállapításnak. Egy példát emelnék ki alátámasztásul. A „kapcsolati háló”-ra vonatkozó értékelések (110-111. oldal) pejoratív felhanggal jelennek meg. A mai szemmel minden bizonnyal sok igazságot tartalmazó megjegyzések talán évek múlva differenciáltabbak, árnyaltabbak lesznek. Egyik másik „kapcsolati lépésről” bebizonyosodik, hogy nagyon is stratégiai jellegű volt, míg másoknál a bukás ténye fogja jelezni, hogy a fókuszálás helytelen irányú volt. A nemzetközi gyakorlatban mindenre van példa, még az ellenkezőjére is.

Mindenesetre talán e néhány sor is bizonyítja, hogy a munka a mának és a máról is szól.

Végül az újdonság elemek között említeném meg azon fejezeteket, amelyek önmagukban is az úttörők között foglalnak helyet a hazai szak-

irodalomban. A „Nemzetközi stratégiák”, a „Stratégiai technológia-menedzsment”, „Információtechnológia és Stratégia”, „Közzszolgálati Szervezetek stratégiai vezetése” azok a részek, amelyek részletes ismertetésére e rövid recenzió nem térhet ki, viszont írója mint „izgalmas” fejezeteket ajánlhat az olvasó figyelmébe.

Mészáros Tamás

Marosi Miklós:

TÁVOL-KELETI MENEDZSMENT

– Japán, Dél-Korea, a tengerentúli Kína, a Kínai Népköztársaság – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 200 p.

A Szervezet-vezetés-stratégia című sorozatban megjelent könyv szerzője az Előszóban rámutat arra, hogy a magyar vállalati szervezetek és a menedzsment fejlődésének a fejlett Nyugathoz kell igazodnia. Közismert azonban a távol-keleti országok sikeres előretörése a világgazdaságban és -kereskedelemben. Ebben a sikerben a vállalati teljesítmények és a menedzsment egyaránt közrejátszottak. Éppen ezért munkamódszereik, szervezeti formáik megismerése – saját módszereink fejlesztése szempontjából is – fontos számunkra, annál is inkább, mert velük a nyugati világ és hazánk is egyre közelebbi kapcsolatba kerül. Marosi Miklós tanulmánya e térség menedzsmentjeinek sajátosságait, mozgató rugóit vizsgálja.

A szerző először általánosságban mutat rá, hogy a Távol-Kelet földrajzi elkülönülése a Nyugattól eltérő társadalmi-gazdasági fejlődéshez és gondolkodásmódhoz vezetett. Ennek következtében ott más menedzsment

könyv csakis és kizárólag elméleti jellegű. Ha az lenne is, érdekes lenne forgatni, de korántsem csak erről van szó. A szerzők ugyanis szisztematikusan törekszenek gyakorlati példák, megoldások, esetek leírásával ráébreszteni az olvasót arra, hogy a stratégiai menedzsment, annak folyamata, jellemzői, részterületei nem valamely légtüres térben kitalált, elméletieskedő modell halmaz, hanem a gyakorlati megoldások egyedi és általánosított gyűjteménye. Elemzési, döntési, irányítási technikák, amelyek részben a gyakorlatban születtek, és amelyek alkalmazása sikerre vitt vállalatóriásokat és óriássá tett menedzsereket, miközben elbuktak a fejlődésnek egy-egy szintjén megragadó vezetők, az előrelátó gondolkodást nélkülöző társaságok. A nyomdatechnikailag is jól kiemelt példákban találkozhatunk az IBM sztori egy-egy elemével, a Johnson and Johnson krédójával, a Microsoft, a Chrysler stratégiai értékű döntéseivel, japán és német világcégek stratégiai szövetségeivel és még sok-sok, az elméletet bizonyító, vagy még inkább az általánosítás alapjául szolgáló konkrét lépéssel. Ebben a könyvben azonban már megjelennek a magyar vagy a Magyarországon működő multinacionális társaságok megoldásai is. A General Electric már nemcsak mint a világ egyik legnagyobb cége, hanem mint a Tungstam tulajdonosa is szerepel. A szentgothárdi autógyár mint GM érdekelt-ség jelenik meg. Előfordul MOL eset éppúgy, mint hivatkozás az Ikaruszra, vagy a Richterre. Külön is érdekes a Zalakerámia példája a vállalati felvásárlásokat mint stratégiai akciót bemutató oldalakon.

