

A MARKETING TRANZAKCIÓKÖZPONTÚ SZEMLÉLETÉNEK ÁTALAKULÁSA A KAPCSOLATORIENTÁLT MEGKÖZELÍTÉS FELÉ

A hagyományos eladó-vevő viszony a tranzakcióközpontú szemléletről olyan irányba látszik elmozdulni, ahol a felek partnerré válnak, és a kölcsönös hasznok reményében szoros együttműködést alakítanak ki egymás között. A cikk elméleti összefoglalót ad e változásokról, kiemelve a hosszú távú, kétoldalú kapcsolatok szerepét a vertikális marketingcsatornában. Egyúttal hiánypótló szerepet is betölt, hiszen a fogyasztási cikkek marketingje mellett ma igen kevés szó esik a szervezetek közötti vásárlások során alkalmazható marketingeszközökről.

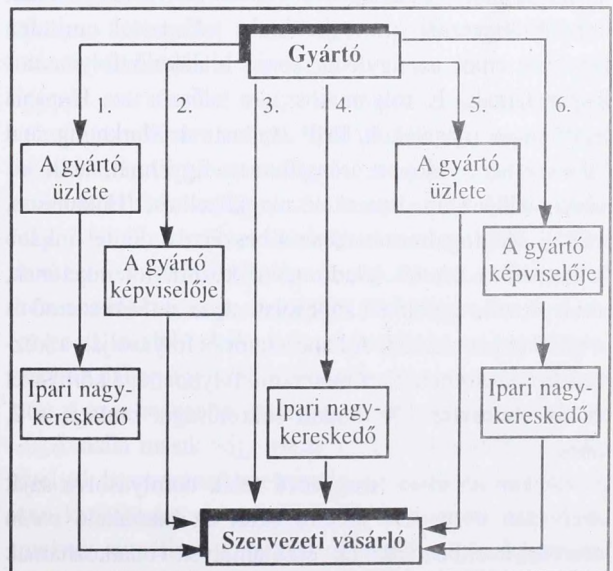
Az utóbbi években a marketing elméletében és gyakorlatában határozott elmozdulás figyelhető meg a hagyományos 4P-re épülő marketingkonceptiótól a hosszú távú, kétoldalú kapcsolatokat középpontba helyező marketing felé. Nyilvánvalóvá vált, hogy a szoros együttműködés a partnerek számára kölcsönös előnyökkel járhat.

Noha a marketingirodalomban egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a horizontális kapcsolatokra (pl. stratégiai szövetségek, K+F együttműködések), valamint a kétoldalú kapcsolatok hálózatban történő értelmezésére (networking), ebben a cikkben kifejezetten a két aktor között létrejövő vertikális marketingkapcsolatok elemzésére vállalkozunk. Ezek hat leggyakoribb formája a következő [Kotler-Lilien, 1983] (1. ábra).

Látható, hogy az értékesítésnek három lehetséges szintje van: közvetlenül a gyártótól (gyárból vagy üzletből), képviselőn (ügynökön) keresztül, és nagykereskedőn keresztül. A legtöbb kutatás, amelyről a cikkben szó esik, ezen kapcsolatok egyikére vonatkozik. Az előbbieken behatárolt területen folyt kutatások többféle elméleti keretben gondolkodnak, rendszerezésükre a következő csoportosítás vehető figyelembe: az eladó-vevő kapcsolatának első keretbe foglalt megjelenése az IMP csoport interakciós modelljében fedezhető fel. A szerződéses jog

1. ábra

A szervezetek közötti hat leggyakoribb értékesítési csatorna



Forrás: Kotler-Lilien [1983], 1983, 440. o.

alapjaira épülő megközelítés a tranzakciók társadalmi beágyazódottságára helyezi a hangsúlyt, míg a tranzakcionális költségek elmélete a csere költségeit vizsgálja. S

végül megemlíthetjük a kapcsolati marketing (relationship marketing) fogalmát önmaguk számára „lefoglaló” kutatókat, akik új paradigmaként használják e kifejezést.

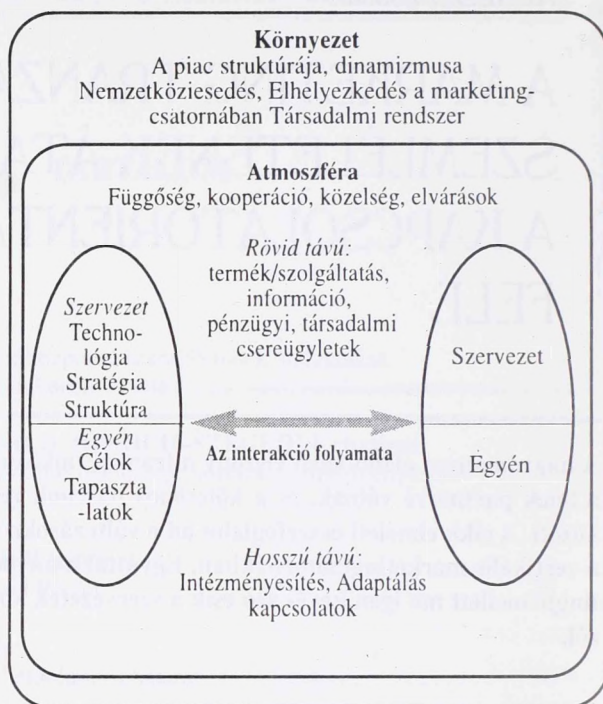
Noha ezt a gondolatot néhányan a fogyasztási cikkek marketingszemléletére is próbálják kiterjeszteni [Grönroos, 1990], hangsúlyoznunk kell, hogy alapvetően csak egyenrangú felek képesek kölcsönös viszonyokat kialakítani. Ennek megfelelően a kölcsönös kapcsolatok ideája a szervezetek közötti gazdasági tevékenységekre vonatkozik, s csak kevéssé terjeszthető ki a végső fogyasztóval fennálló kapcsolatokra. Ennek bizonyítására vállalkozott Pressey és Mathews [1997], amikor megvizsgálták, hogy mennyire van létjogosultsága egy szupermarketlánc „hűségkártyájának”, mennyire lehet a vevőt ilyen eszközökkel hosszú távú elkötelezettségre bírni. Következtéseikben arra jutottak, hogy a hosszú távú kapcsolatok alapvető feltételei (amelyeket később részletezünk) nem teljesülnek az óriás hálózat és az egyedi fogyasztó között, így nem beszélhetünk a közöttük fennálló közös érdekeken alapuló kapcsolatokról. Nem tagadva, hogy napjainkban a végső fogyasztó lojalitásának megszerzése és megtartása központi kérdés, ennek eszköze nem elsősorban a kapcsolati marketing.

Interakciós modell

A hagyományos eladó-vevő viszonyban sokáig sokkal inkább egyszeri tranzakciónak tekintettek minden ügyletet, mint az ügyletek során kialakuló folyamatos kapcsolatnak. E folyamatosságra először az Uppsala egyetemen megalakult IMP (Industrial Marketing and Management) csoport irányította a figyelmet, akik kialakították az ún. interakció-megközelítést [Hakansson, 1982]. Megfogalmazásukban a beszerzési döntés inkább tekinthető a két fél (eladó-vevő) közötti interakciónak, mint pusztán egyoldalú kapcsolatnak az aktív beszerző és a passzív piac között. A kapcsolatot befolyásolják a közreműködő partnerek, az interakció folyamata, a környezet és az atmoszféra. A modell sokrétűségét mutatja a 2. ábra.

A kapcsolatban részt vevő felek befolyásolva saját szervezeti és egyéni jellemzőiktől az interakció során csereügyletekben vesznek részt, amelyek vonatkozhatnak termékre, információra, pénzre, illetve pénzügyi műveletekre és társadalmi ügyletekre (pl. az eladószemélyzet társadalmi normákat követő kapcsolata az ügyféllel, az egymás között kialakuló bizalom stb.). Ennek során kialakul az atmoszféra (pl. a függőségi viszonyok) a két

Interakciós modell



Forrás: Hakansson, 1982, 24. o.

fél között, amit azonban befolyásol a külső környezet is. Amennyiben a felek hosszabb távon állnak kapcsolatban egymással (a szervezetek közötti kapcsolatokra pedig ez jellemző), akkor az interakció folyamán kialakult csereügyletek egyfajta intézményesülés felé mozdulnak el, a felek kölcsönös elvárással vannak egymás iránt, másrészt adaptációs folyamat alakul ki, amelynek során olyan változtatásokat tesznek a csereügyletekben, amelyek segítik a hosszú távú kapcsolat fenntartását (pl. termékfejlesztés, az információcsere folyamatának átalakítása, pénzügyi feltételek vagy személyközi kapcsolatok javítása).

A hangsúly a bemutatott elméleti keretben azon van, hogy mindkét fél (szervezetileg és egyénileg is) aktív részese a beszerzési döntésnek, s ezáltal a rövid távú csere epizódok mellett kapcsolatukra a hosszú táv s egyfajta komplexitás jellemző, amelyet a külső környezet és a csatorna atmoszférája is befolyásol.

Ahhoz, hogy lássuk, melyek a *lényegi eltérések a hosszú távú kapcsolat és az egyedi tranzakciók között*, érdemes a szerződéses jog által kifejlesztett, s a marketingirodalomban is teret nyert megközelítést alkalmazni.

Egyedi tranzakciók versus kölcsönös kapcsolatokon alapuló tranzakciók

Két, cserekapcsolatban részt vevő fél között – attól függően, hogy egyszeri vagy ismétlődő kapcsolatról van szó – egy kontinuum mentén a diszkrét tranzakciótól kezdve a tökéletesen folyamatos kapcsolatig bármilyen fajta megoldás elképzelhető. A skála egyik végpontja a tökéletesen egyedi tranzakció (ha létezik egyáltalán ilyen), amely a neoklasszikus közgazdaságtan feltételeivel konzisztensen azt jelenti, hogy a felek nem ismerik egymást, sem azelőtt, sem azután nem fognak kapcsolatba lépni egymással, így személyiségük semmilyen szerepet nem játszik, nem azonosíthatóak, a csere egyszeri, a kommunikáció minimális a felek között [Dwyer-Schurr-Oh, 1987]. Például egy egyszeri benzinvásárlás márkázatlan, városon kívül eső, független benzinkútnál készpénzzel fizetve.

A skála másik végpontja a kapcsolatorientált csere. Ez esetben (az előbbivel ellentétben) hangsúly helyeződik a csere történeti és társadalmi beágyazódottságára, a felek kölcsönösen érdekeltek az ügyletben, ezáltal a cserében részt vevők személye nagy fontosságot kap, úgyszintén a csere elő- és utóélete is.

A szerződéses jog fogalmi keretét alkalmazva a következő különbségeket figyelhetjük meg a két végpont között:

Egyedi tranzakciók esetében a csere időtartama és határai jól meghatározottak, míg hosszú távú kapcsolatok során azok elmosódnak. A jogok és kötelezettségek az első esetben szigorúan meghatározottak, standardizáltak, szerződésben szabályozottak. A második esetben a kialakult kapcsolati normák szabályozzák a viszonyt, amelyek sokkal inkább informális egyezségeken, szokásjogon alapulnak, mintsem rigid szabályokon. Ennek eléréséhez szükség van a felek között kialakuló bizalomra és kötelezettségre. Egyedi tranzakciók esetében a szerződéses biztonság a *jogi alrendszerbe* vetett bizalmon alapul, míg kölcsönös kapcsolatok esetében a *kapcsolatba* vetett bizalom és az *a hit*, hogy a felek hajlandóak önkorlátozásra a kapcsolat fenntartása érdekében. Amíg az első esetben nincs kooperáció a felek között, addig a másodikban fontos szerepe van mind a tervezésben, mind a teljesítésben.

Amíg az egyedi tranzakciók során a felek nyereségei és veszteségei jól elkülönülnek, addig a kölcsönös kapcsolatokban a felek hajlandóak ideiglenesen a vesztesé-

geket megosztani, a jövőben várható nyereségek érdekében.

Hangsúlyozni kell, hogy a kölcsönös kapcsolat nem pusztán az egyedi tranzakciók ismétlődése. Nem mondhatjuk tehát azt, hogy az a vállalat, amelyik rendszeresen üzleti viszonyban áll egy másikkal, az ismertetett kontinuum kapcsolati végén helyezkedik el. Erről csak abban az esetben beszélhetünk, ha érvényesülnek közöttük a hosszú távú elkötelezettség, a kölcsönösség, a rugalmasság, az önkorlátozás normái.

A kapcsolati normák kialakítása érdekében a felek elkötelezettséget vállalnak, ami azt jelenti, hogy különböző befektetésekkel biztosítják a folyamatos részvételt. A felek demonstrálják, hogy megbízhatóak, garantálják a másik jogait, és számíthatnak egymásra abban, hogy elvégzik mindazon feladatokat, amelyek szükségesek a kapcsolat fenntartásához és a konfliktusok rendezéséhez. Cserébe élvezik a megnőtt kiszámíthatóság és rugalmasság előnyét és azt, hogy a másik fél nem használja ki az elkötelezettségéből származó hatalmát. Természetesen egy ilyen kapcsolatba nem mindenki lép be.

A Dwyer-Schurr-Oh modell leíró jellegénél fogva nem ad választ arra a kérdésre, hogy milyen helyzetekben érdemes energiát fektetni hosszú távú kapcsolat kialakításába. Ezzel a problémával foglalkozik Jackson [1985, 1987], aki érdeklődésének középpontjába a *partnerváltás költségeit* (switching cost) helyezi. Abban az esetben, ha ezek a költségek magasak a vevő nem fogja könnyen felcserélni a szükséges termék szállítóját, hiszen ez addicionális költségekkel járna. Ez a vevő, ha egyszer már vevővé vált, akkor hosszú távon lehet rá számítani, mivel a magas átállási költség miatt függő helyzetbe került, s ezt a függőséget a hosszú távú kapcsolat kialakításával igyekszik kompenzálni. Ha azonban mégis kénytelen a szállítót váltásra, úgy akár örökre elveszettnek tekinthető, hiszen rossz tapasztalatai miatt kicsi a valószínűsége, hogy újra elkötelezze magát (lost-for-good model). Jellemző még ezekre az ügyfelekre, hogy általában egy szállítóval tartanak csak fenn kapcsolatot, s ez a kapcsolat stratégiai jelentőséggel is bírhat.

A skála másik végpontját azok a vállalatok jelentik, amelyek beszerzéseikkor mindig több szállítóval tartanak fenn kapcsolatot, és mindig azokat részesítik előnyben, amelyek aktuálisan a legjobb ajánlatot tudják felmutatni (always-a-share model). Ezen vállalatok számára a szállítót váltás költsége elhanyagolható, ezért nem is fognak hangsúlyt helyezni a kapcsolat erősítésére vagy szorosabbra fűzésére. Az időhorizont ebben az esetben jellemzően rövid távú.

A szállítót váltás költsége többféle tényezőtől áll össze, közös jellemzőjük azonban, hogy mindegyik valamilyen befektetés a vevő részéről. A befektetés történhet emberi erőforrásba, materiális javakba, vagy folyamatokba. Ha egy bank saját számítógépes rendszert kíván kialakítani, szükséges, hogy megfelelő szoftvert vegyen, amelynek újabb és újabb változatait a gyártó bizonyos költségcsökkentéssel bocsátja rendelkezésére. Ha meg akarja változtatni az egész rendszert, az új szoftver tetemes költségekkel járhat. Ahhoz, hogy az informatikai rendszert használni tudja, szüksége van az alkalmazottak betanítására. Ez jelentős oktatási költséget jelent, ami szintén erősen kapcsolódik az adott szoftverhez. Mindezek mellett pedig az új informatikai rendszer új működési folyamatot (pl. hitelebírási rendszert) hozhat létre, amelynek megváltoztatása ismét pótlólagos költségeket igényelhet. Ha egy számítógéprendszereket előállító cég megnyer magának egy bankot, számíthat rá, hogy a bank hosszú ideig az ügyfele marad, ezért érdemes energiát fektetni a kapcsolat fenntartásába.

A skála két végpontja között természetesen sokféle átmenet létezik, fontos, hogy a szállító tisztában legyen azzal, hogy vevője a kontinuum melyik részén helyezkedik el, s ennek megfelelően fordítsa idejét és pénzt a hosszú távú kapcsolat kialakításába. A számítógépes vállalattal ellentétes helyzetben van egy szállítómányozással foglalkozó vállalat, amelynek nem biztos, hogy megtérülnek azon befektetései, amelyekkel vevőszolgálatának színvonalát emeli (például tanácsadással segíti vevőit a tervezésben vagy a legmegfelelőbb időzítés kialakításában), de szolgáltatásának ára magasabb versenytársainál. Ebben az esetben ugyanis – feltételezve, hogy a versenytársak is kielégítenek egy megfelelő szolgáltatás színvonalát – a vevőnek nem jelent többletköltséget másik vállalat igénybevétele, és előfordulhat, hogy – bár megkapta a magasabb színvonalú szolgáltatással járó előnyöket a vállalattól – egy jobb ajánlat elcsábítja, s igényeinek egy részét – lehet, hogy döntő részét – a konkurens szállítóktól elégti ki. Teheti ezt egyrészt azért, mert meg tudja osztani beszerzéseit; másrészt, mert saját részéről nem eszközölt befektetéseket az adott kapcsolatba, így nincsenek elsüllyedt költségei a váltáskor.

Szükséges tehát, hogy az eladó elemezze vevőit és azt a piacot, amelyen tevékenykedik, s csak ezután tegyen erőfeszítéseket a kapcsolatok elmélyítésére.

Jackson elméletének újszerűsége abban rejlik, hogy megkülönbözteti (a switching cost nagyságára alapozva) azokat a vevőket, akik igénylik a hosszú távú kapcsolatot

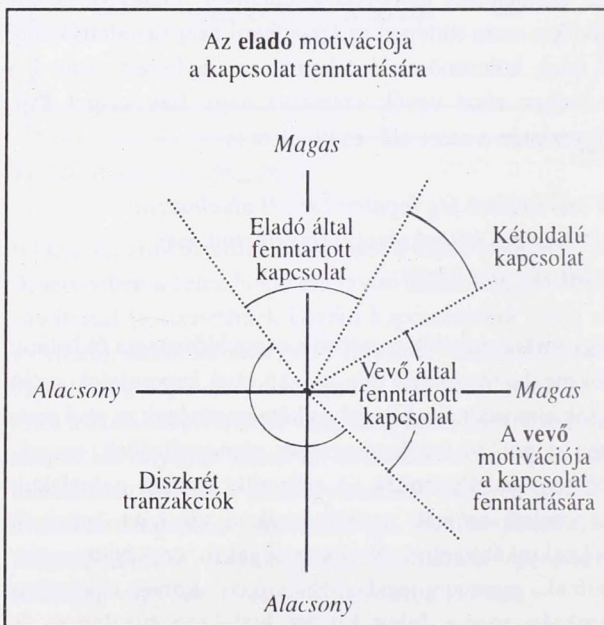
és azokat a vevőket, akik nem. Ez a szemlélet azonban sajátosan egyoldalú, csak az eladó szempontjából elemzi a kapcsolatorientáltságot. Ahhoz, hogy teljességében érzékelhessük a valóságot, a vevő-eladó kapcsolatot mindkét fél szempontjából elemezni kell (3. ábra).

Abban az esetben, ha az eladó érdeke a kapcsolat fenntartására nagyobb, mint a vevőé, akkor az eladó fog nagyobb energiát fektetni a kapcsolatba, míg ha a vevő motivációja erősebb, a vevőnek kell a kapcsolatot életben tartania. Mindkét esetben eltérő függőségi viszonyok tételezhetőek fel, s valószínűleg nem egyenrangú a két fél pozíciója (például monopolhelyzetben).

Kölcsönös együttműködés csak abban az esetben feltételezhető, ha mindkét félnek egyaránt érdeke a kapcsolat kialakítása és fenntartása.

3. ábra

A vevő-eladó kapcsolatának lehetséges dimenziói



Forrás: Dwyer-Schurr-Oh, 1987, 17. o.

A tranzakciós költségek elmélete a vertikális csatornák kapcsolatának elemzésében

Jackson modelljének egyik legfontosabb eleme a szállítót váltás költsége. Ha mélyebben meg akarjuk érteni a partnerváltás költségének működési mechanizmusát, érdemes egy, a szervezettudományban kidolgozott, de a marketingcsatorna-irodalomban is megjelenő elmélet

[Dwyer-Oh, 1988; Heide-John, 1992; Heide-John, 1988; Erramilli-Rao, 1993] eredményeit felhasználni.

A tranzakciós költségek elméletének(TCA) kidolgozása Coase és Arrow nyomán Williamson nevéhez fűződik, s alapvető célja annak a szervezetelméleti problémának a megoldása, hogy mikor érdemes egy cégnek vertikális integrációt kialakítani, azaz saját határain belül termelni a szükséges anyagokat, és mikor érdemes azt a piacról beszerezni, illetve, hogy melyek azok a költségek, amelyek a tranzakció során felléphetnek (Williamson, 1975, 1988, 1991).

Az elmélet elemzési egysége a tranzakció, s kiinduló feltételezése szerint a tranzakciók lebonyolítása során bizonyos költségek lépnek fel, amelyek az egyének korlátozott racionalitásával, az információs aszimmetriával, illetve az opportunistá¹ viselkedésre való hajlandósággal magyarázhatók. Milyen költségekről lehet szó? Felléphetnek egyrészt a koordinációs költségek, amelyek abból származnak, hogy költséget jelent a potenciális szállítók/vevők meghatározása, értékelése, az árak kialakítása, a szerződéselemek pontos meghatározása, a teljesítmény ellenőrzése. Ezek a költségek tökéletes piaci viszonyok mellett természetesen nem léteznek, amint azonban feltételezzük a Simon-i korlátozott racionalitást, számolnunk kell velük. A koordinációs költségek között nemcsak a keresés, értékelés stb. adott költségei jelennek meg, hanem az ezen tevékenységek során fellépő időkiesés költségei is felszámítandók.

A koordinációs költségeken kívül felléphetnek bizonyos motivációs költségek is, amelyek a felek eltérő informáltságából, illetve elkötelezettségéből származnak, s arra irányulnak, hogy megvédjék a feleket egymás opportunistá viselkedésétől.

A tranzakciós költségek akkor magasabbak, ha:

– *nagy a bizonytalansági tényező.* Minél kevésbé kiszámítható a környezet, illetve a partner viselkedése, annál inkább biztosítani akarja magát a szerződő fél az

¹ Opportunizmus: „Önérdék keresése csalárd viselkedéssel.” (Williamson, 1975, 26. o.) Hangsúlyozni kell, hogy ez nem egyenértékű a csalással. Csupán arról van szó, hogy a kapcsolatban részt vevők saját érdekeiket részesítik előnyben, amivel adott esetben lehet, hogy sértik a másik felet. Ha a vállalat nem ügyel arra, hogy a másik félnek ne okozzon veszteséget saját piaci tevékenységével, opportunistának nevezzük. Williamson feltevése szerint az egyének hajlamosak saját érdekeiket követni, függetlenül annak másokra ható negatív következményeitől.

előre nem látható eseményeket illetően. Mivel ezek szerződésbe foglalása és ellenőrzése nehezebb feladat, növelik a költségeket. Empirikusan is bizonyították, hogy a vertikális kapcsolatok szorosabbra fűzése abban az esetben, ha magas a környezeti bizonytalanság, növeli a felek teljesítményét, abban az esetben viszont, amikor nincs bizonytalansági tényező, nincs szignifikáns különbség a teljesítményekben sem [Noordevier et al., 1990].