A felsorolás természetesen igencsak esetleges. Azt azonban már egyértelműen mutatja, hogy a könyv, a

tananyagfejlesztés új hullámának a terméke, amely már lényegesen túl lép a nyugati elméletek és gyakorlati tapasztalatok pusztá leírásán.

Ha mindehhez hozzávesszük, hogy a szerzők – könyv alakban – talán először publikálnak új, 1997-es kutatási eredményeket a hazai gyakorlatról, érthetően bizonyítottnak tekinthető a mű újdonság jellege. A megjelenéssel szinte egy időben zárult ugyanis a Versenyben a Világgal elnevezésű két éves empirikus kutatási projektum, amelynek összefoglaló megállapításai a megfelelő fejezetekben olvashatók.

A rendszerváltás óta eltelt időszak első, témához kapcsolódó értékelése is tehát e munka, tudva azt, hogy egy-egy akcióról, esetről adott elemzés, megjegyzés inkább gyors mérlegnek tekinthető, semmint az idők próbáját vitathatatlanul kiálló megállapításnak. Egy példát emelnék ki alátámasztásul. A „kapcsolati háló”-ra vonatkozó értékelések (110-111. oldal) pejoratív felhanggal jelennek meg. A mai szemmel minden bizonnyal sok igazságot tartalmazó megjegyzések talán évek múlva differenciáltabbak, árnyaltabbak lesznek. Egyik másik „kapcsolati lépésről” bebizonyosodik, hogy nagyon is stratégiai jellegű volt, míg másoknál a bukás ténye fogja jelezni, hogy a fókuszálás helytelen irányú volt. A nemzetközi gyakorlatban mindenre van példa, még az ellenkezőjére is.

Mindenesetre talán e néhány sor is bizonyítja, hogy a munka a mának és a máról is szól.

Végül az újdonság elemek között emliteném meg azon fejezeteket, amelyek önmagukban is az úttörők között foglalnak helyet a hazai szak-

irodalomban. A „Nemzetközi stratégiák”, a „Stratégiai technológia-menedzsment”, „Információtechnológia és Stratégia”, „Közzszolgálati Szervezetek stratégiai vezetése” azok a részek, amelyek részletes ismertetésére e rövid recenzió nem térhet ki, viszont írója mint „izgalmas” fejezeteket ajánlhat az olvasó figyelmébe.

Mészáros Tamás

Marosi Miklós:

TÁVOL-KELETI MENEDZSMENT

– Japán, Dél-Korea, a tengerentúli Kína, a Kínai Népköztársaság – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 200 p.

A Szervezet-vezetés-stratégia című sorozatban megjelent könyv szerzője az Előszóban rámutat arra, hogy a magyar vállalati szervezetek és a menedzsment fejlődésének a fejlett Nyugathoz kell igazodnia. Közismert azonban a távol-keleti országok sikeres előretörése a világgazdaságban és -kereskedelemben. Ebben a sikerben a vállalati teljesítmények és a menedzsment egyaránt közrejátszottak. Éppen ezért munkamódszereik, szervezeti formáik megismerése – saját módszereink fejlesztése szempontjából is – fontos számunkra, annál is inkább, mert velük a nyugati világ és hazánk is egyre közelebbi kapcsolatba kerül. Marosi Miklós tanulmánya e térség menedzsmentjeinek sajátosságait, mozgató rugóit vizsgálja.

A szerző először általánosságban mutat rá, hogy a Távol-Kelet földrajzi elkülönülése a Nyugattól eltérő társadalmi-gazdasági fejlődéshez és gondolkodásmódhoz vezetett. Ennek következtében ott más menedzsment

és struktúra alakult ki. Részletesen foglalkozik az ezen a területen jellemzőnek mondható szűkösség és túlnépesedés problémáival, s ezeknek a vállalati szférára gyakorolt hatásával. A szervezeti kultúrát a takarékoság, a kemény munka, a korrektség, az idegenekkel szemben mutatkozó távolságtartás, a Nyugattól eltérő alá- és fölérendeltségi viszonyok határozzák meg. A munkaidő jóval hosszabb mint Nyugaton, a szabadság időtartama viszont lényegesen rövidebb.

A könyvben részletes beszámolót kapunk Japán gazdaságának fejlődéséről, kereskedelmének szervezetéről, a gazdaságirányítás és a vállalatok kapcsolatáról, a gazdaságfejlesztési politikáról. A japán menedzsment a nyugatinál kevésbé merev, gyakran változik. Fontos szerepe van a kommunikációs rendszerben – a komputeres technikai megoldások mellett – a szóbeli közléseknek is. Előtérben vannak a kollektív döntések; a nyugdíjig való foglalkoztatás, a szenioritás, a szakszervezeti rendszer a japán vállalati munkaügyi rendszer lényege elemei. Képet kapunk a nyugdíjig való foglalkoztatás előnyeiről, problémáiról, a munkaerő-felvételről és -képzésről. A szenioritás azt jelenti, hogy a rangban, beosztásban való előmenetelt a szolgálati időhöz kötik.

Japánban a termelési folyamatot az átfogó, komplex kontrolling jellemzi; a termelés szervezése és irányítása a piacon kezdődik, folytatódik a fejlesztésen, a termelésen, a kiscsoportok munkáján és a beszállítói tevékenységen keresztül egészen a vevő kiszolgálásáig tart. A japán kontrolling e téren annyiban különbözik a nyugati fejlett vállalata-

tokétól, hogy ott minden dolgozó önmaga és munkatársai kontrollőre, s munkájának állandó javítására és tökéletesítésére törekszik. A szerző a vállalati munka végrehajtása során annak három részét emeli ki: az üzemen belüli programozást és termelésirányítást, a kooperációs rendszer működtetését, a minőségjavítást és az ún. kiscsoportos munkának a fejlesztését.

A dél-koreai vállalati struktúrát – a társadalmi változásokhoz hasonlóan – a változás, valamint a diktatorikus vállalatirányítás jellemzi. Meghatározók a vérségi és egyéb (osztálytársi, baráti) köteléken alapuló szervezetek. 1980-ig a csebolok – egy-egy család tulajdonában levő nagyvállalatok – voltak túlsúlyban, később a kisvállalatokat fejlesztették. A tengeren túli Kína (Tajvan, Honkong, Szingapur, más államokban élő kínaiak) vállalatainak többsége családi vállalat, szervezeti felépítésük lineáris, a kapcsolatok lényeges eleme az információ: a döntés centralizálva van. A diktatorikus gazdaságirányításnak több változata volt, a szerző bemutatja ezek egymás után következő szakaszait, a döntési és munkaügyi rendszert összehasonlítva a japán gyakorlattal.

A Kínai Népköztársaság legújabbkori gazdasági fejlődését a radikális reformok jellemzik. A korábbi diktatúra fennmaradt ugyan, mikroszinten azonban a vállalkozók bizonyos önállóságot kaptak. Megszűnőben van a nyugdíjig való foglalkoztatás, rendkívül megnőtt a bürokrácia, fontos törekvéssé vált a vagyonosodás. Az állami vállalatokat nem adják el; a privatizáció új vállalatok létrehozásának a támogatásából áll. Az állami vállalatok fontos prob-

lémája a tulajdon és a menedzsment szétválasztása; az új vállalati törvény szerint a vállalati politika kialakítása az igazgató hatáskörébe tartozik. A jelenlegi menedzserek képzettsége igen alacsony, többségük még a középiskolát sem végezte el. Az öregek tisztelete a kommunista Kínában is megmaradt; a felső vezető és beosztottjai közt igen nagy a hatalmi távolság. A modernizálás csak nagyon lassan és vontatottan megy végbe. Kínában igen nehéz kereskedelmi információkhoz jutni...

A tanulmány a térség oktatási rendszerével is foglalkozik, a társadalmi és gazdasági fejlődésben ugyanis ennek meghatározó szerepe van. Megismerjük a kínai „kulturális forradalom” (amikor a tanítás hat évig szünetelt) utáni oktatás megreformálását, az egyetemek és más iskolák bővítését. A felsőfokú iskolákban bevezették a vállalati gazdaságtan tanítását. Az ún. tengerentúli Kínában a kínaiaknak saját – konfucianus nevelést nyújtó – iskolák vannak s ezek mellett katolikus missziós iskolák is működnek. Nem tudósokat, hanem gyakorlati szakembereket képeznek, hogy a családi vállalkozásokba gazdaságilag, műszakilag jól képzett fiatalok kerüljenek.