– *magasak a tranzakció-specifikus beruházások.* A tranzakció-specifikus vagyon vagy beruházás olyan tárgyi vagy humán beruházást jelent, amelyek csak az adott kapcsolatban használhatóak, s ha a kapcsolat megszűnik, azok nem hasznosíthatóak a továbbiakban. Minél több ilyen fajta beruházása van az egyik félnek, annál inkább igyekszik biztosítani magát az ellen, hogy a partner ezt kihasználja. Ezekből a beruházásokból ered a már említett partnerváltás költsége.

– *bonyolultak a tranzakciók.* Minél standardizáltabb egy tranzakció, annál egyszerűbb maga a szerződés és annak ellenőrzése. Amint azonban nő a bonyolultsága, s egyre differenciáltabb a termék (szolgáltatás), annál bonyolultabbá válik a szerződés, s annál magasabbak lesznek a koordinációs és motivációs költségek is.

– *gyakori és hosszan tartó tranzakcióról van szó.* Ezekben természetszerűen gyakori a kommunikáció, s időtartamuk is hosszú távú. Minél inkább ezekkel a jellemzőkkel írható le egy kapcsolat, annál nagyobb esély van az információs aszimmetria fellépésére, s annál fontosabbá válik a kölcsönös elköteleződés. Ilyen esetekben pótlólagos szabályokra van szükség, amelyek a kapcsolat során jelentkező vitás kérdéseket, problémákat rendezik. Hosszú távú kapcsolat fenntartásához szükség van a felek önkorlátozására is, s az újonnan jelentkező helyzetekhez történő állandó adaptációra, ami szintén addicionális költségek forrása lehet.

– *nehéz a teljesítmény értékelése.* Amennyiben az aktuális teljesítmény nehezen értékelhető (szolgáltatások esetében ez könnyen előfordulhat), külön kockázatot jelent a vevő számára, hogy nem fizetett-e túl magas árat a szolgáltatásért, illetve a szolgáltató számára, hogy nem kért-e túl alacsony árat a szolgáltatásért.

A tranzakciós költségek elméletének válasza a leírt költségek kivédésére a bürokratikus kontroll kialakítása, azaz a vertikális kapcsolatnak a vállalati hierarchiába emelése (a „make or buy” dilemmából a „make” preferálása).

A tranzakciós költségek elméletének számunkra is fontos üzenete egyrészt, hogy szerződéses kapcsolatok kialakításakor olyan tranzakció-specifikus befektetések

jöhetnek létre, amelyek felügyeletére nem elegendők a piac mechanizmusai, másrészt, hogy ilyen esetekben erős függőség alakul ki a felek között. A Williamson által ajánlott két végpont azonban nem minden esetben reális alternatíva. Sok esetben ugyanis a felek nem képesek, illetve nem akarnak vertikális integrációt kialakítani, kapcsolatukat viszont mégsem bízzák szívesen a piac mechanizmusaira.

A piac felügyeletének kiváltására abban az esetben, ha a függés kölcsönösen erős a szerződő felek között, alternatív megoldást jelenthet a kölcsönös irányítás [Heide, 1994]. Sok esetben, amikor vertikális integrációra nincs sem mód, sem szándék, ez a fajta kapcsolat jelentheti a megoldást (1. táblázat):

kutatók – főleg a szociológia elméleti bázisát felhasználva – teljesen elvetik a tranzakciós költségek elméletét éppen az opportunizmus alapfeltétele miatt [Granovetter, 1985]. Kutatási eredményeikkel azt a nézetet támasztják alá, hogy a kapcsolatok általában társadalmi keretekbe vannak beágyazva, ahol az opportunizmus nem szabály, hanem kivételes viselkedési forma.

A TCA feltételezése az opportunista viselkedésre valóban elég erős, mégsem kell feltétlenül elvetni az egész elméletet. Vannak olyan kísérletek, amelyek új elméleti keret kidolgozásával próbálják kezelni a család viselkedés kérdését.

Heide és John [1992] a két fél által követett normák bevezetésében látja a megoldást. A TCA elmélete szerint,

1. táblázat

A szervezetek közötti irányítás dimenziói

Irányítási forma	Piac	Nem-piac	
<i>A kapcsolat kezdete</i>	Nincs különösebb bevezető folyamat	Egyoldalú (unilateral) Szelektív belépés, a partner képességeinek értékelése	Kétoldalú (bilateral) Szelektív belépés, a partner hozzáállásának értékelése
<i>A kapcsolat fenntartása</i>			
1. Szerepmeghatározás	Egyéni szerepek egyéni tranzakciókra	Egyéni szerepek az egész kapcsolatra	Egymást átfedő szerepek, csoportfelelősség
2. Tervezés	Nincs vagy minimális	Proaktív/egyoldalú	Proaktív/közös
3. Változtatás	Nincs	Ex ante, a változásokat előre próbálják tervezni	Bilaterális, kölcsönös
4. Ellenőrzés	Külső/utólagos, Az output mérése	Külső/utólagos, az output és a viselkedés mérése	Belső/proaktív önkontrollra van alapozva
5. Ösztönzőrendszer	Rövid távú, outputhoz kapcsolódó	Rövid és hosszú távú, az outputhoz és a viselkedéshez kötődik	Hosszú távú, a hozzáálláshoz (attitűd) kapcsolódik
6. A kényszerítés eszközei	Külsődleges: jogrendszer/konkurencia	A kapcsolaton belüli hatalom alapján	Kapcsolaton belüli, az érdekek azonossága alapján
<i>A kapcsolat befejezése</i>	Az egyszeri tranzakció befejezése	A kapcsolat rögzített időtartamú	Nyitott végű

Forrás: Heide, 1994, 75. o.

Heide fogalomhasználatában az *egyoldalú irányítás* felel meg Williamson hierarchia fogalmának, a *kétoldalú* (bilaterális) *irányítás* a hosszú távú kölcsönös kapcsolatnak, míg a *piac irányítása* az egyedi tranzakcióknak.

Az 1. táblázatból látható, hogy a piac fenntarthatóságának nem a williamsoni hierarchia az egyetlen alternatívája, hiszen a szimmetrikus és magas függőség mindkét fél részéről értelmetlenné teszi az opportunizmust, és kölcsönös érdekeken alapuló irányítás fog kialakulni.

A tranzakciós költségek elméletének egyik fő támasztási területe az opportunizmus feltételezése. Egyes

amennyiben léteznek tranzakció-specifikus beruházások a vevő részéről, ez függőséget teremt, amit úgy próbál ellensúlyozni, hogy valamilyen módon kontrollálni kívánja a szállító döntéseit, az alapelmélet szerint vertikális integráción keresztül. A szállító azonban ugyanúgy tart az opportunizmustól, ezért csak abban az esetben hajlandó függetlenségét feladni, ha lát valamilyen garanciát. Ez a garancia pedig a közösen vallott normák megléte.

Empirikus bizonyítékok alapján azt a következtetést vonták le, hogy csak abban az esetben van pozitív eredménye – tranzakció-specifikus beruházások megléte

esetén – kontroll kialakításának (hierarchia vagy kapcsolatiság létesítésével), ha léteznek kölcsönösen vallott normák. Ezzel valójában támadják a TCA általános feltételezését az opportunizmusról, különösen olyan esetekben, amikor nem lehetséges a hierarchia kialakítása, s csak két független fél hosszú távú kapcsolatáról lehet szó.

Három változóval operacionalizálják a *kapcsolati norma* elméleti konstrukcióját: rugalmasság, információcseré és szolidaritás. Ezek a kapcsolatok hosszú távúak, kölcsönösségen alapulnak [Dwyer-Schurr-Oh, 1985; Heide, 1994], ahol a felek nem az egyik fél által kényszerített és éppen ezért hierarchikusnak mondható kapcsolatban vesznek részt (mint amilyen a williamsoni hierarchia), hanem a kölcsönös érdekek alapján önkéntesen vállalt, és a bemutatott normák által szabályozott kapcsolatot alakítanak ki egymással. A különbség a kettő között, hogy az egyik kényszerített kapcsolat, míg a másik önkéntesen vállalt. Valószínűsíthető, hogy a kétféle kapcsolat eltér egymástól, más lesz az atmoszféra [Hakanson, 1982], mások lesznek az eredménytényezők, s Levitt már-már anekdotikussá vált házasság-hasonlatával élve [Levitt, 1985], az egyik a „kényszerházasság”, a másik a „szerelemházasság” példájával írható le.

A függőség szerepe

Az eddig bemutatott marketingcsatorna kutatásokból is látható, hogy két vállalat közötti kapcsolat vizsgálatakor óhatatlanul is szembetalálkozunk a függőség, és az ezekből eredő befolyás és kontroll kérdésével.

Bár a kölcsönös kapcsolatok előfeltétele a szimmetrikus függőség, a hétköznapi életben nehéz olyan kapcsolatot találni, ahol teljesen kiegyenlített a két fél közötti viszony. Feltételezhető, hogy mindkét fél nagyobb biztonságban érzi magát, ha a partner függőségben van tőle, ezért törekedni fog a másik fél függőségének növelésére. Másrésztől az a fél, amelyik függőségben van, törekedni fog a kapcsolat szorosabbra fűzésére, hogy ezáltal partnerét is függőbbé tegye. A függőség egyik legfontosabb formája az erőforrásoktól való függőség [Pfeffer-Salancik, 1978]. Attól függően, hogy mennyire fontos az erőforrás, hogy milyen mértékben rendelkezik a szállító az erőforrás fölött, és hogy a lehetőségek mennyire számosak, lehet erősebb vagy gyengébb a függőség.

Természetesen nemcsak a szállító, hanem a vevő is lehet erős alkupozícióban, ha:

- koncentráltan, az eladók összértékesítéséhez képest nagy mennyiségben vásárol,

- a vásárolt termékek differenciálatlanok, könnyen helyettesíthetőek,
- a szállítót váltás költsége elenyésző,
- könnyen áttérhet a termék saját termelésére (vertikális integráció létrehozása),
- jelentéktelen a termék a vevő végső terméke szempontjából,
- a vevő teljes körű információval rendelkezik. [Porter, 1993 alapján]

A függőség kérdését vizsgálta Anderson és Narus [1984, 1990] Thibault és Kelley [1959] személyközi kapcsolatokat vizsgáló írása alapján. Az egymástól függő, kétoldalú (dyadic) interakciók kimeneteleit eredménymátrixba foglalták, amelyben – a játékelméletből ismerős módon –, azt ábrázolták, hogy milyen eredménye lehet az olyan akcióknak, ahol a kimenet függ a partner cselekvéseitől. A mátrix minden cellája egy lehetséges esetet mutat be, a gyártó haszna az átló felett, a kereskedő haszna az átló alatt látható (4. ábra).

4. ábra

Interakció/eredmény mátrix

	„A” termékhez nyújt leírást és technikai támogatást	„B” termékhez nyújt leírást és technikai támogatást
	GYÁRTÓ	
„A” termékre koncentrálna eladási erőfeszítéseit	5	2
KERESKEDŐ	5	2
„B” termékre koncentrálna eladási erőfeszítéseit	3	5
	3	5

Forrás: Anderson-Narus, 1984, 63. o.

Látható, hogy egymástól függetlenül a gyártó kicsit jobban preferálna az „A” terméket, míg a kereskedő a „B” terméket. Ha azonban mindketten azonos termékre koncentrálnak, a magasabb végeredményt kapják, függetlenül a preferált terméktől. Ez abból eredhet, hogy a koordinált eladási erőfeszítések csökkentik a költségeket.

Definíciójukban a függőség az összehasonlítási szint (comparison level – CL) és az alternatívák összehasonlítási szintjének (comparison level for alternatives – CL_{alt}) különbsége. CL azt a kívánt szintet reprezentálja –

tapasztalataikra és jelenlegi ismereteikre alapozva –, amelyet a felek elvárnak az adott kapcsolattól. Kapcsolatukat ezen standard alapján értékelik, s ha az eléri a CL szintjét, akkor kielégítőnek tartják. Ezzel szemben CL_{alt} reprezentálja a legjobb alternatív kapcsolat lehetséges kimenetelét. Minél nagyobb a különbség CL és CL_{alt} között, annál kevésbé van alternatívája az adott kapcsolatnak, annál erősebb a függés a jelenlegi partnertől.

Az elméletnek kétségtelenül fontos üzenete, hogy a függőséget mindig befolyásolja a második legjobb alternatíva megfelelő volta. Ha az közel azonos minőségű szolgáltatást nyújt, sokkal kevésbé lesz függő a jelenlegi alternatívától az adott vállalat. Abban az esetben viszont, ha ilyen értelemben vizsgáljuk a lehetőségeket, mindenképpen figyelembe kell venni a második lehetséges alternatíva elérhetőségét és az áttérés költségét is. Ekkor pedig a CL_{alt} mérése már nem is olyan könnyű feladat, hiszen bele kell számítani a váltás összes költségét. Ez pedig, ha a jelenlegi és az azt követő legjobb alternatíva azonos színvonalú szolgáltatást nyújt, a már elemzett partnerváltás költségével azonos.

A függőség nemcsak önmagában fontos, hanem az adott kapcsolat kontextusában, így a relatív függőség mérése jobb indikátor lehet [Anderson-Narus, 1990]. A relatív függőség úgy definiálható, mint a felek egymástól való függőségének különbsége. Ilyen módon interaktívvá válik a fogalom, s ahelyett hogy egyoldalú függőséget mérünk, a függőségek eltérését figyeljük meg.

Kísérlettel bizonyították, hogy aszimmetrikus hatalmi helyzetben² a felek viselkedése megváltozik, s a kialakuló egység messzebb van az optimálistól, mint szimmetrikus hatalmi helyzetben [Dwyer-Walker, 1981]. Ezen kívül bizonyított, hogy a gyengébb partner attitűdje a másik fél irányában inkább negatív, s hajlamos magát áldozatnak érezni. Ezzel szemben pozitív korreláció fedezhető fel a megelégedettség és az érzékelt hatalom között [Dwyer, 1980].

Az, hogy a függő fél mennyire érzékeli függőségét, természetesen kapcsolatban van azzal, hogy az erősebb pozícióban levő fél hogyan él hatalmával. A hatalom kihasználása – vagy talán semlegesebb jelentéstartalmú szóval élve; használata – többféle módon képzelhető el. Megengedhető az a kijelentés, hogy a hatalom használata a másik féllel szemben az utóbbi befolyásolásában ölt

testet. A hatalom ilyen formában történő használatát meg kell különböztetni magától a hatalom birtoklásától, ami önmagában nem jelent használatot. [Fraiser-Summers, 1984]. A vállalatok közötti viszony jellemzése szempontjából fontos ismerni, hogy milyen eszközökkel élhetnek a domináns vállalatok a másik fél befolyásolására.

Fraiser és Summers többféle stratégiát határoz meg. Abban az esetben, ha a befolyásoló célja, hogy miközben a partner megváltoztatja viselkedését, megváltozzon a viselkedés eredményéről alkotott képe is, kétféle utat követhet. Egyrészt információcsere révén elérheti, hogy a partner maga jöjjön rá arra, hogy érdemes változtatnia, mivel így eredményesebben működhet. Másrészt elérhető konkrét ajánlatok útján, amikor a befolyásoló kifejezi, hogy a partnernek érdemes követnie az adott tanácsot az eredményesebb működés érdekében. Ez utóbbi stratégia természetesen nyíltabb befolyásolást jelent.

Olyan esetekben, amikor gyors reakcióra van szükség, vagy nem egyező érdekek jelennek meg, a domináns vállalat úgy is befolyásolhat, hogy közben nem kívánja meggyőzni a partnerét a változtatás helyességéről. Ha az előbbieket közvetett, ezt közvetlen befolyásolási stratégiának nevezhetjük. Ebben az esetben élhet ígéretekkel, magyarázat nélküli kérdésekkel, fenyegetésekkel és jogi eszközökkel. Ez utóbbi kettő kényszerítő hatalmi eszköz. A kutatási eredményekből arra következtethetünk, hogy minél szorosabb két vállalat együttműködése és a kapcsolat minél stabilabb, kooperatívabb, annál inkább jellemző az információcsere és a kérések használata. Ennek megfelelően minél konfliktusosabb a kapcsolat, annál erősebb a többi stratégia használata.

Az eddigi elméletek főleg a társadalmi csere paradigmájára épültek. Az attitűdváltoztatás paradigmájára [Carman, 1980] alapozva foglalkozik a befolyásolás lehetőségével Fraisers és Sheth [1985], s arra keresik a választ, hogy a befolyásolás mely eszközei milyen helyzetekben alkalmazhatóak. Az attitűd és a cselekvés konzisztenciája, illetve inkonzisztenciája alapján kialakított modellben az attitűd lehet pozitív, negatív és semleges, a cselekvés pedig elfogadó vagy elutasító. Az egyes attitűd-cselekvés párokból kiindulva vizsgálták meg, hogy az imént bemutatott befolyásolási stratégiák közül melyik a legmegfelelőbb.

A kapcsolat tartalmi kérdései mellett fontos a kapcsolat fenntartásának módja is, hiszen két vállalat közötti folyamatos kapcsolat egyik kulcstényezője a kommunikáció. Igazolható az a feltételezés, hogy a kommunikáció minőségének és mennyiségének vizsgálata közben magát a kapcsolatot is értékelni tudjuk. Mohr és Nevin

² „A” hatalma „B” fölött azon alapszik és azzal egyenértékű, hogy „B” mennyire függ „A”-tól. (Dwyer-Walker, 1981, 104. o.)

[1990] négyféle jellemzővel írja le a kommunikációt: *Gyakoriság/hosszúság*; *irány* (vertikális/horizontális); *mód* (írásbeli, telefonos, személyes); *tartalom* (az előbbieken elemzett direkt vagy indirekt befolyásolási stratégiák). Modelljükben kétféle kommunikációs stratégiát határoznak meg, egyrészt az *együtműködőt* (kollaboratív), amely magas gyakoriságú, kétoldalú, informális és indirekt, valamint az *autonóm* kommunikációs stratégiát, amelyik alacsony gyakoriságú, egyoldalú, formális és direkt befolyással jellemezhető. Mind a kétféle kommunikációs stratégia pozitív csatorna outputot³ hozhat létre, attól függően, hogy milyenek a kapcsolati feltételek.⁴ Ha a két fél közötti viszony hosszú távú kapcsolatokra épít, bizalmon alapuló és szimmetrikus hatalmi helyzettel jellemezhető, akkor az együtműködő kommunikáció nyújt nagyobb hasznosságot, míg ha tranzakció alapú, egymást nem támogató, aszimmetrikus függőségű kapcsolatról van szó, akkor az autonóm kommunikációs stratégiát érdemes használni.

A kontingencia modell érdeme, hogy különbséget tesz az egyes kapcsolatok között, és ettől teszi függővé, hogy mely kommunikációs stratégiát érdemes használni, hiszen nem biztos, hogy mindig a kölcsönös kapcsolatokon alapuló kommunikáció a megfelelő.

Elkötelezettség és bizalom

Az egyenlőtlen hatalmi helyzet nem vezet feltétlenül az egyik fél elégedettségéhez abban az esetben, ha sikerül olyan kapcsolatot kialakítani, amely a kölcsönös bizalomra épül. A bizalom megléte elengedhetetlen feltétele a kétoldalú kapcsolatok kialakulásának, s a kölcsönös bizalom az egyik fő hajtóerő az opportunizmus megakadályozására. Több olyan empirikus kutatás is született, amelyik bizonyítja az elkötelezettség (commitment) és a bizalom (trust) fontosságát a kapcsolatok fenntartásában.

Az elkötelezettség elméleti modelljét három komponensre lehet bontani. [Meyer-Allen, 1991]: az első egy

input vagy *instrumentális* komponens, amely azt fejezi ki, hogy a felek az egymás iránti elkötelezettség kialakulásakor bizonyos befektetéseket végeznek, amelyek csak az adott kapcsolatban hasznosíthatók. Ez a komponens nagyban hasonlít a tranzakciós költségelméletek tranzakció-specifikus befektetéseéhez.

A második komponens az *attitűdre* vonatkozik és azt fejezi ki, hogy érzelmileg mennyire elkötelezettek a felek. Ez a konstrukció affektív eleme, meghatározásában fontos a másik fél identifikációja, illetve a közösen vallott értékek. Ez az elem megjelent Heidenél is [Heide, 1994], aki a bilaterális kapcsolat kialakításának feltételeként a felek hozzáállását, attitűdjét jelölte meg (1. táblázat).

A harmadik komponens időbeli dimenziót ad, amely arra vonatkozik, hogy az elkötelezettség csak abban az esetben áll fenn, ha majd a két fél hosszú távon gondolkodik. Látható, hogy az elkötelezettség olyan központi konstrukció a marketingcsatorna-kapcsolatok elemzésében, amelyik egyetlen fogalmi keretben összegzi a kölcsönös kapcsolatok szinte minden fontos elemét.

Morgan és Hunt [1994] kutatásukban olyan fontos szerepet tulajdonítanak a *bizalomnak* és a *kapcsolat iránti elkötelezettségnek*, hogy kutatási hipotézisük szerint a kapcsolat minden más eleme csak ezeken a kulcsfontosságú közvetítő elemeken keresztül hat a kapcsolat eredménytényezőire (a kapcsolat minősége, a partner elfogadása, szándék a kapcsolatból való távozásra, együtműködés, funkcionális konfliktusok, a döntéshozás bizonytalansága).

Az elkötelezettséget másfajta megközelítésből vizsgálja Geyskens és Steenkamp [1995], s a már ismertett háromdimenziós elkötelezettséggel szemben egy sokkal könnyebben vizsgálható és értelmezhető két-komponensű modellt mutatnak be. Ennek első eleme az *affektív* komponens, amely arra vonatkozik, hogy a felek mennyire szeretnék a kapcsolatot fenntartani, s olyan állítással mérhető például, hogy „kapcsolatban akarunk maradni szállítóinkkal, mert jól érezzük magunkat a kapcsolatban“ (i.m. 363. o.). Az elkötelezettséggel foglalkozó kutatásokban általában ez a komponens jelenik meg. Létezik azonban egy másik elem is, ez pedig a kapcsolat *szükségessége*, amikor nem az érzelmek, hanem a józan számítás teszi szükségessé a kapcsolat fenntartását. Ez például olyan állításban tükröződhet, hogy „túlságosan is drága lenne kapcsolatunkat felbontani a szállítóinkkal“ (i.m. 363. o.). Ez tükröződik vissza az előző modell első komponensében, amely azt jelölte, hogy milyen az adott kapcsolatba befektetett speciális vagyoni mértéke.

³ Csatorna outputként a koordinációt, az elégedettséget, az elkötelezettséget és a teljesítményt jelöli meg.

⁴ A csatornafeltételek mint a modell független változói a következőkkel írhatók le: a csatorna struktúrája (kapcsolati-tranzakciós), atmoszférája (támogató-nem támogató), hatalmi viszonyok (szimmetrikus-aszimmetrikus). A modellben a csatornafeltételek és a kommunikációs stratégia együttesen határozzák meg a csatorna outputokat.