A jelenlegi japán oktatási rendszer a fiatalok egységes értékrendszerének kialakítására törekszik. Fő feladat a csoporttudat elmélyítése, hogy a fiatalok közösségi emberek legyenek s segítsék a lemaradókat. Mindez befolyással volt és van a nyugattól eltérő szervezeti kultúra fejlődésére, s ezen keresztül a vállalati menedzsment alakulásának a modernizálására.

R. I.

*Balázs Ágnes-Dr. Fogaras István-
Pollákné Dr.Császár Edit-
Sajósiné Dr. Kovács Magdolna-
Trautmann Jánosné:*

BANK- MENEDZSMENT

– *A bankvezetés gyakorlata* –
SALDO Pénzügyi Tanácsadó és
Informatikai Rt.,
Budapest, 1997. 432 p.

A közgazdasági, pénzügyi, bel- és külföldi banki tapasztalatokkal rendelkező szakemberekből álló szerzői gárda hasznos és fontos összefoglaló könyvet írt a bankvezetés szerepéről, feladatairól, a bankvezetés gyakorlatáról. Az elmúlt években ugyanis sokoldalúan fejlődött a bankmenedzsment, a bankok vezetésének gyakorlati tapasztalatokon alapuló tudománya. A bankokról szóló magyar szakirodalomból eddig hiányzott a bankmenedzsment tevékenységével, feladataival foglalkozó tájékoztatás. A szerzők hiányt pótló könyvükben a banküzemtanra épülő bankmenedzsment szerepét, eszközeit, a bankoknak a nemzetgazdaságban, a pénz- és tőkepiacokon elfoglalt helyét, hagyományos és új feladatait mutatják be. Ezen túlmenően ismertetik a magyar bankrendszer felépítését, a világ vezető bankjainak adatait, valamint értékeli a bankok működését befolyásoló tényezőket is.

A modern bank – mint vállalat – a társadalomban, tehát a környezetében tevékenykedő rendszer; olyan dinamikus intézmény, amely tevékenysége során állandóan változik, fejlődik. A környezet és annak változása is hatással van a bank üzletmenetére, továbbfejlődésére, sőt valamennyi banki tevékenységre is. Az utóbbi években a magyar gazdaság-

ban bekövetkezett változások a hazai bankrendszer átalakulásával, jogi szabályozásának módosulásával jártak. Már erre való tekintettel is feltétlenül szükség volt a bankmenedzsmenttel időszerűen foglalkozó kiadványra...

A szerzők azt is hangsúlyozzák, hogy a magyar bankpiacon egyre éleződik, fokozódik a verseny. A versenyképességet pedig a menedzsment szaktudása, felkészültsége és nem utolsósorban a jól képzett banki szakemberek száma határozza meg. Olvashatunk a könyvben a banki üzletpolitika céljairól (jövődélmezőség, likviditás, biztonság) és eszközzrendszeréről. Ez utóbbi a bank tervezési, döntési és szervezési folyamatait, stratégiáját és taktikáját, továbbá információs, ellenőrzési és revíziós rendszerét foglalja magában. A bank fizetőképessége, a banki források biztonságos és rentábilis befektetése rendkívül fontos a passzív bankügyleteknél. A pénzmosás a passzív bankügyletek különleges területe, jellemzője, hogy a megbízó számára lehetővé teszi az illegális forrásokból származó jövedelmek legálisként való kezelését. Részletes tájékoztatást kapunk megakadályozásának gyakorlati kérdéseiről s arról a küzdelemtől, amelyet a nemzetközi és hazai szervezetek ellene folytatnak.

A bankok aktív üzletágai a hitelügyletek, amelyek során a pénzintézet a passzív bankügyletekkel összegyűjtött forrásait helyezi ki. A bankmenedzsment kiemelt feladata és felelőssége, hogy a kihelyezett hitelek, kötelezettségvállalások minél kisebb kockázattal járjanak. Gondoskodnia kell a hitelüzletág feltételeinek, kondícióinak helyes előírásairól és azok betartásáról, a megfelelő fedezetek,

illetve biztosítékok meglétéről, azok valószínűségéről és érvényesíthetőségéről. Ezzel kapcsolatban szükséges a belső szabályzat folyamatos korszerűsítése is.

A kamatpolitika, kamatprognózis gyakorlati kérdései után a pénzintézetek korszerű fizetési forgalmáról, majd az integrált cashmenedzsment rendszerről tájékozódhatunk a könyvben. Ez utóbbi azoknak az intézkedéseknek a tervezését, végrehajtását és ellenőrzését jelenti, amelyek biztosítják a vállalat mindenkor fizetőképességét. A szerzők rámutatnak arra is, hogy sok bankügylet lehet biztosítási szolgáltatással is kiegészíteni, s megismertetnek az új típusú értékpapírügyletekkel (forward-, swap-, opció- és szabványosított derivatívügyletek). A portfólió-menedzsment a pénzintézeteknek az a tanácsadó tevékenysége, amely az ügyfelek számára az értékpapír-befektetések legmegfelelőbb megoldását kívánja kiválasztani. Megismerjük a befektetési tanácsadás alapelveit, a befektetésekkel szembeni követelményeket, s a számítógéppel támogatott befektetési tanácsadás modelljét.

A bankmenedzsment által irányított bankmarketingnek alkalmazkodnia kell a fokozott elvárásokhoz; segítenie kell a bankok egységes képének kialakítását, fenntartását és mindenkor korszerűsítését, valamint a banki stratégia konkrét célok megvalósítására irányuló törekvéseit. A szerzők foglalkoznak a bankmenedzsment közvetlen feladatai közé tartozó banki logisztikus vezetéssel, amely az állóeszközök, készletek, pénzeszközök, humán erőforrások és ezek változásainak a nyilvántartásából áll. A számvitel – mint a bankvezetés logisztikai eszköze – nyil-

vántartja a banki eszközök és források állományát, a banki műveleteket, s ezeket a bizonylati elv alkalmazásával dokumentálja. A számvitel tehát a logisztikai döntésekhez biztosítja az alapot. A bankmenedzsmentnek ismernie kell a könyvelés és a zárszámadás lényegét, a mérleg, az eredménykimutatás stb. legfontosabb adatait s azok összefüggéseit. Így nyerhet átfogó s egyúttal részletes képet a bank pénzügyi helyzetéről.

A könyv foglalkozik az összevont pénzügyi számlarend, az éves beszámoló részeinek bemutatásával, megismerteti a bankmenedzsmentnek a zárszámadások értékelésével, a pénzügyi biztonságos működtetésével, a helytelen pénzügyi folyamatok negatív hatásának mérséklésével kapcsolatos feladataival. Az utóbbi években fokozódott a bankok költség-számításának jelentősége, mert meggyorsult a pénzügyi fejlődése, bővült a fiókhálózat, átalakult az adatfeldolgozás technikája s megnövekedtek a személyi és tárgyi költségek is. Ezért a költségek tervezése, elemzése, elszámolása a vállalatvezetés fontos eszközévé vált. Ezzel kapcsolatban megtalálhatók a könyvben a költség-számításra, a szten-derd költség-számításra, a határköltség-számításra, a bankköltség-menedzsmentre vonatkozó tudnivalók.

A bankkontrolling átfogja az irányítás, a tervezés, a mérleg- és eredményelemzés, a kalkuláció, az ellenőrzés és a szervezés területeit; olyan vezetési szemlélet és gyakorlat ez, amely a jövedelmezőségi és kockázatvállalási célkitűzések megvalósítására irányul. Kiépítése során meg kell vizsgálni a bank szervezeti felépítését, működését, tervezési rendszerét, információáramlási folyamatát. A bankkontrolling a veze-

tés információs központja szerepét tölti be. A stratégiai controlling módszerei a fejlődés irányának, a növekedés ütemének és lehetőségeinek meghatározására és a hozamvárásoknak a kockázatpolitikai célokkal történő összehangolására alkalmazhatók. Elemei: a portfólió- és a mérlegstruktúra-menedzsment. Az előbbi a banki hozamlehetőségek minél jobb kihasználását kívánja biztosítani, az utóbbi a mérlegstruktúrát a kockázati szempontok alapján vizsgálja és értékeli. A stratégiai controlling révén meghatározott főbb célkitűzések az operatív bankkontrolling keretében valósulnak meg.