Kapcsolati marketing (relationship marketing)

A vállalatok kapcsolataival foglalkozó marketing-szakirodalomnak létezik egy, a hagyományos marketingfelfogástól részben eltérő vonulata, amelyet az irányzatot képviselő szerzők nyomán relationship marketingnek (RM), azaz kapcsolatorientált marketingnek szoktak nevezni. Kutatói új paradigmaként mutatják be, s lényegét úgy fogalmazzák meg, hogy a vevők lojalitásának visszaszerzéséért folyó harcban azok fognak versenylőnyhöz jutni, akik képesek a vevőkkel hosszú távú kapcsolatokat kialakítani [McKenna, 1991; Levitt, 1983; Gummesson, 1994; Berry, 1983]. Az RM elsősorban a szolgáltatások kutatása közben kapott figyelmet⁵, ami nem véletlen, hiszen a szolgáltatások alapvető jellegüknél fogva sokkal szorosabb eladó-vevő kapcsolattal jellemezhetőek, mint a tárgyasult termékek [Zeithaml et al., 1985].

A kapcsolati marketing egyik lényeges elméleti alapvetése, hogy a hosszú távú profit biztosítékát a hosszú távú kapcsolatok kialakításában és fenntartásában látja.

Az RM irodalmának fő vonulata azért születhetett a szolgáltatásmarketing problémáinak kutatása közben, mert a kutatók hamar rájöttek arra, hogy a hagyományos termékekre kidolgozott marketingeszközök a szolgáltatások világában másként hasznosíthatóak. Jellemző ezekre az elméletekre, hogy élesen támadják a hagyományos, 4P-re épülő marketingkonceptiót, és egy új paradigmát javasolnak, amely a kapcsolatorientált marketingen alapul.

A szolgáltatások egyik legfontosabb jellemzője, hogy a termelés, a vásárlás és a fogyasztás nem válik el egymástól, általában mind egy időben történik, a fogyasztó jelenlétében. Ez azt okozza, hogy a szolgáltató és a fogyasztó sokkal erősebb kapcsolatban van egymással, sokkal intenzívebb kommunikációt folytatnak, ezért nagyobb hangsúlyt kell helyezni a fogyasztó és a szolgáltató interakciójára. Ezt a hagyományosan a marketingmix négy elemére épülő marketingstratégia nem tudja biztosítani. Grönroos a következőképpen definiálja a marketinget:

„A marketing azt jelenti, hogy olyan (általában, de nem szükségszerűen hosszú távú) kapcsolatokat létesítünk, tartunk fenn és fejlesztünk vevőinkkel és

egyéb partnereinkkel, amelyek nyereségesek és mindkét fél céljait teljesítik. Ez a kölcsönösségen alapuló cserével és az ígéretet kölcsönös kielégítésével érhető el.“ (Grönroos, 1990, 138. o.) Fontos megjegyezni, hogy ez nem a kapcsolatorientált marketing definíciója, hanem a marketing kapcsolatorientált definíciója. A különbségtétel annyiban hangsúlyos, hogy a kapcsolatorientált megközelítést Grönroos nem a marketing egy részének tekinti, hanem az egész marketingkonceptiót erre az elméletre építi fel, szakítva a hagyományosan elfogadott megközelítésekkel.

Ebből a szemléletmódból az következik, hogy bár Grönroos elismeri a tranzakcióközpontú marketing létjogosultságát bizonyos esetekben, a sikeres marketing alapjának mégis a vevő és az eladó között létrejövő hosszú távú kapcsolatot tartja. Ez többek között azzal is magyarázható, hogy „A nyereségesség nem mérhető azonnal a tranzakció lezajlása után. A nyereségesség egy folyamatos és tartós kapcsolat eredménye, és csak hosszú távon ítéltető meg.“ (Grönroos, 1990, 139. o.)

Gummesson [1994] elgondolása szorosan kötődik Grönrooséhoz, ő is elveti a hagyományos négy P-re épülő marketinget, s egy új, kapcsolatokra, interakcióra és hálózatokra épülő marketing-paradigmát dolgozott ki. Ennek a központjában a 4P helyett a 30R áll, az a 30 kapcsolat, amely meghatározza egy vállalat létét. A kapcsolatok lehetnek piaci kapcsolatok és lehetnek nem-piaci kapcsolatok. Az előbbieket közé tartoznak a klasszikus vevő-eladó kapcsolatok, és a speciális, pl. a vevő vevőjével tartott kapcsolatok. A nem-piaci kapcsolatok egyrészt a mega-kapcsolatok, amelyek társadalmi beágyazottság következményei, mint például a politikai kapcsolatok, másrészt a nano-kapcsolatok, azaz a szervezeten belül kialakuló kapcsolatok.

Az elmélet fontos üzenete, hogy minden vállalatnak ki kell alakítania kapcsolatportfólióját, s meg kell vizsgálnia, hogy az egyes kapcsolatok mennyit érnek.

Hivatkozások

- Anderson, C. A.–Narus, J. A. (1984): A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 62–74
- Anderson, C. A.–Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, 54 (January), 42–58
- Berry, L. L. (1983): Relationship Marketing. in Berry, L. L.–Shostack, G. L.–Upah, G. D. (Eds.) *Emerging perspectives of Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, 25–28

⁵ A „Relationship Marketing“ kifejezést először Leonard Berry [1983] használta szolgáltatás-marketing kutatása során.

- Carman, J. M.* (1980): Paradigms for Marketing Theory. *Research in Marketing*, 3, 1–36
- Clark, T. H.* (1995): Procter and Gamble: Improving Consumer Value Through Process Redesign. Harvard Business School case No. 195–126 [?]
- Dwyer, F. R.* (1980): Channel Member Satisfaction: Laboratory Insights. *Journal of Retailing*, 56 (Summer), 45–65
- Dwyer, F. R.–Walker, Jr. O. C.* (1981): Bargaining in an Assymetrical Power Structure. *Journal of Marketing*, 45 (Winter), 104–115
- Dwyer, F. R.–Schurr, P. H.–Oh, S.* (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (April), 11–27
- Fraizer, G. L.–Sheth, J. N.* (1985): An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management. *Journal of Marketing*, 49 (Summer), 38–48
- Fraizer, G. L.–Summers, J. O.* (1984): Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distributon Channels. *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 43–45
- Geyskens, I.–Steenkamp, J. B.* (1995): An Investigation into the Joint Effects of Trust and Interdependence of Relationship Commitment. EMAC Conference Proceedings, Paris, Group ESSEC, 351–371
- Granovetter, M.* (1985): Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481–510
- Grönroos, C.* (1990): Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books
- Gummesson, E.* (1994): Marketing Relationship Marketing Operational. *The International Journal of Service Industry Management*. 5 (5), 5–20
- Hakansson, H.* (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An International Approach. New York: John Wiley & Sons.
- Heide, J. B.* (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58 (January), 71–85
- Heide, J. B.–John, G.* (1992): Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56 (April), 32–44
- Jackson, B. B.* (1985): Build Customer Relationships that Last. *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 120–128
- Jackson, B. B.* (1987): Winning and Keeping Industrial Customers. The Dynamics of Customer Relationships. Lexington Books, Lexington
- Levitt, T.* (1983): After the sale is over... *Harvard Business Review*, Sept-Oct., 87–93
- McKenna, R.* (1991): Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer. Addison-Wesley, Reading
- Meyer, J. P.–Allen, N. J.* (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89
- Mohr, J.–Nevin, J. R.* (1990): Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (October), 36–51
- Morgan, R. M.–Hunt, S. D.* (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July), 20–38
- Noordewier, T. G.–John, G.–Nevin, J. R.* (1990): Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. 54 (October), 810–93
- Porter, M. E.* (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 44–48
- Pressey, A. D.–Mathews, B. P.* (1997): Characteristics of Relationship Marketing and Its Applicability to Consumer Transactions; Including Retailing. EMAC Proceedings, eds: Wong, V. et al, Warick, 1043–1056
- Simon, H.* (1947): Administrative Behavior. Macmillan, New York
- Thibault, J. W.–Kelley, H. H.* (1959): The Social Psychology of Groups, New York: John Wiley & Sons
- Williamson, O. E.* (1991): Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75–94
- Williamson, O. E.* (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press, New York
- Williamson, O. E.* (1988): Corporate Finance and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 43 (July), 567–591

VÁLLALATI ETIKA ÉS TÁRSADALMI FELELŐSSÉG: NÉZETEK ÉS INTÉZMÉNYESÜLÉS

II. rész

Az Amerikai Egyesült Államokban az utóbbi évtizedekben a **vállati etika** jelentős mértékű **intézményesülése** figyelhető meg. Nemcsak az intézmények száma növekszik, hanem a konkrét vállalati gyakorlatban való alkalmazásuk is mind gyakoribb. Európában nem beszélhetünk ezen a téren radikális változásokról, de a már említett, vonatkozó felmérések eredményei szerint a növekedés lassú trendje figyelhető meg.

Kutatásaink második részében azt vizsgáltuk, hogy *Magyarországon* mennyire ismertek a külföldön már alkalmazott etikai intézmények, mennyire tartják fontosnak ezek bevezetését a magyar nagyvállalati vezetők, és milyen intézkedésekre került már sor. Ezen kérdések megválaszolása után lehetőség nyílik az intézmények bevezetését motiváló okoknak, a bevezetés körülményeinek, valamint az eddigi tapasztalatoknak az elemzésére.

Etikai intézmények

Az etikai intézmények a vállalat társadalmi felelősségének megnyilvánulásaiaként létrehozott formalizált intézmények. A nagyvállalati mintába került nyolcvan vállalatból harmincöt válaszolt úgy, hogy valamilyen etikai vonatkozású intézmény bevezetésére sor került már a cégnél. Ez a 43,75 százalékos arány nagyon kedvezőnek tűnik, összevetve például az 1995-ös svájci-német adatokkal (Ulrich, Lunau, Weber, 1996), ahol a mintába került vállalatoknak mintegy hatvan %-a legalább egy etikai intézményt már bevezetett. Az arra a kérdésre adott válaszokból azonban, hogy mely bevezetett intézkedéseket tartják a legfontosabbnak, kitűnik, hogy a ma-

gyar vállalatvezetők etikai intézkedésként értékelik a szondáztatás, vagy az ISO szabványok bevezetését is, amik nem igazán sorolhatók a klasszikus vállalati etikai intézmények körébe.

A külföldön alkalmazott etikai intézmények sorában kiemelkedő jelentőségű a vállalati, etikai alapelvek, magatartási szabályok írásba foglalását jelentő *etikai kódex*, a kódexben rögzített normák betartását ellenőrző *etikai bizottság*, az etikai problémák megoldásával megbízott etikai igazgató, a szakmai kompetenciával jellemezhető *etikai megbízott*, a vállalaton belüli, illetve nyilvános „forró drót”, valamint az etikai vonatkozású külső revíziót végző auditálás. Egyre gyakoribbak a vállalati *vitaforumok*, és számos, oktatással kapcsolatos lehetőség is van az etika intézményesítésére. Kisebb mértékben alkalmazott intézményesülési formák a vállalati tettek társadalmi kihatásait összegező *társadalmi mérleg*, és az üzleti tevékenység pozitív és negatív következményeit szembeállító, a társadalmi legitimitás több szempontját figyelembe vevő, átfogóbb *etikai mérleg*.

Az etikai intézmények ismertségét és a magyar vállalatvezetők ezekhez való hozzáállását mutatják a 10. táblázatban összefoglalt eredmények. A megadott öt lehetséges válasz öt fokozatot jelent a nem ismeréstől egészen a bevezetésig.

A 2. ábrán látható, hogy melyek azok az intézkedések, amelyek a legjobban, illetve a legkevésbé ismertek. Az etikai szempontok figyelembevétele a dolgozók alkalmazásánál és munkájuk értékelésénél széles körben ismertnek számít.

A megkérdezettek valamivel kevesebb mint 70 százaléka ismeri az etikai kódex fogalmát, és nem újdonság

Az etikai intézmények ismertsége

%

Etikai intézkedés	Nem ismerik	Ismerik, de lényegtelennek tartják	Ismerik és fontosnak tartják	Tervezik a bevezetését	Már bevezették a vállalatnál
Etikai kódex	34.2	12.3	20.5	9.6	23.3
Vállalati etikai esettanulmányok	50.0	21.6	18.9	6.8	2.7
A vezetés egy tagjának megbízása etikai kérdésekkel való foglalkozással	49.3	15.1	9.6	8.2	17.8
Önálló etikai megbízott	66.2	20.3	4.1	4.1	5.4
Etikai bizottság	39.7	20.5	16.4	15.1	8.2
Etikai beszélgetőkörök	82.4	10.8	6.8	0.0	0.0
Etikai tanfolyamok	68.9	16.2	12.2	1.4	1.4
Továbbképzésen etikai kérdések felvetése	32.0	12.0	17.3	5.3	33.3
Etikai workshop rendezése	78.4	6.8	8.1	4.1	2.7
Vállalati etikai vitafórum	70.3	17.6	8.1	2.7	1.4
Nyilvános etikai vitafórum	68.9	17.6	9.5	4.1	0.0
Vállalati etikai „forró drót”	72.6	8.2	6.8	5.5	6.8
Nyilvános etikai „forró drót”	78.1	11.0	6.8	2.7	1.4
Társadalmi / ökológiai mérleg	70.3	8.1	16.2	1.4	4.1
Etikai mérleg	75.7	9.5	12.2	2.7	0.0
Etikai kontrolling / etikai auditálás	67.1	11.0	12.3	1.4	8.2
Etikai szempontok figyelembevétele a dolgozók alkalmazásánál, illetve munkájuk értékelésénél	22.7	10.7	42.7	5.3	18.7

számukra a szakmai továbbképzéseken az etikai kérdésekkel való foglalkozás sem. Közepesen ismertnek minősíthetjük az adatok alapján a vállalati etikai esettanulmányokat, a vezetés egy tagjának etikai kérdésekkel való megbízását és az etikai bizottság intézményét. A felsorolt többi intézmény szinte teljesen ismeretlen a vizsgált vállalati körben. Ezek némelyikére, mint például a társadalmi vagy az etikai mérlegre vonatkozó adatok valószínű, hogy kissé el is túlozzák az ismertségi arányokat.

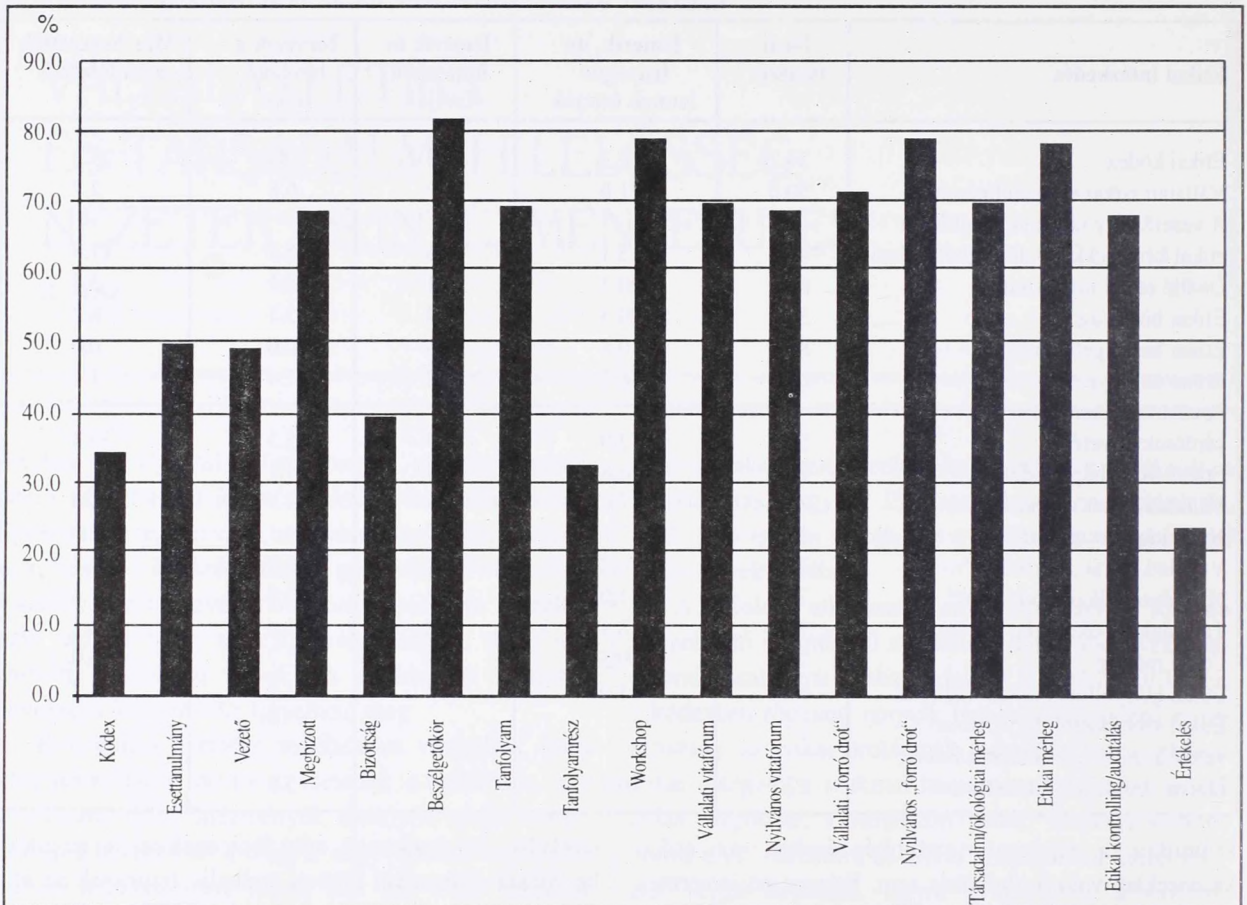
Összevetve az eredményeket az 1995-ös német és svájci adatokkal kiderül, hogy átlagosan tíz %-kal kisebb nálunk a vizsgált intézmények ismertsége. Jelentős különbség, hogy német nyelvterületen, még az etikai kódexet is megelőzve, a legismertebb az ökológiai mérleg, ami a magas szintű környezeti tudatosságra utal (Ulrich, Lunau, Weber, 1996).

A 3. ábra azt mutatja, hogy azok a vezetők, akik ismerik a vállalatuknál még be nem vezetett és bevezetésre nem is tervezett intézkedéseket, mennyire tartják ezeket fontosnak. Az intézkedések többségénél megoszlik a válaszadók véleménye, körülbelül ugyanannyian

értékelik lényegtelennek, mint fontosnak ezeket az intézkedéseket. Valamivel többen értékelik fontosnak az etikai kódexet, a társadalmi és ökológiai mérleget és lényegesen többen tartják fontosnak az etikai szempontok figyelembevételét a dolgozók értékelésénél. Többen értékelik lényegtelennek egy személy vagy egy bizottság megbízását az etikai kérdésekkel való foglalkozással, és hasonlóan szkeptikusak a vitafórumokat illetően is.

A 4. ábrán látható, hogy a vállalatok hány százalékánál vezették már be, illetve tervezik az egyes intézmények bevezetését. Kimagasló a bevezetési arány az etikai kérdéseknek szakmai továbbképzéseken való felvetésével kapcsolatban, de a többihez képest jelentős a kódexek, az etikai értékelés szerepe, valamint több vállalatnál foglalkozik valamelyik vezető etikai problémákkal. Az utóbbi intézmény bevezetése több vállalat tervei között is szerepel csakúgy, mint az etikai kódex és etikai bizottság létrehozatala. A mintába került vállalatok egyike sem szervez nyilvános vitafórumot, beszélgetőköroket, és nem készít etikai mérleget. Az utóbbi kettő fogalma nyilvánvalóan nem is teljesen világos a válaszadók számára. A távolabbi tervekben szerepel néhány

Az etikai intézmények ismertsége



cégnél a vállalati és a nyilvános vitafórum, a „forró drót” és az etikai auditálás. Az etikai intézkedéseket már megvalósított, illetve tervező vállalatok megosztanak a különböző iparágak között. Viszonylag sok közöttük a kereskedelemben tevékenykedő vállalat. Több intézkedés bevezetése jellemző néhány nagy feldolgozó-, illetve vegyipari cégre. Figyelemre méltó, hogy a mintában szereplő számos építőipari vállalat egyikénél sem vezettek még be etikai intézkedést, sőt nem is tervezik azt.

Bár a minták eltérő összetétele miatt nincs lehetőség a külföldi felmérések eredményeivel való alapos összehasonlításra, néhány alapvető megállapítást tehetünk a 11. táblázatot tanulmányozva. (Lásd a 17. oldalon.) Nem meglepő, hogy nálunk a legalacsonyabb az etikai intézményesülésnek a mértéke. Viszonylag kedvezőnek tűnik a helyzet az etikai kódexek, az etikai kérdésekkel foglalkozó vezető-, illetve továbbképzés az etikai bizottság és az etikai auditálás vonatkozásában. Figyelembe kell venni azonban, hogy a német nyelvterületen feltű-

nően kis szerep jut a már klasszikus intézkedésnek számító etikai bizottságoknak és a tipikusan amerikai auditálásnak. Az etikai kódex esetében a magasnak számító érték azzal magyarázható, hogy a mintába a legnagyobb hazai vállalatok kerültek. Nem mond ellent ez az érték annak az 1996-ban végzett magyar felmérésnek az eredményével, amelynél a megkérdezett 323 vállalat közül 37 (11.5%) rendelkezett etikai kódexszel és megállapították, hogy a kódexek túlnyomó többsége a külföldi tulajdonossal rendelkező, egy milliárd forint feletti forgalmat lebonyolító vállalatoknál található (Versenyben a világgal kutatási program, 1996).

Etikai intézkedések bevezetése

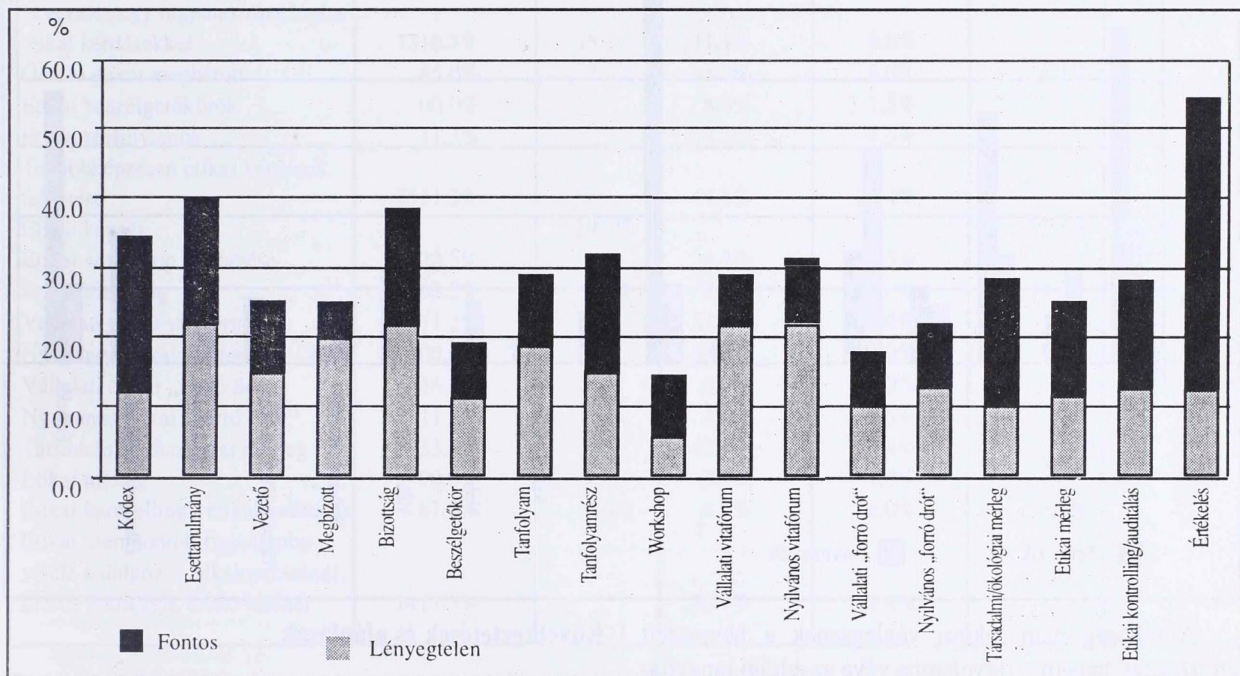
A továbbiakban a megkérdezett vállalatoknak az etikai intézkedései bevezetésével kapcsolatos tapasztalatait foglaljuk össze, kitérve a bevezetést kiváltó okokra, az intézkedés céljaira, a megvalósítás körülményeire, valamint a levonható pozitív és negatív hatásokra.