A továbbiakban megismerjük a könyvből a magyar bankrendszer jelenlegi felépítését, működési szabályzatát, felügyeletét, tájékozódhatunk a világ vezető bankjainak főbb adatairól, mérlegszámairól. Végül az utolsó fejezetben a bankvilág jelenlegi helyzetéről és a legközelebbi években várható fejlődésének irányáról olvashatunk. Egy dinamikus fejlődő gazdaságban nélkülözhetetlen az erős, jól működő bankrendszer. Stabilitása attól függ, hogy a társadalom mennyire bízik működésében, a bankvezetők által hozott döntések helyességében. Megállapítható, hogy a bankok menedzsmentje fokozni kívánja a bankok biztonságos működését. Ennek érdekében szükség van – az informatika fejlődése miatt – a bankok infrastruktúrájának megváltoztatására. A XX. század vége tehát a bankok menedzsmentjét új feladatok, újabb és újabb kihívások elé állítja...

A magyar bankpiacon egyre éleződő verseny időszakában jól használhatóak a könyvben tárgyalt bankmenedzsment-ismertetek a banki

felső, közép- és alsó vezetők mindennapi munkájában, a bankok vezetésében és irányításában. Áttekinthető szerkezete és aktuális adatai alkalmassá teszik az összeállítást a banki ismereteket tanuló egyetemi és főiskolai hallgatók tudásának bővítésére is.

R. I.

Dr. Sabján Julianna-

Dr. Sutus Imre:

SZÁMVITELI BELSŐ SZABÁLYZATOK

KORTAX Kft., Verzál könyvek,
Budapest, 1997. 250 p.

A vállalkozások vezetői számára a számviteli törvényt módosító 1996. évi CXV. törvény 10. §-a új feladatokat írt elő. Ki kell alakítani ugyanis, s írásba kell foglalni a vállalkozás adottságainak, a törvény végrehajtásának módszereit meghatározó számviteli politikát. Ennek keretében el kell készíteni az eszközök és források leltárkészítési és leltározási szabályzatát, az eszközök és források értékesítési szabályzatát, az önköltség-számítás rendjére vonatkozó belső szabályzatot és a pénzkezelési szabályzatot. A törvény azt is meghatározza, hogy mely vállalkozók milyen esetben mentesülnek az önköltség-számítási belső szabályzat készítésének kötelezettsége alól.

A kézikönyv ezeknek a törvényben előírt feladatoknak az ellátásához nyújt gyakorlati segítséget az érintett vállalkozások vezetői számára. Összeállítói gyakorlati szakemberek, a kézikönyvet a PM számviteli főosztályának munkatársaival együttműködve készítették el. A szerzők a

vántartja a banki eszközök és források állományát, a banki műveleteket, s ezeket a bizonylati elv alkalmazásával dokumentálja. A számvitel tehát a logisztikai döntésekhez biztosítja az alapot. A bankmenedzsmentnek ismernie kell a könyvelés és a zárszámadás lényegét, a mérleg, az eredménykimutatás stb. legfontosabb adatait s azok összefüggéseit. Így nyerhet átfogó s egyúttal részletes képet a bank pénzügyi helyzetéről.

A könyv foglalkozik az összevont pénzügyi számlarend, az éves beszámoló részeinek bemutatásával, megismerteti a bankmenedzsmentnek a zárszámadások értékelésével, a pénzügyi biztonságos működtetésével, a helytelen pénzügyi folyamatok negatív hatásának mérséklésével kapcsolatos feladataival. Az utóbbi években fokozódott a bankok költség-számításának jelentősége, mert meggyorsult a pénzügyi fejlődése, bővült a fiókhálózat, átalakult az adatfeldolgozás technikája s megnövekedtek a személyi és tárgyi költségek is. Ezért a költségek tervezése, elemzése, elszámolása a vállalatvezetés fontos eszközévé vált. Ezzel kapcsolatban megtalálhatók a könyvben a költség-számításra, a szten-derd költség-számításra, a határköltség-számításra, a bankköltség-menedzsmentre vonatkozó tudnivalók.