A 12. táblázat betekintést nyújt abba, hogy milyen események mennyiben befolyásolták az etikai intézkedések bevezetését. Kiemelkedő szerepe volt, figyelembe véve a feltüntetett értékeket, illetve azok súlyozott átlagát, a vállalaton belüli kommunikációs problémáknak, a várható törvényi változásoknak, a vevői, illetve szállítói

A vállalattal kapcsolatban álló társadalmi csoportok vonatkozásában fő célként említhető a hosszú távú nyereség biztosítása a jó hírnévbe való befektetéssel és a versenyképesség biztosítása a társadalmi elvárásoknak való megfeleléssel. Az eredmények mutatják, hogy Magyarországon még nem bontakozott ki igazán a külföldön

3. ábra

Az etikai intézmények fontosságának értékelése



panaszoknak, valamint a vezető- illetve tulajdonosváltásnak. A feltüntetett lehetséges okok között egyáltalán nem szerepelt a nők hátrányos megkülönböztetése, és minimális jelentősége volt a jogi pereknek is.

A bevezetett intézkedések további jellemzőire vonatkozó kérdéseket és a válaszok gyakoriságát tartalmazza a 13. táblázat.

A bevezetéssel a vállalatok jelentős hányadánál (37,1 %) célként szerepelt a dolgozók közösségi érzésének és erkölcsi szilárdságának növelése, de a válaszadók csaknem ugyanilyen százaléka tartotta fontosnak a versenyképesség növelését a dolgozók motiválásával és azt, hogy a munkahelyi érdektelenség kialakulását megelőzzék, fokozva ezzel a hatékonyságot. Nagyon jól érzékelteti a német és a magyar mentalitásbeli különbséget, hogy az ottani vállalatoknál sokkal nagyobb szerepe volt az intézkedések bevezetésekor az emberi tényezőre való odafigyelésnek. Az ebben a részben felsorolt tényezők közül mindegyiket a válaszadók több mint ötven százaléka nagyon fontosnak jelölte meg.

már régóta folyó, a vállalati legitimitásról szóló vita.

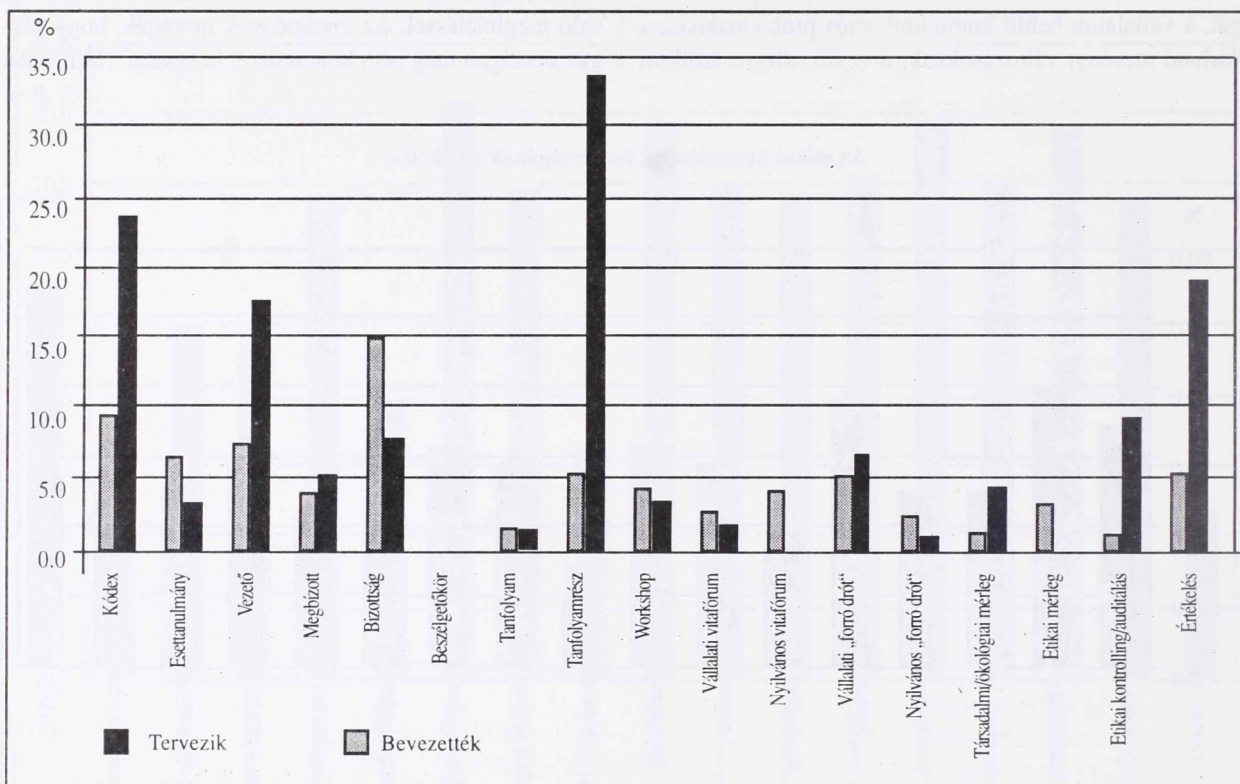
Az intézkedések előkészítésénél döntő szerepe volt a felsővezetésnek, de jelentősnek mondható a középvezetői réteg, a dolgozói érdekképviseletek, valamint a külső tanácsadók bevonása is. A felsorolt többi érdekcsoport viszont minimális beleszólással rendelkezett, ami a dolgozók esetében különösen negatívnak tekinthető.

A bevezetéshez szükséges ismeretek megszerzése legnagyobb részt a vállalati központ révén valósult meg, de segítséget nyújtottak a külső tanácsadók és más vállalatok tapasztalatai is.

Döntően a vállalat vezetése vette személyesen kezbe az irányítást az etikai intézkedések bevezetésénél, bár volt olyan vállalat, amely külső szakértőt vett igénybe.

A vállalatok több mint felénél kötelező a bevezetett intézkedések betartása, a végrehajtást ellenőrzik, de körülbelül egyharmaduknál ez önkéntes kötelezettségvállalást jelent.

Tervezett és megvalósított etikai intézkedések



A többség nem tekinti véglegesnek a bevezetett intézkedést, hanem – figyelembe véve az eddigi tapasztalatokat – változtatásokat tervez a jövőben. A bevezetett intézkedések pozitív hatásaként említik a válaszadók azt, hogy elsősorban az etikai kódex hozzájárul annak tisztázásához, hogy a vállalat üzleti hétköznapjaiban mit tekintenek legitimnek és felelősségteljesnek. Több vállalatnál az elégedettség növekedését, a nyitottság fokozódását és a kommunikáció javulását hozták a bevezetett intézmények. Ennek ellenkezőjét is tapasztalták azonban néhány vállalatnál. A bevezetést ugyanis ellenszenv, bizalmatlanság, vagy jobb esetben passzivitás kísérte.

Többek szerint csak elméleti szinten valósul meg a kitűzött cél, a leírt magatartási szabályok gyakorlatban való ellenőrzése továbbra is megoldatlan. Ezen hatásokat az etikai intézkedésekkel kapcsolatban tipikusnak számító hibák, azaz az érintettek, de különösképpen a dolgozók nem kellő mértékű bevonása, a tájékoztatás hiánya, a hitelesség elvének megsértése és a konkrét tettek elmaradása idézte elő.

Következtetések és ajánlások

A vállalati döntések széles körű társadalmi következményeik miatt mind gyakrabban kerülnek az érdeklődés középpontjába. A gazdaság- és vállalati etikai viták, a vállalati nyereségre való törekvés és a társadalmi igények viszonyára vonatkozó vita intenzitása egyre nő a tudományos életben és kimondva-kimondatlanul szinte mindennapos a médiákban. Kutatásunk azt a kérdést veti fel, hogy mennyiben csapódik le a vállalati etikai problémák iránti növekvő érdeklődés a vállalati gyakorlatban.

Ennek a kutatásnak a legfontosabb hozzájárulása az, hogy az eredmények tudatában jobban megérthetjük a vállalati etika és a társadalmi felelősség komplex kérdéseit. Habár a kutatási munka nem tekinthető befejezettnek, következtetései részben igazolják a korábbi – főleg külföldi – kutatások megállapításait, részben pedig új, sajátos hazai eredményeket hoztak. A kisvállalkozók, a nagyvállalati vezetők és a közszféra nézetének összehasonlítása számos kulcsfontosságú aspektust és területet vetett fel, amelyek nagyobb figyelmet érdemelnek valamennyi érintett csoporttól.

Az etika intézményesülésének nemzetközi összehasonlítása

Intézkedés	Magyarország	Svájc		Németország	USA	
	1997 (80=100 %)	1991 (275=100%)	1995 (45=100 %)	1995 (67=100%)	1986 (279=100%)	1992 (244=100%)
Etikai kódex	1721.3%	31,3%	31,1%	23.9%	74,6%	86.9%
Vállalati etikai esettanulmányok	22.5%		6.7%	6.0%		
A vezetés egy tagjának megbízása etikai kérdésekkel	1316.3%	35.3%	11.1%	6.0%		
Önálló etikai megbízott	45.0%	2.2%	13.3%	6.0%	6.1%	
Etikai beszélgetőkörök	00.0%		8.9%	1.5%		
Etikai tanfolyamok	11.3%		13.3%	4.5%		
Továbbképzésen etikai kérdések felvetése	2531.3%		44.4%	28.4%		
Etikai képzés		19.3%			35.5%	48.4%
Etikai workshop rendezése	22.5%		4.4%	4.5%		
Etikai bizottság	68.2%	1.8%	8.9%	3.0%	14.3%	23.4%
Vállalati etikai vitafórum	11.3%		31.1%	10.4%		
Nyilvános etikai vitafórum	00.0%		15.6%	6.0%		
Vállalati etikai „forró drót”	56.3%		6.7%	6.0%		
Nyilvános etikai „forró drót”	11.3%		4.4%	1.5%		
Társadalmi / ökológiai mérleg	33.8%		42.4%	16.4%		
Etikai mérleg	00.0%		2.2%	1.5%		
Etikai kontrolling / etikai auditálás	67.5%	4.0%	4.4%	6.0%	35.1%	
Etikai szempontok figyelembevétele a dolgozók alkalmazásánál, illetve munkájuk értékelésénél	1417.5%		26.7%	19.4%		

Forrás: (Stafelbach, 1991, Center for Business Ethics, 1986, 1992, Ulrich, Lunau, Weber, 1996)

1. Az etikai kérdések általános megítélése az egyes vizsgálati csoportoknál hasonló, eltérés csak abban van, hogy a vállalkozók inkább gondolják azt, hogy a piacgazdasági rendszer automatikusan megfelelő eredményre vezet. A vállalatok teljesítményét figyelembe véve úgy tűnik, hogy a magasabb teljesítményű vállalatoknál kevésbé gondolják úgy, hogy menedzsereknek felelősséget kell vállalniuk a vállalaton belül is a társadalom alaptörvényeinek betartásáért.
2. A vállalati etikai kérdéseket a magasabb mérlegfősszeggel rendelkezők kevésbé fontosnak tartják, mivel más problémák sürgetőbbek. E kérdések jövőbeli szerepét tekintve pesszimistábbak a vidékiek, optimistábbak az idősebb válaszadók.
3. A kis- és nagyvállalatok mintegy fele, míg a nem üzleti szférában dolgozók nagyobb része vélekedik úgy, hogy a vállalatok kerülnek az etikai fogalmak használatát.
4. A társadalmi felelősség vonatkozásában a magyar vállalatok körében a vásárlókkal kapcsolatos felelősség mellett többször felvetődött az alkalmazottakkal, a versenytársakkal, a természeti környezettel kapcsolatos felelősség, valamint a megfelelő profit elérésének igénye.
5. A kis- és nagyvállalati társadalmi felelősség eltérő megítélését a nagyvállalatok tevékenységének sokkal nagyobb gazdasági, társadalmi, természeti környezetre való hatására vezetik vissza.
6. A társadalmi felelősség területeinek fontosságát mindkét vállalati csoport hasonlóan ítéli meg. Különbség csak az innováció, a túlélés, a növekedés és a munkakörülmények vonatkozásában mutatko-

Az etikai intézkedések bevezetését mennyiben befolyásolták a következő események?

%

Esemény	Egyáltalán nem befolyásolta	Csak részben befolyásolta	Teljes mértékben meghatározta
Vezetőváltás	54.8	22.6	22.6
Tulajdonosváltás	66.7	16.7	16.7
Kedvezőtlen kép kialakulása a vállalatról a médiákban	58.6	34.5	6.9
Környezetvédelmi csoportok nyomása	70.0	23.3	6.7
Környezeti károsodás / munkavédelmi probléma, illetve baleset	70.0	16.7	13.3
Beruházási projektum meghiúsulása az ellenállás miatt	85.7	10.7	3.6
Elégedetlenség jelei a vállalatnál	55.2	44.8	0.0
Vevői, illetve szállítói panaszok	40.0	43.3	16.7
Jogi per	89.7	6.9	3.4
Várható törvényi változások	43.3	36.7	20.0
Megvesztegetés	78.6	10.7	10.7
A nők hátrányos megkülönböztetése	100.0	0.0	0.0
Elbocsátással kapcsolatos problémák	65.5	31.0	3.4
K+F tevékenységgel kapcsolatos morális fenntartások	79.3	13.8	6.9
Vállalaton belüli kommunikációs problémák	40.0	43.3	16.7
Termékkel kapcsolatos egészségügyi és biztonságtechnikai problémák	72.4	13.8	13.8
Pénzügyi manipulációk	66.7	20.0	13.3

zott. A vállalatok gazdasági és társadalmi teljesítménye között nem tudunk kimutatni szignifikáns kapcsolatot. Az iparági összehasonlítás azt tárta fel, hogy az erőforrások hatékony felhasználását különösen az energia- és feldolgozóiparban, az innovációt a vegyipari és gépipari vállalatoknál, a tisztességes fizetéseket pedig az energia-, az építőiparban és a kereskedelemben tartják fontosnak.

7. A társadalmi követelmények teljesítésével kapcsolatban kiemelhetjük, hogy egyik vizsgálati csoport sem szavazott nagy bizalmat a vállalati szektornak, a nagyvállalatok jelentősen alulértékelik a kisvállalatok teljesítményét, és az üzleti szférán kívüliek nagyon negatívan ítélik meg a vállalatok szociális teljesítményét.
8. Az etika vállalati intézményesülése a hazai nagyvállalati körben alacsony szintű. Viszonylag kedvező a helyzet az etikai kódexek, az etikai vezető, illetve bizottság és az etikai auditálás vonatkozásában. Az etikai intézkedések bevezetésében kiemelkedő

szerepet játszottak a vállalaton belüli kommunikációs problémák, a várható törvényi változások, a vevői panaszok, valamint a tulajdonos- és vezetőváltás. Fő célként szerepelt a hosszú távú nyereség és versenyképesség biztosítása. Az intézkedések bevezetése a vállalatok többségénél pozitív hatással járt, azonban a tipikus hibák miatt néhány vállalat kedvezőtlen véleményt alkotott.

Úgy gondoljuk, hogy ennek a tanulmánynak az előzőekben összefoglalt eredményei biztatóak még akkor is, ha szükség van mind a kis- és a nagyvállalati, mind a nem üzleti szféra folyamatos felvilágosítására a vállalatoknak a társadalomban betöltött megfelelő szerepéről.

A jövőben várhatóan egyre nő az igény arra, hogy az üzletemberek aktív szerepet játsszanak a társadalmi kérdések megoldásában, így ennek megfelelően kell alakítani stratégiáikat és a mindennapi gyakorlatukat is.

Ahhoz, hogy átalakuló gazdaságunkban javulást érjünk el ezen a téren, nem elegendő a vállalatok társadalmi felelősségének tudatosítása, hanem megfelelő feltételek biztosítása is elengedhetetlen számukra.

A vállalatnál bevezetett etikai intézkedések jellemzői

Kérdés	Egyetértés (%)
Az intézkedés bevezetésekor mi volt a cél a vállalati szervezet és az emberi erőforrás összhangjának biztosításával kapcsolatban?	
A versenyképesség növelése a dolgozók motiválásával	34.3
Teret adni a munka során az önmegvalósításnak	14.3
A dolgozók közösségi érzésének és erkölcsi szilárdságának növelése	37.1
A dolgozók egyéni kezdeményezésének elősegítése, rugalmasabb szervezet érdekében	14.3
A dolgozókat ösztönözni arra, hogy az akadályok ellenére is legyenek kezdeményezők	11.4
Megelőzni a munkahelyi érdektelenség kialakulását és ezzel növelni a hatékonyságot	34.3
Mi volt az intézkedés célja a vállalattal kapcsolatban álló társadalmi csoportok vonatkozásában?	
Részt venni a legitim vállalati viselkedésről szóló nyilvános vitában	2.9
A hosszú távú nyereség biztosítása a jó hírnévbe való befektetéssel	48.6
A vállalati stratégiát a közjóra irányuló vízióra / misszióra építeni	14.3
A várható támadásokra idejében felkészülni és megakadályozni azokat	11.4
A versenyképesség biztosítása érdekében megfelelni a társadalmi elvárásoknak	48.6
Nyitottnak lenni a sokféle igény kielégítésére és a „kellemetleneket” is komolyan venni	40.0
Milyen vállalati illetve külső csoportok voltak bevonva az intézkedés előkészítő fázisába?	
Felsőszintű vezetők	88.6
Középszintű vezetők	54.3
Alsószintű vezetők	17.1
Beosztottak	11.4
A vállalati tanács / szakszervezet képviselője	51.4
Vevők / szállítók	5.7
Külső tanácsadók	42.9
Helyi lakosok	5.7
Környezetvédelmi csoportok / polgári szervezetek képviselői	5.7
Hogyan szerezték meg a bevezetéshez szükséges ismereteket?	
Külső tanfolyamon való részvétel révén	14.3
Más vállalatokkal való tapasztalatcsere révén	22.9
Korábbi stratégiai és racionalizálási projektumban részt vett tanácsadó révén	14.3
Külső tanácsadó elemzése és javaslata alapján	22.9
Más vállalati egységekkel való tapasztalatcsere alapján	8.6
A vállalati központ iránymutatása alapján	37.1
Ki vezette be ténylegesen a tervezett intézkedéseket?	
A cégvezetés (személyesen)	63.9
Az ezen a területen tapasztalattal rendelkező tanácsadó	13.9
Belső szakértő	2.8
Állandó összetételű belső team	8.3
Esetenként változó összetételű belső team	11.1
Mi jellemző az intézkedésnek a vállalati hétköznapiakra való hatására?	
Nem kötelező, inkább ajánlás mint előírás jellegű	6.3
Az önkéntes kötelezettségvállalást célozza	28.1
Kötelező, a megvalósítását ellenőrzik	53.1
Szigorúan kötelező, a nem megvalósítását büntetik	12.5
Mennyire tekintik véglegesnek az intézkedést?	
Az intézkedést véglegesnek tekintik, amelyen nem kívánnak változtatni a jövőben	20.0
Kísérleti bevezetés tapasztalatcsere céljából további lépések tervezése nélkül	8.6
Kísérleti bevezetés, amelyet konkrét intézkedések követnek	31.4
A szabályozás jelenleg is érvényben van, de a jövőben át kell dolgozni	40.0

TIMO Nakari-HÉDER Sándor

NOKIA GONDOLKODÁSMÓD PÉCSETT

A Nokia a világ egyik legnagyobb hírközlési vállalata. Egy finn kisvárosból indult el arra a világhódító útra, amelynek állomásait napjainkban is tovább növeli. Mi e páratlan siker titka? Ha ezt az alábbi írás nem is fejtj meg pontosan, abban bizonyosak lehetünk, hogy a cégre jellemző Nokia Way-gondolkodásmód jelentős szerepe-játsszik a sikerben. A cikkben arról olvashatunk, hogy miért és hogyan segíti az egységes szemlélet a versenyben.

A Nokia a világ legsikeresebb nemzetközi vállalatai közé tartozik. Közismert a cégnek a kilencvenes évek elején az alaptevékenységre (core competence) koncentráló, business process reengineering szemléletű átalakítása.

Az átalakítás során sűrűn emlegetik *Jorma Ollila* nevét, aki 1997-ben elnyerte az év vezérigazgatója címet, a Világbank Nemzetközi Valutaalapjának éves Hong Kong-i találkozóján. Ollila Finnországban született, közgazdasági, mérnöki és politikatudományi végzettséget szerzett. 1990–92 között a Nokia Mobiles Phones elnöke volt, 1992-től a Nokia elnök-vezérigazgatója. Tevékenysége, módszerei, elvei jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy míg a Nokia 1988-ban válságban volt, addig 1996-ra a világ egyik legnagyobb hírközlési vállalatává vált, s állapota megfelelő ahhoz, hogy jelentős ütemben növekedjék tovább. E növekedés hozta létre 1996-ban Pécs városában a Nokia mintegy ötszáz főt foglalkoztató, monitorokat gyártó új gyáregységét, melynek létszáma 1998-ra elérte az ezer főt.

Cikkünkben elsősorban arra koncentrálunk, hogy a Nokia Way, vagyis a nokiás gondolkodásmód, hogyan jelenik meg a pécsi gyárban, s mennyiben járult hozzá ahhoz, hogy a gyár rövid idő alatt képes volt integrálódni Pécs életébe. A bemutatáshoz olyan modellt hívtunk segítségül, amely az NLP (Neuro-Lingvisztikus Programozás) iskola egyik alap gondolata, s a VÁLTOZÁSOK

LOGIKAI SZINTJEI névvel került be a menedzsment nemzetközi elméletei közé. Az NLP az 1980-as évek forradalmian új kommunikációs iskolája, mely „azokat az összefüggéseket írja le, amelyek az emberi kommunikáció pszichofiziológiai folyamatai és nyelvi kifejezései, valamint a szubjektív gondolkodásmódok és tapasztalás-minták között fennállnak”. (1) Az alábbiakban ismertetett módszert Gregory Bateson munkásságából eredeztetik. (2)

A változások logikai szintjei modell leírása

E modell egyszerre érvényes az egyénekre és a szervezetekre. Mindannyian különböző szinteken tanulhatunk, változhatunk egyszerre, ám – ahogy azt Bateson észrevette – minél magasabb szinten tanulunk, annál erősebb a változás az alsóbb szinteken, ugyanakkor az alsó szintek változásai alig befolyásolják a felső szinteket, vagyis „alulról fölfelé” változni nagyon nehéz.

1. Rendszerek szintje

E gondolkodási modell legmagasabb, vagy helyesebben legmélyebb szintje a rendszerek szintje, a külvilághoz való csatlakozás szintje, ahol olyan átfogó kérdésekre keresünk választ, mint pl. a „Mely rendszerek része vagyok?” „Mi végre vagyunk a világon?” „Kit szol-

gálunk?” Ez a szellemi szint irányítja és alakítja leginkább észlelésünket, gondolkodásunkat, életünket.

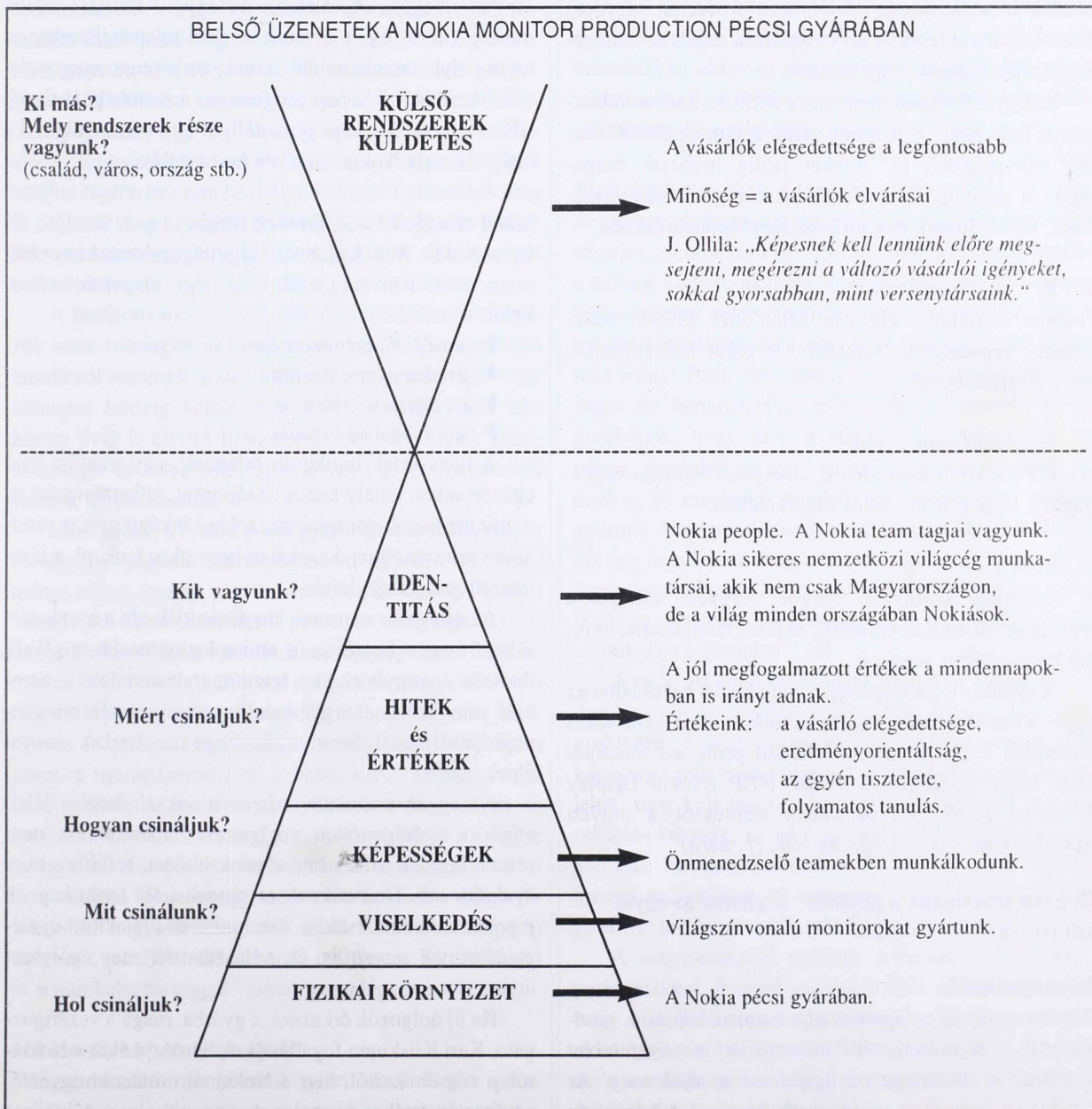
Rendszer, vagyis az a valaki/valami más, akit szolgálunk lehet a családjunk, munkahelyünk, nemzetünk, ügyfeleink, a világpiac, vagy bármely vallás istene.

Az 1. ábra jól láthatóan mutatja, hogy a rendszerek szintje és az alatta elhelyezkedő szintek között jelentős különbség van. A rendszerek szintje olyasvalami, amely rajtunk kívül van, legyen az a családjunk vagy közös-

ségünk, ezzel szemben a többi szint: identitás, hitek, értékek, képességek, viselkedés mind a bensőnkől fakad, bennünk van jelen. E szintek viszont csak akkor kaphatnak energiát, ha a rendszerek szintje világosan megfogalmazva áll előttünk, s minden erőnk és figyelmünk rá irányul. A hétköznapi nyelvére lefordítva ez azt jelenti, hogy pénzt, energiát, belső örömet csak akkor kaphatunk, ha kilépünk önmagunkból, s valaki mást szolgálunk.

1. ábra

A változás logikai szintjei



2. Identitás

Az identitás vagy azonosságtudat önmagunk pontos megfogalmazását jelenti. Ha ezen a szinten akarunk változni, akkor a következő kérdésekre keressük a választ: „Ki vagyok én?” „Kik vagyunk mi?”

3. Hitek, értékek

Magatartásunkat, mindennapi tetteinket értékek, hitek, meggyőződések alakítják, befolyásolják. Miért teszem? – kérdezzük magunktól az értékek szintjén. A pénzszerzés hajt, a mielőbbi meggazdagodás vágya, vagy az, hogy jó szolgálatot tegyek, örömet okozzak valaki másnak? Ha az értékek szintjén megegyezünk, azonos nézetű vagyunk, akkor azonosak leszünk a viselkedés szintjén is, mindennapi magatartásunk alapelveiben.

Meggyőződéseink nem eleve adóttak, hanem változnak és fejlődnek, mint ahogy változik önmagunkról alkotott véleményünk is. Hiteket pedig nemcsak önmagunkból merítünk, hanem családunk, cégünk ahol dolgozunk, társadalmunk is segít ezek megfogalmazásában.

4. Készségek, képességek

Hogyan csináljuk? Hogyan csinálom? Milyen készségeim, képességeim vannak? Melyeket kell fejlesztenem, elsajátítanom?

5. Viselkedés, magatartás

Azok a konkrét cselekedetek, amelyeket valóban végrehajtunk, amit teszünk valós helyzetekben.

6. Környezet

A bennünket körülvevő dolgok, tárgyak, amelyekre reagálunk, és azok az emberek, akikkel találkozunk, akikkel kapcsolatban vagyunk.

A változás logikai szintjei című ábrán a bal oldalon az egyes szinteken belül megválaszolásra váró kérdéseket tüntettünk fel, az ábra jobb oldalán pedig azt mutatjuk meg, hogy konkrétan a Nokia NDP (Nokia Display Products) pécsi gyárában mely szintekről, s milyen üzenetek érkeznek a dolgozók felé. (1. ábra)

Hogyan áramlanak a „nokiás” üzenetek az egyes szintekről?

Ki szolgálunk?

A pécsi gyárban a legmagasabb szinten kapják a munkatársak a legerőteljesebb információt. *Az ügyfelekért vagyunk! A minőséget az ügyfeleink szabják meg! Az ügyfeleink igénylik a versenyképes árakat! A közép- és*

felsővezetők minden szavukkal, minden tettükkel ezt hangoztatják, a megbeszéléseken és termelési tanácskozásokon éppúgy, mint az üzemi újság hasábjain. A parkoló is ezt üzeni a szimbólumok nyelvén: a vendégeké az első parkolóhely.

Kik vagyunk?

Erőteljes az információ a „kik vagyunk”, vagyis a Nokia identitás kialakítására. Nokiások vagyunk! Nokia People – mondja, írja a cég nemzetközi lapjának címe, amely minden Nokiához eljut, dolgozzon bár a világ bármely pontján. E lapon keresztül bármely alkalmazott betekintethet az egész cég életébe. Az együvé tartozás szellemének kialakítására hivatott a gyár telepén létrehozott tenispálya, kondicionáló terem, az évente megrendezésre kerülő Nokia-nap programjai, a nemzetközi újság, sőt az a belépő kártya is, amellyel egy pécsi dolgozó a világ bármely Nokia telephelyére beléphet.

Miért csináljuk? – az értékek világa

Ez a Nokia Way legjobban, legvilágosabban kimunkált része. 1993-ban dolgozták ki a négy alapvető értéket. Ezek:

- ◆ a vásárló elégedettsége,
- ◆ eredményorientálság,
- ◆ az egyén tisztelete, és
- ◆ a folyamatos tanulás.

A négy érték logikusan felépített, egy irányba ható egészet alkot, amely közös nézőpontot, felhatalmazást ad a mindennapok döntéseihez, sokkal inkább mint a viselkedés szintjén történő szokásos beavatkozások, pl. a részletezett munkaköri leírás.

Az értékeket nemcsak kinyilvánítják, de a munkatársakkal meg is beszélik, és ami a legfontosabb, a „Walk the talk” – vagyis az „azt teszem, amit mondok” – nemcsak mint szólás él a gyárban, hanem a vezetők mindennapi példájukkal bizonyítják, hogy az értékek szerint élnek.

Az egyén tiszteletét már az a sokszínűség is jelzi, amelyet a dolgozókon végignézve tapasztalunk: nem ritka a hosszú, színes haj, a punk-öltözet, a fülbevaló, a nyaklánc stb. De nemcsak az egyéni ízlés terén kapnak jogokat a munkatársak: a közelmúltban kialakított új tárgyalótermek neveit is ők választhatták meg, pályázat útján.

Ha új dolgozók érkeznek a gyárba, maga a vezérigazgató, Kari Kiiskinen fogadja és tájékoztatja őket a Nokiáról, a cég értékeiről, hisz a Nokiánál mindenki egyenlő, egyformán értékes és senkinek sincs titkolni valója – ezt

sugallja a vezetői irodán az átlátszó üvegablak is. Kari Kiiskinentől a következő történetet hallottuk. Egy alkalommal az egyik külföldi ügyfél látogatóba érkezett a gyárba, s a felső vezetéssel folytatott szakmai konzultáció mellett, ott töltött ideje nagy részét a takarítónőkkel folytatott beszélgetésre, munkájuk ellenőrzésére fordította. Ez a történet is bizonyítja, hogy a Nokianál mindenki számít, minden ember és minden dolgozó munkája egyformán fontos.

Hogyan csináljuk?

A Nokia pécsi gyárában a monitorok összeszerelése önmenedzselő teamekben történik. A teamek a legmagasabb fokú önállóságra vannak feljogosítva. Ez összeforrt csapatot, kiválóan szervezett csoportmunkát igényel. A vezetők elvárása a teamek irányában a következő:

Dolgozzatok együtt! Beszéljétek meg, egyeztetétek előre, hogyan fogtok együtt dolgozni. Ha problémátok van, ne rögtön hozzám forduljatok, hanem vitassátok meg és oldjátok meg közösen; törekedjétek, küzdjétek, hozzatok javaslatokat, ötleteket, vállaltok felelősséget munkátokért.

A hatékonyabb termelés elérése érdekében a dolgozók team-tréningen vesznek részt, ahol a teamben való tanulásról tanulnak. E tanuláshoz természetesen szűk egy kétnapos tréning kerete, hisz egy hosszabb, akár két-három évig is eltartó folyamatról van szó, amely fokozatosságot és folyamatosságot követel az önmenedzselő teamek létrehozásában.

Mint láttuk, a Nokia pécsi gyárában a vezetők nem a viselkedés szigorú szabályozásával igyekeznek eredményt elérni, hanem a változások logikai szintjei között ismertetett felső szinteken pontosan megfogalmazott üzenetek irányítják a munkát, a mindennapokat. Hogy ez milyen mértékben sikerül, azt a vásárlók döntenek el. Ám a cégnek roppant fontos a dolgozók elégedettsége is. 1996 nyarán felmérést készítettek a munkatársak körében, a céget, a munkafolyamatot, a belső kapcsolatokat érintő kérdésekben. A pozitív visszajelzések aránya ötven és hetven százalék között mozgott. A felmérésben a magyar átlaggal történt összehasonlításban a minőségfejlesztés és a vásárlói elégedettség szem előtt tartását a dolgozók jelentősen nagyobb arányúnak ítélték a Nokiában. A pécsi dolgozók emellett elsősorban a méltányos bánásmóddal és a munkabiztonsággal vannak megelégedve. (3)

Mit csinálunk? Hol csináljuk?

Világszínvonalú monitorokat gyártunk a Nokia pécsi gyárában.

A Nokia sikereit ragyogóan bizonyítja, hogy termékei a legkiválóbb minősítést kapják a nyugati újságok hasábjain. 1995 januárjában „az év legjobb monitora“ (Best Monitor of the Year) címet kapta egyik termékük. 1995 márciusában a „legjobb számítógép termék“ (Best of Computer Products), 1995 és 1996 decemberében az „év terméke“ (The Product of the Year) minősítést szereztek meg, de elnyerték már a Best Buy, a „legjobb vásár“ címet is.

E cikk írói azt tapasztalták, hogy a változások szintjei közül a rendszer, az identitás és az értékek szintjén a legnehezebb a tanulás, de ez biztat a leglátványosabb eredménnyel is, mert ha e szinteken sikerül változást elérnünk a rendszeresen küldött és pontosan megfogalmazott üzenetekkel, akkor ez maga után vonja az alsóbb szintek változásait. Ez a típusú – felsőbb szintekről irányított – változtatás, beavatkozás a Nokia Way titka.

Mely értékek átvitele a legnehezebb?

A változások legmagasabb szintjén, vagyis a rendszerek szintjén jelentős tanulnivaló vár a magyar dolgozókra. Ha e szinten előbbre akarunk jutni, feltétlenül változtatnunk kell a pénzhez való viszonyunkon: pénzünk abból lesz, ha valakit szolgálunk, ha olyan értéket állítunk elő, amiért más valaki fizet. Az „ebből a pénzből nehéz megélni“ jogos érv hangoztatása mellett tehát helyesebb, ha arra gondolunk, hogy nem a cégünknek, gyárunknak van pénze, amelyből kifizet bennünket, hanem nekünk kell értékes, jó minőségű munkát végeznünk, hogy cégünk, gyárunk a megrendelőktől pénzt kapjon. Kari Kiiskinen ezt így fogalmazta meg a helyi Nokia Monitor című lap legelső számában: „Jusson eszünkbe mindig, hogy a vevő fizeti a bérünket, a lakásunkat, a szabadságunkat, autónkat és a jövőnket.“ (4)

A magyaroknak nehézséget okoz az is, hogy ne forduljanak minden esetben a vezetőhöz, hogy ő oldja meg a problémát. A csoportos-problémamegoldás viszont olyan képesség, amit eddig nem tanultunk, pedig ezt is meg lehet, meg kell tanulni. Itt fontos az alapvető kommunikációs készség, az adatszinten való beszélés, hogy ne azonnal, hirtelen felindulásból oldjunk meg valamit, hanem mélyedjünk el, keressük meg, mi a probléma gyökere, mit lehet tenni, mi a legjobb megoldás.

A magyarországi gyárban a finnek is találkozhatnak problémákkal. Például számukra talán nehéz megszokni, hogy míg Finnországban a homogénebb finn értékrend okán mindenki tudja, mit kell érteni azon, hogy tarts rendet a munkahelyeden, addig itt meg kell állapodni abban, mit is értünk a „rend“ fogalmán.

A Nokia legfőbb értékeinek egyike a folyamatos tanulás

Napjaink fogyasztói piacán az igények szinte percről percre változnak. Ennek következménye, hogy a termékek életciklusai megrövidülnek, hisz egyre újabb és jobb termékeket követelnek a vásárlók a gyáraktól. Ha egy gyár lépést akar tartani vásárlói igényeivel, folyamatosan javítania kell szolgáltatásait, termékei minőségét, s ennek egyik legjobb eszköze a tanulás. A Nokia célja viszont nem a „lépéstartás”, hanem – Jorma Ollila szavaival élve – az, hogy előre megsejtse, megérezze a fogyasztók igényeit, sokkal gyorsabban, mint versenytársai. (5)

A Nokia új utak kialakítására törekszik, melyeken eddig még senki sem járt, s egy olyan világ megalkotására, amely eddig még nem létezett.

A pécsi gyárban például egy évben több új monitor összeszerelését is megtanulják a dolgozók, s ezeket felváltva gyártják.

A tanulás azonban nemcsak egyéni, hanem szervezeti érték is.

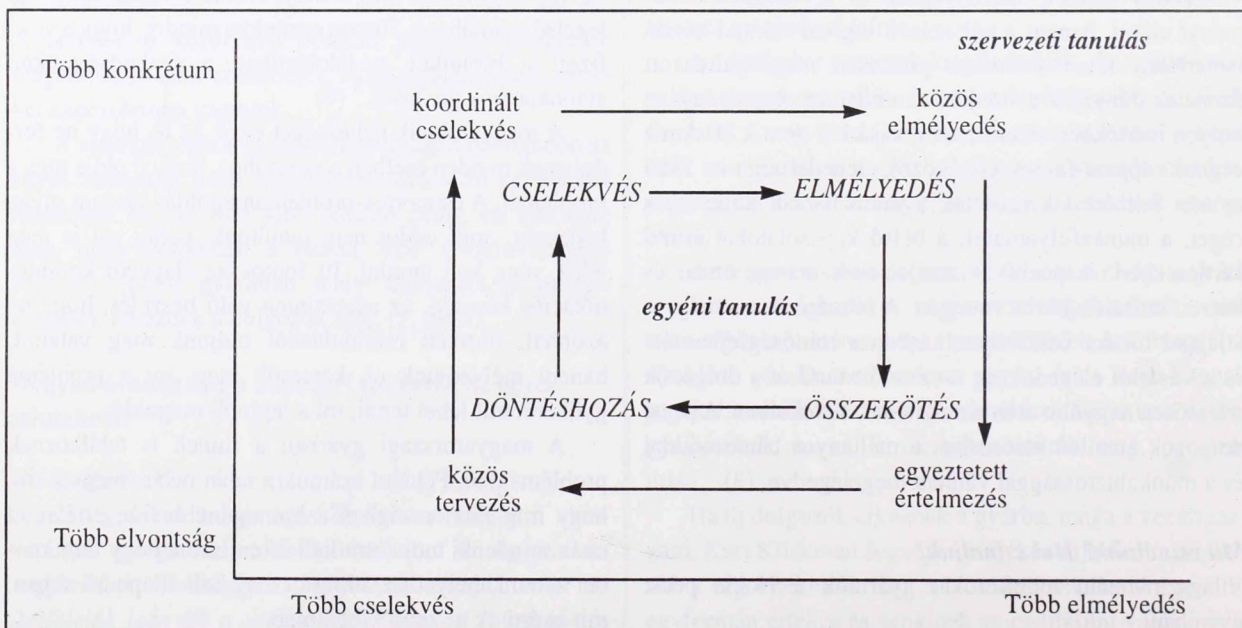
A cég humánpolitikája céltudatos Szervezeti Tanulás keretein belül fejleszti az önmenedzselő teamben való munkálkodás képességét. A szervezeti tanulás nagyban hasonlít az egyéni tanuláshoz, mégis számos ponton különbözik tőle. Az egyéni tanulásban a kezdeti elmélyedést az összekötés követi, amelyben összevetjük

ötleteinket az anyagi valóság lehetőségeivel. Ennek alapján döntünk, választjuk ki a legjobb ötletet. Ezt követi a cselekvés, a megvalósítás, amely újra szükségessé teszi az elmélyedést, az újbóli átgondolást, vagyis a tanulás egy folyamatos kört írva le újra indul, amelynek minden egyes szintjén lehetőségünk van a tanulásra. A folyamat kör jellege a szervezeti tanulásra is érvényes, bár ott a közös elmélyedést – Milyen problémáink vannak? Mi a probléma gyökere? Milyen ötleteink vannak a probléma megoldására? – az egyeztetett értelmezés követi, melynek során célokat, értékeket, fogalmakat tisztázunk. Ez után következhet a közös tervezés, majd a koordinált cselekvés és újra az elmélyedés.

Napjaink korszerű cégei, vállalatai mind az egyéni, mind a szervezeti tanulásra jelentős figyelmet fordítanak, s igyekeznek összhangot teremteni e kettő között. A tanulás ma már egy cég, egy gyár életében nem a hasznos munkavégzés helyetti időtöltés. A tudatosan megtervezett szervezeti tanulás minden lépése a munka részét képezi, mint ahogy a munkavégzés is alkalom a tanulásra, mely számottevően hozzájárul a cég fejlődéséhez, szolgáltatásaink, termékeink színvonalának emeléséhez. A pécsi Nokia monitor-összeszerelő részlegének minden munkatársa – annak érdekében, hogy a szervezeti tanulási kör minden szakaszát megismerjék és elsajátítsák – hétféle team-tréningeken vesz részt. (2. ábra)

2. ábra

Egyéni és szervezeti tanulás



Összefoglalás

A finn Nokia cég itt Magyarországon, a kulturális különbségeken felülkerekedve gyorsan tudott alkalmazkodni a lehetőségekhez és elvárásokhoz, sikerült kivívnia a pécsi dolgozók elégedettségét, és jelentősen növelni termelését, javítani minőségi mutatóit. Ennek oka abban keresendő, hogy a cég vezetése a változások szintjei mindegyikéről folyamatosan küld üzeneteket a dolgozók felé, ezek közül is a legfelső szintekre helyezve a hangsúlyt, és az egyes szintek üzenetei között harmóniát tart fent. Timo Nakari, az NDP PR igazgatója így nyilatkozott a cég nemzetközi lapjában: „A Nokiát talán azért fogadták kedvezően Magyarországon, mert Nokia módon gondolkozunk, dolgozunk, megadva a tiszteletet az egyénnek, amely valamennyi alkalmazott attitűdjére és termékeink minőségére is hatással van.“ (6)

A különböző szinteken megfogalmazott üzenetek közötti harmónia az, amely megeremti mind az egyénben, mind a szervezetekben a hatékony működéshez nélkülözhetetlen energiát és szenvedélyt. Ennek fontosságát maga Jorma Ollila is hangsúlyozza. „*Céljaink nemcsak kijelölik utunkat a jövőbe, de minden Nokiásnak energiát is adnak.*“ (7)

Felhasznált irodalom

- Bateson, G.: Steps to an ecology of mind. Ballantine Books, Ny, 1972
 Bógel György–Salamonné Huszty Anna: Vállalatvezetés felsőfokon. BKE, Budapest 1997
 David Molden: Managing with the power of NLP. Pitman Publishing, London 1996
 Joseph O'Connor–John Seymour: NLP. Bioenergetic Kft., 1996
 The Fifth Discipline Fieldbook. Nicholas Brealey Publishing, London 1994
 Monitor, A Nokia monitor lapja 1996/1
 Monitor, A Nokia monitor lapja 1996/3
 Nokia People, Nokia Internal News Magazine 1997. December No. 6
 Replika, Társadalomtudományi folyóirat, 1997. március, 25. szám

Jegyzetek

- (1) Joseph O'Connor–John Seymour: NLP, Bioenergetic Kft., 1996. 11. o.
- (2) Bateson, G.: Steps to an ecology of mind, Ballantine Books, Ny, 1972
- (3) Monitor, A Nokia monitor lapja 1996/1. 7. o.
- (4) Monitor, A Nokia monitor lapja 1996/3. 2. o.
- (5) Nokia People, Nokia Internal News Magazine 1997. December No. 6. 8. o.
- (6) Nokia People, Nokia Internal News Magazine 1997. December No. 6. 6. o.
- (7) Nokia People, Nokia Internal News Magazine 1997. December No. 6. 8. o.