A bankkontrolling átfogja az irányítás, a tervezés, a mérleg- és eredményelemzés, a kalkuláció, az ellenőrzés és a szervezés területeit; olyan vezetési szemlélet és gyakorlat ez, amely a jövedelmezőségi és kockázatvállalási célkitűzések megvalósítására irányul. Kiépítése során meg kell vizsgálni a bank szervezeti felépítését, működését, tervezési rendszerét, információáramlási folyamatát. A bankkontrolling a veze-

tés információs központja szerepét tölti be. A stratégiai controlling módszerei a fejlődés irányának, a növekedés ütemének és lehetőségeinek meghatározására és a hozamvárásoknak a kockázatpolitikai célokkal történő összehangolására alkalmazhatók. Elemei: a portfólió- és a mérlegstruktúra-menedzsment. Az előbbi a banki hozamlehetőségek minél jobb kihasználását kívánja biztosítani, az utóbbi a mérlegstruktúrát a kockázati szempontok alapján vizsgálja és értékeli. A stratégiai controlling révén meghatározott főbb célkitűzések az operatív bankkontrolling keretében valósulnak meg.

A továbbiakban megismerjük a könyvből a magyar bankrendszer jelenlegi felépítését, működési szabályzatát, felügyeletét, tájékozódhatunk a világ vezető bankjainak főbb adatairól, mérlegszámairól. Végül az utolsó fejezetben a bankvilág jelenlegi helyzetéről és a legközelebbi években várható fejlődésének irányáról olvashatunk. Egy dinamikus fejlődő gazdaságban nélkülözhetetlen az erős, jól működő bankrendszer. Stabilitása attól függ, hogy a társadalom mennyire bízik működésében, a bankvezetők által hozott döntések helyességében. Megállapítható, hogy a bankok menedzsmentje fokozni kívánja a bankok biztonságos működését. Ennek érdekében szükség van – az informatika fejlődése miatt – a bankok infrastruktúrájának megváltoztatására. A XX. század vége tehát a bankok menedzsmentjét új feladatok, újabb és újabb kihívások elé állítja...

A magyar bankpiacon egyre éleződő verseny időszakában jól használhatóak a könyvben tárgyalt bankmenedzsment-ismertetek a banki

felső, közép- és alsó vezetők mindennapi munkájában, a bankok vezetésében és irányításában. Áttekinthető szerkezete és aktuális adatai alkalmassá teszik az összeállítást a banki ismereteket tanuló egyetemi és főiskolai hallgatók tudásának bővítésére is.

R. I.

Dr. Sabján Julianna-

Dr. Sutus Imre:

SZÁMVITELI BELSŐ SZABÁLYZATOK

KORTAX Kft., Verzál könyvek,
Budapest, 1997. 250 p.

A vállalkozások vezetői számára a számviteli törvényt módosító 1996. évi CXV. törvény 10. §-a új feladatokat írt elő. Ki kell alakítani ugyanis, s írásba kell foglalni a vállalkozás adottságainak, a törvény végrehajtásának módszereit meghatározó számviteli politikát. Ennek keretében el kell készíteni az eszközök és források leltárkészítési és leltározási szabályzatát, az eszközök és források értékesítési szabályzatát, az önköltség-számítás rendjére vonatkozó belső szabályzatot és a pénzkezelési szabályzatot. A törvény azt is meghatározza, hogy mely vállalkozók milyen esetben mentesülnek az önköltség-számítási belső szabályzat készítésének kötelezettsége alól.

A kézikönyv ezeknek a törvényben előírt feladatoknak az ellátásához nyújt gyakorlati segítséget az érintett vállalkozások vezetői számára. Összeállítói gyakorlati szakemberek, a kézikönyvet a PM számviteli főosztályának munkatársaival együttműködve készítették el. A szerzők a

törvényben előírt szabályzatokon kívül foglalkoznak még a számlarend összeállításával, a bizonylati, az iratkezelési és irattározási szabályzat elkészítésével is, mert a vállalkozásoknál ezekkel együtt válik teljessé a számviteli politikát realizáló belső szabályozások köre.

A kézikönyv első fejezete a vállalkozások belső szabályzatai készítésének elvi és gyakorlati problémáival foglalkozik. Felhívja a figyelmet arra, hogy a számviteli belső szabályzatoknak egységes rendszert kell alakítaniuk, s a szabályozás végrehajtásában motiválni kell az érdekelteket az előírtak betartására, s a szabályozási hiányosságok kijavításának kezdeményezésére.