E számunk szerzői

KENESEI Zsófia PhD hallgató, egyetemi tanársegéd, BKE Marketing Tanszék; **Dr. FÜLÖP Gyula** a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Vállalatgazdaságtani Tanszék; **Robert D. HISRIC**H tanszékvezető, egyetemi tanár, Case Western Reserve University, Cleveland; **SZEGEDI Krisztina** egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem Vállalatgazdaságtani Tanszék; **TIMO Nakari** PR igazgató, Nokia Monitor Products, Pécs; **HÉDER Sándor** Szervezeti Viselkedés tanácsadó, NLP tréner; **Dr. NEMESKÉRI Gyula** ügyvezető, Ergonómiai Műszaki Fejlesztő Kft., **Dr. OSZOLI Ágnes** marketing igazgató, Vegyiműveket Építő és Szerelő Részvénytársaság; **SZÉKÁCS Anna** miniszteri biztos, Pénzügyminisztérium; **TEJNÓRA** Tibor okleveles gépészmérnök, főtanácsos, Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

NEMESKÉRI Gyula

EGY KISVÁLLALKOZÁS LEHETŐSÉGEI ÉS HATÁRAI*

A szerző „szubjektív esettanulmánya“ egy szaktanácsadással foglalkozó kisvállalkozás élettörténetét, s alakulásának kiváltó okait ismerteti. A környezet, a szubjektív és objektív tényezők sokaságából a piaci viszonyok megjelenését, s közülük is elsősorban a valódi tulajdonost ismeri el és nevezi meg mint olyat, akitől az adott feltételek mellett a legígéretesebb munka, a legeredményesebb gazdálkodás várható.

A cikkben bemutatott kisvállalkozás (továbbiakban Társaság) vezetőjeként vallom, hogy a sikeres vállalkozás feltétele a mértéktartó optimizmus. Másként nem lehet indokolni azt a rossz hatékonyságú befektetést, amely a már önrabló fizikai és szellemi ráfordítás és a ténylegesen megtapasztalható, érzékelhető eredmények arányából kimutatható. Mégis miért marad fenn sok kisvállalkozás? Miért alakulnak újak? Ezen kérdések megválaszolása számos megszívlelendő felismerést kínál a gazdasági élet döntéshozói számára is.

Miért lehet érdekes a példa? A bemutatott Társaság hét éve alakult és most is működik. Mivel tevékenysége szaktanácsadás jellegű, és emiatt szélesebb körű és alaposabb ismeretekkel rendelkezik partnereiről is, nemcsak saját történetének tapasztalatait, hanem partnerein keresztül a környezetében történtek is tanulságosak lehetnek.

Hét év alatt jelentős változások történtek a gazdaságban. Dominánssá vált a magántulajdon, és ugrásszerűen megnőtt a piaci szereplők száma. Ez részben a piaci lehetőségek bővülését is jelentette, de egyben a konkurenciáét is. Mit jelentettek ezek a változások egy kisvállalkozás számára? A cikk erre próbálja megadni a választ.

A bemutatott Társaság jellemzői is leginkább a szervezetek működését általában befolyásoló külső és belső tényezőkön keresztül ismerhetők meg. E tényezők alakulása, változása lehetőséget ad arra is, hogy ne csak a Társaság élettörténetét ismerje meg az olvasó, hanem a kiváltó okok is felszínre kerüljenek. Nem tagadható, hogy az okok magyarázata nem objektív, hiszen az ügyvezető tapasztalatait, benyomásait, véleményét tükrözi.

A szaktanácsadói piac

Csak az a szervezet életképes, amelynek termékeit, szolgáltatásait a piac elfogadja. A Társaságnak is meg kellett keresnie azokat a szolgáltatásokat, amelyekre a piacnak szüksége van, meg kellett határozni azt a tevékenységi kört, amelyet a piacon értékesíteni kíván, és azt a megrendelői kört, amelynek számára szolgáltatásait nyújtani kívánja.

A szolgáltatások meghatározását, a leendő megrendelői kör kiválasztását piackutatás nem előzte meg. Erre azért nem került sor, mert az ügyvezető és a magán-személy tulajdonosok előzetesen olyan munkahelyeken dolgoztak, ahol feladatuk szaktanácsadás jellegű volt, és jövedelmüket jelentős mértékben egyéni árbevételük határozta meg. Így a tulajdonosok és az ügyvezető előzetes piaci tapasztalatai voltak a mérvadók az indulásnál a tevékenységi kör meghatározásában. A Társaság már az

* A cikk alapjául szolgáló tanulmány a Zacher László által vezetett T 7073 számú, A vállalati preferenciák változása c. OTKA-kutatás keretében készült.

indulásnál elég tágan határozta meg tevékenységi körét. Erre azért volt szükség, hogy mivel nem volt és most sincs lehetősége meghatározó piaci részesedést szerezni, a nagy nemzetközi tanácsadó cégek konkurense lenni, *csak úgy tud megélni, ha megkeresi a piaci réseket*. A Társaság tulajdonosi köre a maga heterogenitásban is tükrözte a tevékenység sokszínűségét, mindenki meg kívánta benne találni a saját profiljának, érdeklődésének megfelelő témákat, szakterületeket.

A privatizáció és a vállalkozások számának növekedése új helyzetet teremtett. Ennek milyen következményei voltak a Társaságra?

a) A Társaság megalakulása előtt meglévő *személyes kapcsolatok* a nagyvállalatok vezetőivel *megszűntek*, mivel a vállalatok élén a menedzsment kicserélődött. A *személyes kapcsolatok különösen fontosak a szaktanácsadói piacon. Elsősorban akkor van jelentősége, ha a konkurencia nagy*. A szaktanácsadó kiválasztása a feléje irányuló *bizalmon* alapul, mivel a szaktanácsadó olyan információkat tud meg megbízóiról, amelyek ha kiszivárognak, súlyos anyagi vagy erkölcsi károkat okozhatnak. A szaktanácsadónak olyan helyzetet kell teremtenie, ahol lehetőség nyílik a bizalom kialakulására. A Társaság megalakulásakor a magánszemély tulajdonosok és az ügyvezető jelentős *kapcsolati tőkével* rendelkezett. Ezek a kapcsolatok azonban a privatizációval jórészt megszűntek. Részben azért, mert a menedzsment kicserélődött, részben azért, mert a kereslet csökkent. A privatizáció előtt álló cégek el voltak foglalva a privatizációra való felkészüléssel, *az emberi tényezők, a termelékenység, a működés hatékonyságának problémái háttérbe szorultak*. A Társaságnak a privatizáció következményeképp új kapcsolatokat kellett kialakítania. Ez az energiák jelentős részét lekötötte.

b) Az 1990-es évektől a *külföldi szaktanácsadó cégek* is megjelentek a hazai piacon. *Ez teljesen új helyzetet teremtett*. Úgy tűnik, önmagában az a tény, hogy valaki gazdaságilag fejlett országokból érkezett, nagyobb bizalmat ébresztett (és ébreszt), mint ami a hazai azonos felkészültségű szaktanácsadókkal szemben kialakult. A hazai szaktanácsadói piacon megjelenő *külföldi szaktanácsadó cégek jelentős konkurenciát teremtettek* azon cégek számára – így Társaságunkra is –, amelyek nagy cégeknek dolgoztak. Nem elhanyagolható az sem, hogy a *külföldi tulajdonú cégek inkább külföldi szaktanácsadóval dolgoztatnak, ezzel is szűkítve a piaci lehetőségeket*. Ugyancsak ez jellemző több, hazai nagyvállalatra is.

c) *Hiába növekedett a vállalkozások száma, ezzel arányosan nem nőtt a piaci kereslet*, hiszen elsősorban a *kisvállalkozások számában volt jelentős a növekedés*. A *kisvállalkozások nem tudnak pénzt áldozni a szaktanácsadói szolgáltatásokra*. Sőt ezen vállalkozások tulajdonos vezetői általában abban a hitben élnek, hogy meg tudnak birkózni a vállalkozásuk előtt tornyosuló problémákkal.

Azt is őszintén meg kell említeni, hogy a Társaság sem készült fel még a kis vagy közepes vállalkozások problémáinak megoldására.

d) A privatizáció *megváltoztatta a menedzsment lehetőségeit és motivációit a szervezetükben jelentkező problémák megoldásában*. Gyakran a probléma megoldására, a szaktanácsadói közreműködésére vonatkozó döntést nem az ügyvezetés, hanem a tulajdonos, vagy az őt képviselő igazgatóság hozza meg, sőt a szaktanácsadó személyét is ők választják ki. A privatizáció következménye, hogy *az elmúlt hét évben kialakított új kapcsolatok a cégek élére került menedzsmenttel részben elértéktelenednek*, hiszen az eddig önállóan döntő menedzsment elvesztette a szervezeti problémák megoldásában hatáskörét, jogkörét.

A különböző szervezetek, *a piac szereplői*, a potenciális megrendelők helyzete közvetve kihatással van a szaktanácsadói piacra. A tulajdonosi, szervezeti változások idején, amikor általában megnőttek az igények a szaktanácsadók szolgáltatásai iránt, a kis hazai vállalkozások is reménykedtek abban, hogy több munkájuk lesz.

Annak, hogy ez nem következett be, több oka is van:

– A *külföldi segélyek formájában szaktanácsadásra fordítható pénzek inkább csak a segélyt adó országok, szervezetek szaktanácsadóinak megbízására szolgáltak*.

– A másik ok abból az ellentmondásos helyzetből fakad, miszerint *egy „beteg szervezet” nem rendelkezik erőforrásokkal, hogy meggyógyítsa magát*. A szaktanácsadókra általában akkor van szükség, ha egy problémát meg kell oldani. A problémamegoldás azonban nemcsak egy jól működő szervezet még fejlettebb szintre emelését, még nagyobb termelékenység elérését jelentheti, hanem azt is, hogy egy nehéz helyzetbe került szervezeten kell segíteni. Akkor kell a szaktanácsadó, amikor baj van. A bajba jutott szervezetek egyik jellemzője, hogy nincs pénzüik, így a szaktanácsadók megbízására sem tudnak pénzt fordítani. Így egyik oldalról van igény a szaktanácsadói foglalkoztatásra, míg másik oldalról hiányoznak a feltételek.

– Sajátos hazai probléma, hogy még *nincs kialakult kultúrája a szaktanácsadók foglalkoztatásának*. Ez egyaránt igaz a szaktanácsadókra és megrendelőikre. Annak

ellenére, hogy a szaktanácsadók foglalkoztatása bizalmi kérdés, nem jellemző ugyanannak a szaktanácsadónak ismétlődő és tartós foglalkoztatása. Az lenne a kézenfekvő, hogy azt a tanácsadót keressék, amely már kellő helyismerettel rendelkezik. Minél jobban megismeri a szaktanácsadó megbízóját, annál jobban tud tanácsaival, munkájával segíteni. Ezt az egyszerű összefüggést még nem mindig ismerik fel a cégek. A Társaság szembetalálta magát azzal a sajátos, de számára hátrányos helyzettel, hogy jól elvégzett munka után gyakran hiába várta az új megrendelést, megbízói a piaci versenyre hivatkozva más szaktanácsadókat bíztak meg a következő munkával.

Állami szabályozás, kormányzati irányítás

Nem kívánom a vállalkozásokra vonatkozó állami szabályozást és annak következményeit részletesen elemezni, de elengedhetetlen a Társaság élettörténetére visszatekintve néhány problémára felhívni a figyelmet:

– *Az állam nem gondos gazda*, az emiatt létrejövő bevételeinek kiesését nem saját szervezetei hatékonyságának növelésével, inkább az életképes vállalkozások „megsarcolásával” biztosítja. Ezzel magyarázhatók a magas közterhek, a jelentős elvonások.

– *Az állami irányítás a mának él*, vagyis pillanatnyi érdekei szerint alakítja a vállalkozások gazdasági szabályozását. Mire kiismeri magát a vállalkozó az áttekinthetetlen és nem harmonizált szabályok között, már egy újabb szabályrendszerhez kell alkalmazkodnia.

– *Az állam összemosza a valódi*, a jövőt építő, valamint a pillanatnyi kikapukat etikátlanul kihasználó vállalkozókat. Az etikátlan eszközökkel dolgozó vállalkozásokkal szemben megmutatkozó ellenszenvet kiterjesztette a tisztességes vállalkozásokra, ezzel is erősítve a közvéleményben kimutatható vállalkozásellenes hangulatot.

– Sem a törvényhozás, sem a végrehajtó hatalom nem akarta és nem akarja felismerni azt a különbséget, amely a már meglevő és működő, valamint a létrejövő, *a semmiből valamit alkotó, létrehozó vállalkozók* között létezett és létezik.

A vállalkozások azt tapasztalják, hogy már hosszú ideje nincs a kormányoknak gazdasági stratégiájuk, így nem világos az sem, hogy a kormányzat távlati elképzeléseiben milyen szerepet szán a vállalkozásoknak. Különösen igaz ez a megállapítás a szaktanácsadást végző vállalkozások esetében, melyek jelentős eredményeket érhetnek el a hatékonyság, a termelékenység makro-, illetve mikroszinten történő növelésében. Nem véletlen,

hogy a külföldi szaktanácsadók jó piacot látnak és találnak az átalakuló gazdaságokban.

Ha a gazdaság szereplőinél a hatékony működést befolyásoló problémák vannak, ez végső soron kihatással van az adókon, közterheken keresztül az állam bevételeire is. A szaktanácsadói tevékenység hozzásegítheti a szervezeteket a hatékonyabb működéshez, amelynek eredményei nagyobb árbevételben, profitban, alacsonyabb költségintű működésben egyaránt megmutatkozhatnak. *A jelenlegi szabályozás azonban olyan, hogy az állam „a beteget is és az orvost is egyformán sújtja”.*

Külön kiemelés érdemel az állami bürokrácia, melynek *bizalmatlanságra épülő szabályait* csak jelentős energiákkal lehet betartani. Az állami hivatalnokok nincsenek felkészítve az egyenrangú partnerségre, ezen szervezetek, valamint tagjai viselkedési kultúrája messze elmarad annak a teljesítménynek az elismerésétől, amelyet a kisvállalkozások nyújtanak a társadalom számára.

A hazai tudást alkalmazó és fejlesztő vállalkozások nagy problémája, hogy *hiányzik a hazai szellemi termékek és tudás védelme*. Ennek abban is meg kellene mutatkoznia, hogy amíg valamire van hazai tudás, problémamegoldás, lehetőleg azt használjuk fel. Különösen akkor, ha az eredményes hazai közreműködés lényegesen olcsóbb is, mint a külföldi. Az erre való törekvésnek azonban még a nyomai sem találhatók a gazdaságban, annak szabályozásában. Például: amíg a szaktanácsadás bázisát jelentő egyetemek oktatóinak tudását méltatlan fizetésekkel ismeri el az állam, addig jelentős pénz áramlik ki az országból a feleslegesen megvásárolt szakértői megbízások ellenértékéért.

Hitelfelvételi lehetőségek

Különösen az indulásnál van szükség anyagi eszközökre, olyan egyedi beruházásokra, amelyek meggyorsíthatnák a piacra lépést, a működőképességet. Volt néhány olyan kedvezményes hitelfelvételi lehetőség, amely segítette a vállalkozókat. Ezek azonban nem állnak folyamatosan a vállalkozók rendelkezésére. A Társaság esetében eleve az is gond volt, hogy akkor, amikor hitelre lett volna szüksége, még jelentős volt az intézményi tulajdon aránya. Emiatt a kedvezményes hitelek felvételéből ki volt zárva.

A banki hitelek felvétele más okok miatt volt szinte elérhetetlen. Általában azt tapasztaltuk, hogy minél kisebb összegre van szükség, annál nehezebb hitelhez jutni. Mivel a Társaság eszköz- és anyagigénye a szaktanácsadói tevékenysége miatt elenyésző, inkább a fejlesztési munkái finanszírozása céljából tájékozódott

hitelfelvétel ügyében. Ezek az összegek nem érték volna el a milliós nagyságrendet. Megismerve a bankok hitelfelvételi feltételeit, melyek a felvett összeg többszörösét kívánták meg biztosítékként, úgy véltük, inkább magunk erejéből oldjuk meg problémáinkat.

Tulajdonosi szerkezet

Egy társaság életében a tulajdonosok szerepe meghatározó. A Társaság tulajdonosainak összetétele a megalakulástól kezdve heterogén volt. Nemcsak azért, mert intézményi tulajdonosok, illetve magánszemélyek együttesen alakították meg a Társaságot, hanem azért is, mert eltérő volt a tulajdonosok szándéka. A magánszemélyek elsősorban azért vettek üzletrészt a Társaságban, hogy ezzel is növeljék lehetőségeiket főállásuk melletti munkára. Intézmények esetében erősebb volt a profitorientáltság, mint magánszemélyek esetében.

A Társaság működése alatt a tulajdonosi szerkezet jelentősen megváltozott. Ezt részben olyan kényszer is kiváltotta, hogy több intézményi tulajdonos – különböző okok miatt – nem birtokolhatott vállalkozásban üzletrészt. A kezdeti 23 %-os magántőke arány folyamatosan 73 %-ra növekedett úgy, hogy közben törzstőkenövelés nem volt. A tulajdoni szerkezetben történt változások nemcsak az intézményi-magánszemély tulajdonosok üzletrészei közötti arányt módosították, hanem azt is okozták, hogy egy személy – nevezetesen az ügyvezető – domináns részt birtokolhat. Ezt alapvető érdekei diktálták. Egyrészt saját foglalkoztatásához így biztos pozícióhoz jutott, másrészt biztosította maga számára a megfelelő háttérrel irányítói tevékenysége ellátásához, mivel az ügyvezető elképzeléseit tartósan csak akkor tudja valóra váltani, ha megszerzi a többségi tulajdont.

Küldetés, stratégia

A megalakuláskor a Társaság megfogalmazta maga számára küldetését, amely egyrészt adódott a szaktanácsadói tevékenységből, valamint a szervezetfejlesztés sajátos témáiból. Ugyanakkor sem a megalakulásakor, sem azóta nem volt kidolgozott és leírt stratégiája. Ezt a tulajdonosok egymás között taggyűléseken sem tisztázták. Az ügyvezető a maga számára megfogalmazott egy stratégiát, de a Társaság életében lezajló változások miatt ennek a stratégiának az elemei gyakran megváltoztak.

Megmaradt azonban e stratégiai elképzelésből néhány közös elem:

- továbbra is kicsi és rugalmas maradjon a szervezet,

- az emberierőforrás-fejlesztés elsősorban módszertani fejlesztésekben váljon ismertté és meghatározóvá,
- a személyügyi szakemberek módszerorientált gyakorlati felkészítésében töltsön be meghatározó szerepet,
- képes legyen a különleges fejlesztésekre, problémamegoldásokban szakmai sokszínűségre,
- tevékenységi struktúrájában tovább erősödjön a megoldás-orientáltság,
- egyre magasabb szinten feleljen meg a megbízói bizalmának, a szaktanácsadói etikai követelményeknek.

A stratégia megvalósítási lehetőségeit áttekintve a következő megállapítások tehetők. A Társaság jelenleg inkább stagnáló helyzetben van. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a Társaság csak túlélésre rendezkedett volna be, hogy nem rendelkezik a vállalkozás fejlődésére vonatkozó tudatos elképzelésekkel, hogy sodródik. Azt, hogy a jövőre vonatkozó terveit csak fokozatosan és nem terve szerinti ütemezésben tudja megvalósítani, azt kiszámíthatatlan gazdasági környezetének és a még mindig szűkös erőforrásainak „köszönheti”. Habár a jövőre vonatkozó elképzelései inkább növekedést céloznak meg, a jelenlegi piaci körülmények között azonban még csak stabilizáció lehet a reális cél. Nem tűzheti ki célul új tevékenységi körök beindítását, jelentős piaci térhódítást. Ahhoz nincsenek még elegendő erőforrásai és olyan eredeti vagy kizárólagos szolgáltatásai, amelyek ezt lehetővé tennék.

Fejlesztési politika

A Társaság arra törekszik, hogy olyan új módszertanokat és szolgáltatásokat dolgozzon ki, amelyek hiányoztak és hiányoznak a hazai piacról, illetve a már meglévőeknek egy új, piacképesebb változatát jelenthetik.

A Társaságnak megalakulásakor nem volt átfogó ismerete a hazai helyzetről, így hiányoztak a megalapozott információi tevékenységi körén belül a fejlesztési politika kidolgozásához is. A fejlesztési igényeket a fokozatosan megismert piac, vagyis a megrendelők foglalták meg számára. A Társaság saját tapasztalatai alapján most jutott el odáig, hogy néhány területen már ismeri az általánosítható problémákat, amelyekre már kidolgozhat fejlesztési programot a maga számára.

A fejlesztési politika megvalósításához elegendő erőforrásokra van szükség. Egy kis tőkével rendelkező társaság esetében a fejlesztésekre fordítható pénz korlátozott, különösen akkor, amikor a felvevő piacról, a leendő megrendelői igényekről és szándékokról nincsenek teljes

körü információi. Érdemes visszautalni az állami szabályozásnál, illetve a hitelfelvételnél elmondottakra. A magas elvonások miatt szinte alig jut pénz fejlesztésekre, különösen a tudásbázis megteremtésére, fejlesztésére. A hitelfelvételi lehetőségek miatt nem, vagy csak nehezen lehet külső erőforrást bevonni fejlesztési ötletek megvalósításába. A fejlesztések általában csak alkalomszerűen, egy-egy konkrét megrendeléshez kötődően valósultak meg.

Árpolitika

Hamar kiderült az az eléggé meghökkentő összefüggés, miszerint a szaktanácsadói megbízási díj lényegében független a szakértelemtől, az elvégzett munka minőségétől, értékétől. *A megbízási díj mértékét alapvetően a presztízs, a hírnév határozza meg.* Ismertek ugyan a külföldi tanácsadók csillagászati árai, azonban hazai szaktanácsadóknak ennek csak töredékét sikerül elérniük.

Általában igaz, hogy az ár a vevő megnyerésének eszköze is. Esetünkben is, habár a megbízó nem mindig az ár alapján dönt, mégis fontos a vonzó – a ténylegesen komoly problémákkal küszködő cégek számára is elérhető – árszint meghatározása.

A hazai szaktanácsadókat – függetlenül a külföldi szaktanácsadók magas áraitól – gyakran éri az a vád, hogy magas megbízási díjat kérnek. A szaktanácsadói árak megállapításánál azonban néhány olyan tényezőről nem szabad megfeledkezni, melyek árfelhajtó hatással bírnak.

– Egy-egy nagyobb fejlesztés több hónapig eltarthat. Addig, amíg a munka nincs befejezve és elfogadva, a megrendelő nem fizet. Ez azzal a következménnyel jár, hogy a Társaságnak kell a költségeket megelőlegeznie. Ennek kamatterheit is el kell ismertetni az árban.

– Teljes egészében ugyan nem, de részben a megrendelőre is át kell hárítani az infláció, valamint a növekvő adminisztráció költségnövelő hatásait.

– A megrendelő számára biztonságot jelent, hogy a nagy költséggel járó munkák esetében sem fizet a költségek fedezetére előleget. A megrendelő csak akkor egyenlíti ki a számlát, ha a szerződésben foglalt feladatokat teljesítettnek ítéli.

– A szaktanácsadói munka megkívánja a tudás állandó fejlesztését, a szakmai tájékozódáshoz szükséges részvételt konferenciákon, szakmai rendezvényeken. Ennek költségei is megjelennek az árban.

A szaktanácsadói munka esetében nem ritkán előfordul, hogy a szerződéskötés idején még nem lehet meg-

becsülni a szükséges erőforrás-szükségletet. Különösen akkor fordul elő ilyen eset, amikor a probléma is és a kidolgozandó megoldás is egyedi. Az árban azonban nem mindig lehet elismertetni a fejlesztő munkák nagyobb költségeit. A Társaságnak kell vállalnia annak kockázatát, hogy a költségűllépés a saját nyereségét csökkenti. Így előfordul, hogy a Társaság különleges és egyedi szakmai feladathoz jut, de annak megoldása nem igazán nyereséges. Ilyen esetekben a feladatmegoldásban részt vevő szakemberek is kockázatot vállalnak, hiszen a szerződéses ár nem ismeri el a munkára fordított időt, erőfeszítést.

A szervezet működési rendszere

A szervezet kialakítását a költségtakarékos foglalkoztatás határozta (és határozza) meg alapvetően. Mivel a munkaellátás nem egyenletes, nem volt célszerű a létszámot növelni. A Társaság kialakított maga körül egy szakértői kört, ezekből alakít munkacsoportokat egy-egy megbízás teljesítésére. Szervezete emiatt egyszerű struktúrájú, az ügyvezető és mellette egy-két fő alkotja.

Egy kis szervezetű vállalkozás sajátos dilemmába kerül. Nem engedheti meg magának azt a luxust, hogy szaktanácsadókat neveljen ki. Azonnal nagy tapasztalatú és eredményes munkavégzésre alkalmas munkatársakra van szüksége. Ezt a dilemmát úgy tudja feloldani, hogy az adott munkához megkeresi a jó szakembereket, őket vonzó megbízási díjakkal magához köti, és belőlük szervez egy-egy konkrét munkára munkacsoportokat. Ez a működési forma azonban csak akkor működőképes, ha a munkában részt vevők közel azonos tudásúak, jól ismerik egymást, tudnak egymással dolgozni, felvállalják a Társaság érdekeit és etikai követelményeit, segítik és befogadják azokat, akik újként kapcsolódnak a munkába. Ez a rugalmas szervezeti felállás eddig életképes volt, lehetővé tette, hogy a munkacsoportok megalakításával egyszerre több munkán is lehet párhuzamosan dolgozni. E működési módnak azonban ára is van, ami abban mutatkozik meg, hogy megnövekszenek az ügyvezetőkre háruló szervezési és koordinációs terhek.

Az ügyvezetés

Az eddigi tapasztalatok alapján egyértelműen ki lehet jelenteni, hogy egy kis szervezetű vállalkozás üzletpolitikája, működése szempontjából meghatározó az ügyvezető többségi tulajdonosi súlya. Egy kis társaság nem rendelkezik olyan tartalékokkal, illetve mechanizmusokkal, hogy a tulajdonosok, illetve az ügyvezető közötti

érdekellentét következtében fellépő konfliktusokat átvészelje. Emiatt előnyös, ha a meghatározó tulajdonos egyben ügyvezető is, hiszen így a konfliktusok nem a tulajdonosok és az ügyvezetés, hanem csak a tulajdonosok között jönnek létre. Az ilyen nehéz helyzetek egy meghatározó üzletrésszel rendelkező ügyvezetést ellátó tulajdonos esetén könnyebben megoldhatók.

Az erőforrások

Minden szervezet, de különösen egy kis vállalkozás részére létfontosságú az *emberi erőforrás* minősége. Ezen a piacon csak azok a szervezetek tudnak helyt állni, amelyek szakmailag felkészültek, kellő kapcsolatokkal rendelkeznek, képesek önállóan dolgozni, elviselik a szaktanácsadói munka konfliktusait, stresszes helyzeteket. Összességében ezeknek a követelményeknek azok tudnak megfelelni, akik teljes értékű kész szakemberek, saját maguk iránt bizalmat keltő és megbízók felé megbízhatóságot és szakértelmet sugározni képes személyiségek.

A Társaság az emberi erőforrással szembeni követelményeket megalakulásától fogva jól ki tudta elégíteni. Magánszemély tulajdonosai saját szakmájukban elismert szakemberek. Ugyanez mondható el a Társaság körül kialakult szakértők esetében is: A közös és eredményes munka meghatározó biztosítéka azonban az volt és most is az, hogy a szakértők többségét több éves együttműködés, és baráti, szakmai kapcsolat fűzte és fűzi össze.

A Társaság saját maga évről évre fokozatosan vásárolta meg a működéséhez szükséges *tárgyi erőforrásokat*. Az infrastruktúra kiépítésénél megint szembe találta magát a hitelfelvételi lehetőségek nehézségeivel, illetve azzal, hogy az állami szabályozás nem vette figyelembe a megalakulás nehézségeit.

A Társaság vagyonát megháromszorozta, de ez a vagyon csak a tőzstőkéhez viszonyítva jelentős, abszolút értékben nem. A folyamatos nyereséges működés ellenére a Társaság méreteiből, az alacsony tőzstőkéjéből fakadó hátrányok teljesen még nem szűntek meg.

A Társaság 1990-ben történt megalakulásakor a készpénz-apport arány 83 %-17 % volt. Ez az arány később sem változott meg, és tőkeemelés sem volt. Annak ellenére, hogy a Társaság tevékenysége nem anyag-, illetve nem eszközigenyes, előfordultak olyan esetek, amikor a Társaságnak voltak anyagi gondjai:

- a megalakulásakor tőkehiány lépett fel, egyszerre kellett az infrastruktúrát kiépíteni, piacot kutatni, partnereket keresni,

- az egyszerre több, párhuzamosan végzett munka költségei teljesen felérték a készpénztartalékokat,
- előfordult, hogy a megbízók késedelmes fizetése miatt az ÁFA fizetési kötelezettségeket nehezen lehetett teljesíteni.

A marketing

Kezdetben a marketingszolgáltatásokat megvenni nem volt pénze a Társaságnak. Feltételezhető, hogy más hasonló méretű és árbevételű társaságok is hasonló helyzetben voltak, vannak. Hiányoznak azok a kisvállalkozók kiszolgálására szakosodott marketinges szaktanácsadó cégek, amelyek az ilyen kis társaságoknak is elérhető áron nyújtanák szolgáltatásaikat.

Hogyan tudott mégis a Társaság *piaci információkat és elismertséget szerezni a lehető legkisebb költségekkel*? Próbált olyan megoldásokat kitalálni és alkalmazni, amelyek költségtakarékosak voltak és megfeleltek kapcsolatépítési törekvéseinek. Így élt az alábbi lehetőségekkel:

- szakmai szemináriumokat szervezett,
- az ügyvezető részt vett szakmai konferenciákon és előadásokat tartott,
- az elvégzett munkákról a résztvevők a Társaság nevében szócikket írtak, részt vettek szakkönyv írásában, szakkönyv kiadásában,
- igénybe vette a tulajdonosok segítségét, akik lehetőségeik szerint próbálták a Társaság szolgáltatásaira is felhívni a figyelmet.

Vállalkozás-e a Társaság?

A Társaság árbevétele nem jelentős és szervezete kicsi. Méltán tehető fel jellemzőinek ismeretében a kérdés, hogy a Társaság egyáltalán vállalkozásnak minősíthető-e? Mivel számos hasonló helyzetben levő társaság létezik, ennek a kérdésnek a felvetése egyáltalán nem öncélú.

Miért nem tekinthető a Társaság igazi vállalkozásnak?

- bármilyen nyereséges, tevékenységre mobilizálható tőkéje csekély,
- valóságos tőkéje a munkában részt vevő szakértők tudása, amely csak szaktanácsadói munkára használható fel,
- a végcél nem a tőke hasznosulása, inkább a szakmai sikerek elérése, a szakmai hírnév növelése, az értelmes és szép munka, amely kielégíti az egyéni szakmai ambíciókat,

- nem szünteti meg szaktanácsadói tevékenységét amiatt, mert nem hasznosul a tőke,
- nem vagy csak kismértékben vállal kockázatot a nyereség növelése érdekében,
- nem von be külső tőkét.

Miért tekinthető a Társaság mégis vállalkozásnak?

- a szaktudástőkét, a kapcsolati tőkét hasznosítja, növeli, amely természetesen később a pénztőke növeléséhez vezethet,
- rugalmasan alkalmazkodik tevékenységi körének bővítésével vagy szolgáltatási típusainak változtatásával a piac igényeihez,
- új tevékenységek beindításához saját erejéből fejlesztéseket végez,
- a nyereségét nem éli fel, félreteszi olyan fejlesztésekre, beruházásokra, amelyekkel a tevékenységet bővíteni lehet.

A kockázat vállalása

Annak a kérdésnek az eldöntéséhez, hogy a Társaság vállalkozás-e vagy sem, külön kell szólni a *kockázatvállalásról*. Egy szervezet életében a kockázat akkor van jelen, amikor

- megalakul, illetve amikor fejlődésnek indul. Ilyenkor még hiányoznak az erőforrások, a szervezeti működési mechanizmusok a kockázattal járó veszélyek ellensúlyozására,
- tudatosan teszi ezt nyeresége növelése érdekében. Ezt akkor teheti meg egy szervezet saját létének veszélyeztetése nélkül, ha már vállalni tudja a bekövetkező veszteségeket, erre elegendő tőkéje van. Sőt van olyan szakértelem, amely a kockázatok elemzésével a veszélyeket kiszámíthatóbbá teszi.

A Társaság ilyen értelemben tehát nem tekinthető vállalkozásnak, mivel eddig még nem vállalt kockázatot. Ezt egyrészt azért nem tette és teszi, mert vagyona és a várható veszélyek nem voltak és most sincsenek egyensúlyban. A nagy szervezetek számára még nem kockázatos lépések ilyen kis szervezet esetében jelentős kockázatot hordozhatnak, és egy elhibázott döntés akár megszűnését is okozhatja. A Társaság a hétéves fejlődése során még nem jutott olyan mértékű erőforrásokhoz, amelyek birtokában nagyobb kockázatokat vállal és így akár nagyobb nyereséghez juthatna. A kockázat kerülése is közrejátszott abban, hogy a Társaság nem tudta árbevételét nagyságrendekkel megnövelni. Önmagában

az a helyzet is nagy kockázatot jelent, hogy árbevétele, létszáma, vagyona, tőkéje kicsi, elenyésző, és ez a helyzet lényegében nagyságrendileg még nem változott, azonos szinten maradt. Nem elhanyagolható erőfeszítésbe kerül, hogy ilyen piaci körülmények között, a magas infláció mellett a működőképességet meg lehessen őrizni. Ha az ilyen helyzetben levő cégek elveszítik tartalékaikat, ez egyben a megszűnésüket is jelenti.

Azt, hogy a Társaság a jövőben növekedésre képes vállalkozás lesz-e, az dönti el, felvállal-e kockázatot és azt milyen mértékben teszi. Azt mind a tulajdonosok, mind az ügyvezető felismerte, hogy a jelenlegi stagnáló helyzetet tartósan fenntartani a megszűnés veszélye nélkül nem lehet. Az életben maradáshoz nincs más lehetőség, mind az eddig nem gyakorolt „vállalkozói” attitűd és magatartás megtanulása, gyakorlása.

Önfoglalkoztató-e a Társaság?

A vállalkozási jelleg eldöntésénél azt is vizsgálnunk kell, hogy önfoglalkoztató vagy vállalkozás jelleggel működik-e a Társaság?

A kilencvenes évek elején a kisvállalkozások – általában – *egzisztenciálisan elbizonytalanodó magán-személyek* kezdeményezésére alakultak meg. Ebben az időben szaktanácsadói profillal alakult meg a társas vállalkozások közel húsz %-a. Ezeknek a kisvállalkozásoknak az volt a közös jellemzőjük, hogy családi vagyonból – és nem állami, nem külföldi tulajdonrészrel – alakultak, illetve alapvetően önfoglalkoztatásra alapozták tevékenységüket.

Az itt bemutatott (1990-ben alakult) Társaság eltért ezektől a jellemzőktől. Alapítói meghatározó részben intézmények voltak, a magántulajdon csak kis hányadot képviselt. A társaságalakítás céljai között az egyetemi, kutatóintézeti és más intézmények ergonómiai, munkaügyi kutatásai eredményeinek felhasználása is szerepelt.

Igazán egyértelmű választ adni arra, hogy a Társaság a klasszikus vállalkozási követelmények szerint viselkedik-e, nem tudunk. Részben tevékenységének jellege, részben a rendelkezésére álló tőke egyelőre nem teszi lehetővé számára, hogy a vállalkozásként megkövetelt tőkemegtérülés szabályai szerint működjön. Az, hogy a Társaság számára csak most vált lehetővé az igazi vállalkozássá válás, elsősorban a piac, valamint a hiányzó erőforrások számlájára írható.

A Társaság preferenciái

Egy vállalkozás preferenciáit számos tényező határozza meg:

- milyen a tulajdonosi szerkezete,
- van-e stratégiája vagy sem, és milyen a stratégiai orientációja,
- milyen a mérete, milyenek a belső erőforrásai,
- milyen a piaci helyzete.

Természetesen kisvállalkozások esetében is meghatározó jelentősége van a fenti tényezőknek a preferenciák meghatározásában, de figyelembe kell venni, hogy egy kisvállalkozásnak eltérőek a sajátosságai egy nagyvállalathoz képest. Azt is figyelembe kell venni, hogy a Társaság életében ezek a tényezők nehezen választhatók külön.

A tulajdonosi szerkezetből meghatározható preferenciák

Az egyéni tulajdonban működő vállalkozások esetében nyilvánvaló, hogy a cégek preferenciáit szinte kizárólagosan a tulajdonos határozza meg. Mivel a Társaság fő tulajdonosai magánszemélyek és meghatározó tulajdoni hányaddal az ügyvezető rendelkezik, az ő preferenciáik a meghatározók. Általában minden tulajdonos preferenciája a magas profit és a vagyon növelése. A tulajdonhoz való viszony azonban további differenciált megközelítést kíván.

♦ A Társaság szakmai munkájában részt vevő magánszemélyek preferenciái:

- egyenletes munkaellátás olyan mértékben, amely személyes jövedelemszerzési igényeiket kielégíti,
- szakmai kihívást, alkotó munkát igénylő feladatok.

♦ Az ügyvezető preferenciái a fentiektől részben eltérnek:

- egyenletes munkaellátás, amely a Társaság likviditását biztosítja,
- növekvő árbevétel, amely egyben a nyereség növekedését is biztosítja,
- fejlesztő munkák, beruházások fedezetét is biztosító nyereség,
- a presztízst növelő szakmai feladatok.

A stratégiából meghatározható preferenciák

A stratégiai elképzelések alapvetően meghatározzák, hogy a jövőkép megvalósításához milyen motiváló tényezők emelhetők ki. Ilyenek

- növekvő árbevétel, hogy a stagnáló helyzetből ki lehessen lépni,

- növekvő nyereség, hogy azokat a beruházásokat, fejlesztéseket végre lehessen hajtani, amelyek a Társaság stabilitását biztosítanák.

A méretből, az erőforrásokból meghatározható preferenciák

Az erőforrások részben mint korlátozó tényezők, részben mint motivációs tényezők jelennek meg. Ilyenek

- egyenletes munkaellátás annak érdekében, hogy a jó szakembereket folyamatos munkaellátással a Társasághoz lehessen kötni,
- növekvő árbevétel, hogy lehetőség legyen további szakembereket foglalkoztatni, illetve a Társaság létszámát növelni,
- magas személyes jövedelmet biztosító munka, amellyel a jó szakembereket a Társasághoz lehet kötni.

A piaci helyzetből megfogalmazható preferenciák

A piaci helyzet javításának alapvető motivációi:

- a meglévő piaci partnerek megőrzése, új piaci partnerekkel üzleti kapcsolatok kiépítése az árbevétel növelése érdekében,
- az árbevétel növelése a piaci részesedés növelése érdekében,
- a tevékenységi kör bővítése az árbevétel növelése érdekében,
- a nyereség növelése, hogy a piaci helyzet javítása érdekében a Társaság nagyobb kockázat vállalására is képes legyen,
- a nyereség növelése a vagyon növelése céljából,
- a nyereség növelése, hogy legyen lehetőség megalapozott marketingre.

➤ **Összegezve a következő preferenciák emelhetők ki:**

- növekvő árbevétel,
- magas profit,
- magas személyes jövedelmet jelentő munka,
- egyenletes munkaellátás,
- szakmai kihívást, alkotó munkát, presztízst növelő szakmai feladatok,
- a vagyon növelése,
- a meglévő piaci partnerek megőrzése, új piaci partnerekkel jó üzleti kapcsolatok kiépítése.

Ezen preferenciák között *nem lehet egyértelmű sorrendet felállítani*, különösen azért nem, mert a stagnáló helyzetből való kilépéshez szinte mindegyikre – egyidőben és látványos mértékben – szükség van.

Mi a siker a jelen lehetőségei között?

Sikernek tekinthető-e a Társaság elmúlt hét évi tevékenysége, és ha igen, a siker miben mutatkozik meg?

A szakirodalom szerint sikeres az a vállalat, amelynek tartósan nagy a profitja és/vagy nagy az alkalmazotti létszáma, vagy jelentős piaci részesedése van. A meghatározás jól mutatja egyrészt a siker összetett jellegét, azt, hogy nem lehetett egyetlen tényezőhöz kapcsolni, másrészt pedig a vállalati méretekkel összefüggő mivoltát. A siker – általában – mint a társadalmi környezet elismerése fogalmazódik meg. Kérdés, hogy egy kisméretű vállalkozás esetében érvényesek-e ezek a sikerességi kritériumok? Véleményünk szerint mások az erőforrásai és lehetőségei egy nagyobb méretű vállalkozásnak és egy kisvállalkozásnak. Tehát nemcsak egy adott időszak, hanem *a szervezet sajátosságai is meghatározzák, hogy mit tekinthetünk a siker kritériumainak.* Ugyanabban az időben a sikerességnek különböző variációi fordulhatnak elő, amelyek számos befolyásoló tényezőtől függhetnek.

Mit tekinthetünk sikernek egy olyan vállalkozás esetében, amelynek profitja, szervezete és létszáma kicsi, piaci részesedése elenyésző? Mi számít sikernek, ha a Társaság potenciális megrendelői, illetve hasonló profilú kisvállalkozások, a konkurens kis cégek közül sokan megszűntek? Mi számít sikernek egy olyan vállalkozás esetében, amelyik nem más nagyobb szervezet osztódásából, hanem a semmiből megalakulva jött létre?

A legnagyobb siker – esetünkben – a túlélés, az életbenmaradás. Mit jelenthet egy kisvállalkozás számára az életbenmaradás mint siker?

– az önbecsülés érzését, vagyis azt, hogy nagy nehézségek árán is sikerült a működőképességet megőrizni egy olyan gazdasági környezetben, amely nem igazán segítette működését,

– azt, hogy nem veszett el az anyagi és szellemi befektetés, amit létrehozott, sőt gyarapította vagyonát, amely biztosítja a további működést, a kockázatok vállalását,

– a tapasztalatot, hogyan lehet és kell nehéz időszakban is a piaci igényeket megteremteni és kielégíteni,

– azoknak a piaci pozícióknak a megőrzését, amelyeket a Társaságnak sikerült kivívnia.

Miért vált a Társaság esetében az életbenmaradás a siker legfontosabb tényezőjévé? A Társaság méreteit, tőkéjét, vagyonát tekintve sebezhető volt. Hiába volt mindig nyereséges, a felhalmozott vagyon abszolút értéke csekély maradt: akár egy nagyobb munka finan-

szírozásához, akár komolyabb beruházáshoz, akár egy jelentősebb veszteség kompenzálására a megalakuláskor és az azt követő néhány évben nem volt elég. A felhalmozott tudás, kapcsolati tőke pillanatokon belül elveszhetett, hiszen ezek a vagyonelemek nem voltak felhasználhatók olyan helyzetekben, amikor elsősorban jelentősebb pénztökére lett volna szükség. Az életbenmaradást és a fejlődést csak óvatos, megfontolt, kockázatkerülő lépésekkel lehetett elérni, amelyek egyáltalán nem tekinthetők konformnak a vállalkozások egyik fő jellemzőjével, a kockázatvállalással. Egy rossz döntéssel akár a Társaság léte is veszélybe kerülhet, kockázattalva az esetleges megszűnést, és ennek következtében szinte egyszerűen minden befektetett pénz és energia elveszhet.

Az *életbenmaradáson* kívüli másik említésre méltó sikerkritérium a szakmaiságot érinti. Egy szaktanácsadással, szellemi munkával foglalkozó kisvállalkozás sikernek könyvelni el, hogy

– egyedi fejlesztő jellegű feladatok megoldására képes,

– saját fejlesztésben eredeti módszereket, megoldásokat dolgozott ki,

– új tevékenységi körök, saját fejlesztési munkák beindítására is tud erőforrásokat biztosítani,

– olyan cégeknél szerzett referenciákat, amelyek a magyar gazdaságban meghatározó szerepet játszanak.

Elégedettek-e a tulajdonosok az elért sikerrel? Ezt a kérdést nem vizsgáltuk teljeskörűen. A magánszemély tulajdonosok általában elégedettek. Egyrészt azért, mert befektetett pénzüik, szellemi energiájuk nem veszett el, másrészt azért, mert ők is részesei voltak a szakmai sikernek. Általában a magánszemély tulajdonosoknál az alkotásvágy kielésének lehetősége, *a munkaöröm* legalább *olyan értékű sikertényező lehet, mint a nyereség, a profit.* Természetesen ez nem azt jelenti, hogy az utóbbiról a Társaság vagy tagjai lemondanának.

Összegző gondolatok

Az, hogy a cikkben bemutatott Társaság története megalapításától (1990-től) napjainkig miként alakult, egyaránt befolyásolták tőle függő, illetve független tényezők. Egy szubjektív esettanulmányban azonban nehéz eldönteni, melyeknek volt nagyobb hatása a jelenlegi helyzet kialakulásában.