A számviteli politika tartalmát ismerjük meg a második fejezetben. Szó van itt a beszámolási forma, az eredménykimutatás időpontja megállapításáról, a mérleg és az eredménykimutatás további tagolásáról, a termelőeszközök besorolásának, az értékcsökkenési leírás módszereinek meghatározásáról. Ki kell jelölni a készletek elszámolásának és értékelésének, az előállítási költség meghatározásának módját, az értékvesztések, a valuta és deviza készletek, az értékhelyesbítések elszámolási módszerét stb. A szerzők foglalkoznak a pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel kapcsolatával, az üzleti jelentés tartalmának meghatározásával, az éves beszámoló közvételével.

A számlarenddel szemben támasztott követelményeket, a számlarend tartalmát, a számlarend összeállítását mutatja be a kézikönyv harmadik fejezete. Javaslatot találunk itt a 6–7. számlaosztály bontására az iparban,

az építőiparban, a mezőgazdaságban és a belkereskedelemben. Az *1. számú melléklet*ből egy Kft. számlatükreét ismerjük meg szöveges magyarázat kíséretében. A számlarendnek ugyanis tartalmaznia kell a számla tartalmát, ha az a számla megnevezéséből egyértelműen nem következik.

Ezek után a kézikönyv az egyes szabályzatok összeállításának menetét, az elvégzendő feladatokat írja le. Megismertet azzal, hogy milyen témákat célszerű tárgyalni, szabályozni az eszközök és források leltárkészítési és leltározási szabályzatában (a leltár fogalma, célja, bizonylati rend, az értékelés és ellenőrzés szabályai, a leltározási utasítás tartalma). A mellékletek a szükséges bizonylatok és egy Kft. szabályzatának mintáit tartalmazzák. Az eszközök és források értékelési szabályzatának meg kell felelnie a számviteli törvény 30–41. §-aiban részletesen előírtaknak. Ezek az előírások részben keretszabályok s így választási lehetőséget biztosítanak a vállalkozás vezetői számára. Az értékelési módok, eljárások változásának határait a kiegészítő mellékletben kell részletezni.

Az önköltségszámítás a vezetői információs rendszerben fontos szerepet tölt be; elő-, közbeeső és utó kalkulációból áll. Az előírt értékhatárt meghaladó vállalkozásoknál kötelező az utókalkuláció készítése (számviteli törvény 34. § (1) bekezdés). Megismerjük az önköltségszámítás és a számvitel kapcsolatát, az önköltségszámítással szemben támasztott követelményeket. A gazdálkodó szervezetek maguk alakítják ki az önköltségszámítás rendjét s azt az Önköltségszámítási szabályzatban

rögzítik: a kézikönyv ennek mintáját is bemutatja.

A pénzkezelési szabályzatnak foglalkoznia kell a bizonylati fegyelem betartásával, a vagyonszervi követelményekkel, a számviteli törvényvel kialakítandó összhanggal, a pénzforgalom ügyviteli rendjének szabályozásával (számviteli törvény 83. §-a) s az ellenőrzési előírások betartásával. Tartalmát mintán keresztül ismerjük meg a mellékletben. A számviteli nyilvántartásokba csak szabályszerűen kiállított bizonylatok alapján jegyezhetők be adatai; a bizonylatok feldolgozásával, ellenőrzésével, tárolásával kapcsolatos feladatokat célszerű a bizonylati szabályzatban összefoglalni. Ez kiterjedhet a termelőeszközök, a pénzgazdálkodás, a munkavállalói elszámolások, a termelési folyamat, a segédüzemek ügyvitelének szabályozására, a bizonylatok alakí és tartalmi ellenőrzésére. A mellékletek a szabályzat, a bizonylati album összeállítását és a bizonylatok feldolgozásának az útját mutatják be.

Végül az iratkezelési és irattározási szabályzat elkészítésével kapcsolatos tudnivalókkal ismerteti meg a kézikönyv. E szabályzat összeállításával teremthető meg a vállalkozás fontos érdekeihez fűződő okmányok biztonságos nyilvántartása és megőrzése. Elkészítésének megkönynyítését itt is minta teszi lehetővé.

A kézikönyvben részletesen leírtak alapján, a szabályzatminták segítségével a vállalkozások adottságainak megfelelő számviteli belső szabályzatok könnyen elkészíthetők.

Rubóczky István