Nyilvánvaló azonban, hogy a Társaság életében az alapvető változást a piaci viszonyok, a piaci verseny kiépülése, megerősödése jelentette. A Társaság partnerei a nagyvállalatok közül kerülnek ki és megrendelői köre

stabil. Ennek a helyzetnek voltak és vannak előnyei és hátrányai. Előnyei közé tartozik, hogy a Társaságnak van referenciája, kialakult vele szemben a bizalom. Hátránya, hogy elkényelmesíti az ügyvezetőt. Ez utóbbi kis magyarázatra szorul.

Az ügyvezető piaci elképzelése az volt, hogy a Társaság alakítson ki néhány nagy céggel gyümölcsöző együttműködést, amely kellő piaci, illetve referencia-háttérrel biztosít, és ezek a kapcsolatok eltartják a Társaságot. Az ügyvezető elképzelései azonban csak részben váltak valóra. A kapcsolatok kiépítése sikerült, de a partnereitől kapott megrendelések nem elegendőek a Társaság működőképességének biztosításához. A megbízások esetlegesen, nem sikerült hét év alatt tervszerű együttműködést kialakítani annak ellenére sem, hogy a megbízók elégedettek voltak a kapott szolgáltatásokkal.

Mi az oka annak, hogy a nagyvállalatok nem tudják elegendő megbízással ellátni a Társaságot? A válasz az, hogy *megváltozott a nagyvállalatok menedzsmentjének magatartása*. Ennek magyarázata elsősorban nem abban rejlik, hogy csökkent a kereslet a szaktanácsadási jellegű munkák iránt. A szervezetek életében ugyanis a megoldandó problémák újra és újra megjelennek, amelyek igényelnék a szaktanácsadói közreműködést. Az alapvető magyarázat inkább abban keresendő, hogy megváltozott a menedzsment hatásköre és jogköre, illetve magatartása a problémák megoldásában. *Felerősödött a tulajdonos iránti lojalitás*. Ennek következtében gyakran tapasztalható, hogy a megoldandó probléma súlyozása, kiválasztása, a problémamegoldás mikéntje a tulajdonosok közötti, illetve a tulajdonos és a menedzsment közötti viszony függvényévé vált. Így azok a szaktanácsadók kerülnek előnyös helyzetbe, akik nem a menedzsmenttel, hanem a tulajdonosokkal, illetve azok képviselőivel kerülnek kapcsolatba.

Engedjen meg az olvasó egy személyes vallomást. Azokkal kik már a hetvenes években is szaktanácsadási jellegű munkákból szerezték jövedelmüket, időnként nosztalgiaszerűen emlegetjük az akkori időszakot. Már az akkori vállalati önállósággal élve kialakult egy olyan vállalatvezetői kör, amelyik „fittet hányva” a hiánygazdaságból, valamint belső és eltitkolt tartalékképzésből levezethető általánosan tapasztalt vállalati magatartásnak, szervezethez és rendet szeretett volna teremteni a szervezetben, a vezetésben, és valódi célja a nyereség növelése volt. Az ilyen vállalatvezetői törekvések valós igényeket teremtettek a magas színvonalú szervezői, szaktanácsadási tevékenységek iránt.

Már akkor vágyálmainkban az élt, milyen jó lenne, ha megjelenne az igazi tulajdonos is, akinek érdeke lesz a belső tartalékok feltárása, a szervezett és hatékony működés, a termelékenység stb. Arra számítottunk, hogy akkor a szaktanácsadással szembeni igények bővülnek és rengeteg feladatunk lesz. Ez az időszak eljött, és mégsem érzékelhető általánosan a nagyobb szervezethez való törekvés, de nem érzékelhető az ilyen jellegű szaktanácsadói tevékenységre a kereslet növekedése sem.

Mint ügyvezető úgy érzem, a Társaság fennmaradásának, fejlődésének egyik feltétele az volt, hogy munkatársaimmal közösen alkalmazkodtunk az elmúlt évek történéseihez. Ennek a személyiségfejlődésnek voltak pozitív és negatív vonásai. A legjellemzőbb változás a magammal és másokkal szembeni határozottabb, keményebb és agresszívebb magatartás megtanulása. Egymást segítve próbáltunk igazodni azokhoz a felismert – bár sokszor csak nehezen elfogadható – törvényszerűségekhez, amelyek a kapcsolatok kiépítésében, a munkák megszerzésében, a megfelelő feltételek híján is eredményes munkavégzést biztosító erőszakosságban érhetőek tetten. Meg kellett tanulni a kudarcokat elviselni, veszített helyzetből is felállni és folytatni. Hamar rá kellett jönnünk és egymással el kellett fogadtatnunk, hogy *az eredményt nem a belé fektetett erőfeszítés jelenti, hanem a Társaság gazdasági eredményei, azok a szolgáltatások, amelyeket ténylegesen el tudtunk adni*. Személyesen azt az „önrbló” életmódot, munkamódszert fogadtam el legnehezebben, amelyik a Társaság életben tartásához szükséges, amelyik a saját magam fejlesztésétől, a regenerálódástól, a családtól vonja el az időt. Ezt csak azzal a hittel lehet vállalni, hogy értelme van munkánknak, és sikerül igazi vállalkozást létrehozni, szakmai műhelyt működtetni, piacainkat bővíteni.

Felhasznált irodalom

- Adizes, Ichak*: Vállalatok életciklusai. Budapest, HVG Rt. 1992
Czakó Ágnes-Vajda Ágnes: Kis és középvállalkozók. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest 1993
Laky Teréz: Vállalkozások a START hitel segítségével. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest, 1994
Németh György-Papp Ilona: Szolgáltatások menedzsment. Budapest, Aula, 1995
Oszoli Ágnes: Változó gazdálkodási feltételek – változó vállalati preferenciák. Külgazdaság, 1998. 2. szám
Petz Raymund-Zacher László: A vállalati törekvések változása a magyar gazdaságban (1994–1996). Vezetéstudomány, 1997. 7–8. szám
Zacher László: A vállalati sikerről. Gazdálkodás, 1989. 6. szám

OSZOLI Ágnes

SZELLEMI SZOLGÁLTATÁST VÉGZŐ KISVÁLLALKOZÁSOK A MAGYAR PIACON

E vállalkozások számára a megbízások megszerzése – és megtartása – jelenti a legnagyobb problémát. A szerző szerint a külföldi tanácsadókkal, tanácsadó cégekkel folytatott versenyben helyzetük olyannyira hátrányos, hogy nehézségeik leküzdésére csak alig mutatkozik remény.

A gazdaság viszonylag ritkán kutatott területe a szellemi szolgáltatásokat nyújtó kisvállalkozói szektor. Ebben a körben a szervezet tudatos működtetése, a korszerű szervezési és vezetési ismeretek, a megfelelő piaci tájékozottság mind olyan követelmények, amelyek megléte – elvileg – nem kétséges. Látszólag minden a helyén van ezeknél az értelmiségi kisservezeteknél, amelyek tanácsadóként próbálnak megélni a hazai vállalkozási piacon.

A valóságban azonban elég sokan küszködnek ezen a területen is. Viszonylag sokan változtatnak profilt a működésük ideje alatt, újabb piaci szegmenseket próbálnak elérni, újabb szakmákkal, tevékenységekkel bővítik kínálatukat. Ha így sem sikerül fennmaradniuk, akkor pedig megszűnnek. A felszámolás viszonylag ritka ebben a körben, hiszen ezek a szervezetek – tevékenységük jellegéből adódóan – nem tudnak jelentős tartozásokat felhalmozni.

A szellemi szolgáltatást nyújtó kisservezet működésének problémáival a kilencvenes években több tanulmány is foglalkozott. (Az olvasó ebben a számban is találhat egyet – a szerk.). Hangsúlyozni szükséges a tevékenység jellegét, ugyanis egy termékgyártó, vagy más fogyasztási szolgáltatást nyújtó kisservezetnek eltérő működési problémái, nehézségei voltak, és vannak ma is.

A működő vagy alakuló vállalkozások részére, a jövőépítés megkönnyítésére többféle szellemi szolgáltatást nyújtanak azok a szakértők, akik az adott területen

szükséges speciális ismeretekkel rendelkeznek. A szakértői tanácsadás leginkább célszerű szervezeti formái kezdetben a különböző kisvállalkozások voltak. Az általuk nyújtott szolgáltatások piacát olyan sajátosságok jellemzik, amelyeket az adott vállalkozás működésénél figyelembe kell venni.

A megbízások megszerzése

A szellemi szolgáltatást nyújtó hazai kisvállalkozások számára a megbízások megszerzése jelenti a legnagyobb problémát. Többszörösen hátrányos helyzetben vannak ezen a piacon elsősorban a külföldi cégekkel, illetve azok itteni leányvállalataival szemben.

A magyar vállalati kultúrában még nem alakult ki a hagyománya a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének. A korábbi gazdaságirányítási rendszerbe az ilyen jellegű feladatok nem illettek, hiszen a vállalatok számára a tennivalók egyrészt egyértelműek voltak, másrészt a fennmaradásnak nem volt elengedhetetlen feltétele a piaci követelményeknek való megfelelés. Ilyen feltételek között a különböző területeken működő szaktanácsadók igénybevétele a felvilágosult vállalatvezetők úri passziója volt.

Az elmúlt évtizedben jelentősen változott a helyzet, de a szolgáltatást igénylők köre ma sem határolható be pontosan. Egy adott szolgáltatásra elvileg minden – a jövőben is működni, fejlődni kívánó – szervezetnek szük-

sége lehet, de a tényleges igény még elég korlátozott. A felvilágosult vezetők mellé mostanra felsorakoztak a bajba jutottak. A vállalkozások egy jelentős körének ugyanis már nem egyértelmű, hogy a piacon maradásához milyen tennivalói vannak. Akik már szembesültek ezzel a problémával, szívesen fordulnának tanácsadóhoz, de megfizetni már nem tudják ezeket a szolgáltatásokat.

A szolgáltatásokat nyújtó kisvállalkozásoknak meg kell találniuk azokat a sajátos csatornákat, amelyeken keresztül a potenciális ügyfelek elérhetők.

További gond a megbízások megszerzésénél a személyes kapcsolatok erőssége, illetve a megbízást adó személy motiváltsága. (Bizonyos vállalati körökben ebbe az anyagi ellenszolgáltatás is belefér.)

Elvileg a piac bővülését jelenti a nagy nemzetközi cégek hazai megjelenése is. Náluk a külső tanácsadók foglalkoztatása a mindennapos esemény, hiszen szívesebben vesznek igénybe alkalmanként, amikor arra szükségük van, egy-egy felkészült független szakértőt, mint a vállalati hierarchiába besorolt szakreferenst. Ez a piaci szegmens azonban gyakorlatilag le van fedve külföldi tanácsadó cégek hazai leányvállalataival.

A külföldi tanácsadó cégek alkalmazása a külföldi tulajdonú cégek esetében teljesen természetes. A nyugat-európai vagy amerikai multinacionális cégek ugyanis ragaszkodnak a saját, korábbi tanácsadó cégekhez. Kisebb-nagyobb árdifferenciák miatt nem váltanak partnert, csak abban az esetben, ha mára végérvényesen kiderül, hogy nem tudnak együtt dolgozni. A külföldi tulajdonosnak kialakult kapcsolatainak a könyvvizsgálói vonalon, a reklám és piackutatás területén, a stratégiái, a technológiai tanácsadó cégek között. Ismerik egymást, az alkalmazott módszereket, az együtt gondolkodásnak kialakultak a technikái, és ami a legfontosabb, megbíznak egymásban.

A külföldi tanácsadók természetesen szívesen veszik ezeket a megbízásokat, hiszen kellően felkészültek a multinacionális cégek helyi fogadására. A nyolcvanas évek második felében – világbanki és PHARE projektek keretében – már megjelentek a hazai piacon és széles körben felmérték – esetenként magyar költségvetési pénzekért – az ipar legfontosabb létesítményeit, szervezetei állapotát, működését. A hazai átlagot jóval meghaladó fizetési ajánlataikkal a magyar szakértők legjobbjait nyerték meg, így a helyzeti előnyüket tovább tudták növelni.

A külföldi tanácsadók ázsioját szintén emelte a privatizációs kampány. A hazai cégek vezetői, akik feltétlenül

tulajdonost kívántak találni, szívesen bíztak meg – kétféle háromszoros árszinten is – külföldi tanácsadókat abban a hiszemben, hogy azok majd hozzák a megfelelő tőkeerős partnert. Az ÁVÜ is jobbra a külföldi tanácsadókat preferálta, bár az eredmények sem a vállalatok, sem az ÁVÜ szintjén nem igazolták az elvárásokat.

További előnyt jelentett a hazai piacokon a külföldi tanácsadók számára, hogy a bankok is elsősorban a nagy neveknek hittek. Bizonyos tevékenységek esetében kialakultak azok a mechanizmusok, hogy a részletező, időigényes elemző aprómunkát a magyar független szakértők, kis szervezetek végzik, és a jóváhagyás pecsétjét a külföldi tanácsadók ütik – megfelelő díjazás ellenében – az elkészült anyagokra.

Ezen a tanácsadói piacon megrendelőként felléphet az államigazgatás és az önkormányzatok is. Az ilyen jellegű megbízásokhoz pedig elsősorban a politikai szférában kialakult kapcsolatokon keresztül lehet jutni, bár időnként a szakmai háttér is befolyásolhatja a döntéseket. Hasonlóan politikailag – és anyagilag – motiváltak a külföldi segélyprogramok keretében végezhető munkák.

Árak és ráfordítások

A piac nagy részét tehát lefedik a különböző külföldi és az egyedi helyzetben levő magyar cégek, a kisebb tanácsadó vállalkozásoknak pedig a ténylegesen nehéz helyzetbe jutott, többnyire fizetési nehézségekkel is küszködő, az elvégzett szolgáltatást csak a normál árszint alatt megfizetni képes megrendelők jutnak. Így az egyes munkáknál folyamatos alku eredményeként alakul ki az az ár, amely legfeljebb a tanácsadó kisszervezet fennmaradást biztosítja. Az így kialakított árakba már nem férnek bele a normál fejlesztések, irodai beruházások, az információk beszerzési körének bővítése, a külföldi kapcsolatok ápolása, a továbbképzés és tapasztalatszerzés. A szakmai ismeretek bővítése önképzés útján lehetséges, de ez is többnyire csak a szükséges pihenőidő rovására valósítható meg. Ettől válik önkiszámlányolóvá ez a szakma azok részére, akik ezt művelik.

A piacszerzésnek igen eredményes útja lehet a tudományos közéletben való folyamatos jelenlét, de ennek az idő- és költségárfordítása sem ismerhető el az árakban. Csak a személyes ambíció lehet a magyarázat arra, hogy a szakma művelői nem fordítanak háttat ennek a piacnak.

• **Az elvégzett munka minősége**

Ez a piac természetesen komoly előnyöket is biztosít a benne részt vevő tanácsadóknak. A megbízások elnyerésének szükségessége egy idő után minden racionális megfontolást félresöpör, és a kisvállalkozó tanácsadó olyan feladatokra is vállalkozik, amelyek eredetileg nem tartoztak a profiljába. Így folyamatosan újabb területeket, problémákat ismer meg (persze lényegesen nagyobb ráfordításokkal, mintha eredetileg is az adott kérdéskörrel foglalkozott volna), és ez hozzásegíti, hogy eredeti megoldásokat találjon a feltett kérdésekre. A szakmai önmegvalósítás igénye tehát maximálisan kiélhető ezen a pályán.

A hazai tanácsadói piac egyik komoly gondja, hogy bármennyire is elégedett egy magyar vállalat a tanácsadó teljesítményével, nem nyilvánvaló számára, hogy a következő problémájával is ugyanazt a tanácsadót keresse meg. A multinacionális cégek nem váltogatják a tanácsadóikat, így egy-egy nagyobb szervezet éveken át tart néhány kisebb tanácsadót, legfeljebb akkor váltanak, ha megváltoztatják a stratégiai elképzeléseket, vagy drámai fordulat következik be a kapcsolatban. Akivel elégedettek voltak, azt ok nélkül nem szokták lecserélni.

• **A piacképesség, a megmaradás feltételei**

A hazai kisebb tanácsadóknak tehát nincs semmilyen biztonságuk. Ezért nagyon fontos, hogy a résztvevők számával arányosan, legalább féléves megélhetést és költséget biztosító tőketartalékkal rendelkezzenek. Ez a mai ár- és bérvizonyok mellett két millió Ft/fő nagyságrendet jelent.

A személyes kapcsolatok útján történő piacszerzés igényli, hogy a kisvállalkozásnak legalább négy-öt fő rátermett képviselője legyen, aki a piacképes kapcsolatokat folyamatosan ápolja. Egy-két fő erre a feladatra nem elegendő, ebben az esetben ügynököket kell alkalmazni, illetve azoknak, akik hozzák a megbízásokat, jutalékot kell fizetni. Mindez tovább csökkenti az egyes munkák jövedelemtartalmát.

A kis létszám szükségessé teszi, hogy a vállalkozás külső szakértőkkel dolgozzék. Az elmúlt tíz év sajnálatos tapasztalata, hogy a közreműködő szakértők a legtöbb esetben nem végeznek olyan szintű, színvonalú munkát, amit a megbízónak nyugodtan át lehet adni. A minőségi

hiányok mellett gyakori a határidőcsúszás, ami a kisvállalkozás ügyvezetőjének okoz újabb gondokat. Viszonylag ritkán alakulnak ki olyan szakértői teamek, amelyek folyamatosan, megfelelő leterheltséggel tudnak dolgozni.

A kisvállalkozások keretében végzett munkáknál pedig igen magas követelmények vannak a szakértőkkel szemben, ugyanis a hazai tanácsadói munka háttere kialakulatlan. Nincsenek adatok, nyilvántartások, feldolgozott információk, gyakran a szakértői becslés módszerével kell elvégezni az adott feladatot. Ez pedig széles kitekintést, felkészültséget és szakmai magabiztosságot igényel. Ugyanakkor a kis szervezet és a viszonylag szűk körű szakértői hálózat kapcsán nincsenek a szükséges létszámban azok a szakemberek, akik felelősséggel opponálni tudnák ezeket a munkákat. A külső kontroll tehát esetleges.

• **A tulajdonosok szerepe**

Az eddig leírtak a napi működés problémáira vonatkoztak és nem foglalkoztak azzal a helyzettel, amikor szétválik a tulajdonos és a kisvállalkozást működtető személyzet. Ez a szituáció gyakorlatilag működésképtelenné teszi a kisvállalkozást.

A szervezetet ugyanis csak az abban részt vevők egzisztenciális érdekeltsége képes fenntartani; ez a vállalkozás nem tudja olyan szinten hasznosítani a befektetett tőkét, hogy akár a rövid távú banki kamatokkal is versenyképes legyen. Azon kisvállalkozások, amelyeknél a tulajdonos és a személyzet szétvált, lassan mind kiszorultak a piacról, s csak azok tudtak megmaradni, ahol a vezetők, résztvevők tulajdonosként is érdekeltek voltak a fennmaradásban. A külső tulajdonos – bár jobbára nem a tanácsadói szakmában működik – meg akarja határozni a cég tevékenységét, beruházás- és üzletpolitikáját, a vállalkozás működtetését külön költségekkel terheli (például könyvvizsgáló felügyelő bizottság stb.), s emellett a képződő eredmény egy részét is ki akarja venni a cégből. Az érdekeltségi viszonyokat a költségcsökkentési törekvések révén leszorított személyi kifizetésekkel a visszájára fordítják, ugyanis az alkalmazottak érdekeltsége ezután nem a megszerzett munkák belső végzésére, hanem cégen kívüli felvállalására ösztönöz. Ez pedig a legtöbb esetben az adott kisvállalkozás halálát jelentheti.

SZÉKÁCS Anna

A KISVÁLLALKOZÁSOK TÁMOGATÁSA AZ USA-BAN*

A szerző írásában egyesült államokbeli tanulmányútja tapasztalatait foglalja össze. Mondanivalója az állami szerepvállalás mikéntje, a mikro- és kisvállalkozások hitelhez jutási lehetősége, valamint a mindezekből levonható következtetések mentén épül fel.

Beszámolom az állami szerepvállalás mikéntje, a mikro- és kisvállalkozások hitelhez jutási lehetősége, valamint a mindezekből levonható következtetések mentén épül fel.

Állami szerepvállalás a kisvállalkozások fejlesztésében

◆ A kisvállalkozások** legnagyobb vásárlója, piaca a Kormány. A Közbeszerzési Törvény előírja, hogy a közbeszerzéseknél a kisvállalkozásoknak legalább húsz %-os részesedést kell biztosítani. A százezer dollár alatti beszerzéseket mindenképpen kisvállalkozásoktól kell

* A szerző 1997 augusztusában az USAID szervezésében és finanszírozásában több mint kéthetes tanulmányúton vett részt. Az írás ezen utazás tapasztalatait foglalja össze.

** Kisvállalkozások – fő szabályként – az ötszáz főnél kisebb létszámot foglalkoztató és öt millió dollár alatti éves árbevételű vállalkozások. Számuk az Egyesült Államokban meghaladja a 23 milliót, s több mint 50%-uk 19 főnél kevesebbet foglalkoztat. A GDP 54%-át az Államokban a kisvállalkozások adják, fontos szerepet töltve be a munkahelyteremtésben. Az Egyesült Államokban a kormányzat kisvállalkozásokkal kapcsolatos feladatait törvény rögzíti. Ez a törvény hívta életre és határozza meg a Kisvállalkozási Hivatal (SBA) működését. A Hivatal független kormányhivatal, vezetőjét az Egyesült Államok Elnöke nevezi ki és a Hivatal mindenkor vezetője a Kabinet tagja.

megrendelni, és a nagyvállalatoktól történő beszerzéseknél is garantálni kell, hogy az ő beszállítóik az adott termék vonatkozásában legalább 20%-ban kisvállalkozások legyenek. 1996-ban az összes közbeszerzés 40 %-át a kisvállalkozások biztosították.

◆ A kisvállalkozások menedzsment- és technikai segítségnyújtási képzést, oktatást végeznek. E feladatot nem a Kisvállalkozási Hivatal munkatársai, hanem egy 13 ezer nyugdíjas vezetői reaktivizáló szervezet végzi, amelynek mindössze a dologi kiadásait és költségeit téríti meg a Hivatal. A nagy vezetői tapasztalatokkal és szaktudással rendelkező nyugdíjasok térítésmentesen végzik a tanácsadást.

◆ Kisvállalkozói fejlesztő program (SBCD). Az egyetemek és kutatóközpontok közelében mind az ötven államban található tanácsadással, tudományos eredmények vállalkozásoknak történő átadásával foglalkozó szervezetek. E program is a felmerülő költségek megtérítésére korlátozódik, az egyetemisták és az egyetemi tanárok ingyenesen végzik a tanácsadást, az ismeretek átadását.

◆ Üzleti információs központok (BICS). Az Egyesült Államok különböző nagyvárosaiban 39 irodában ingyenesen hozzáférhető a vállalkozások számára a működé-

sükkel kapcsolatos információ-bázis, pl. üzleti terv készítésére is alkalmas program. (A programokat az SBA ingyenesen szerezte be nagy multinacionális cégektől). Az irodákat az SBA üzemelteti, de itt is nyugdíjasok látják el díjmentesen az ügyfélszolgálatot.

Az információs központokban elérhető információkat és programokat a vállalkozók (telephelyekről, lakásokról) is elérhetik számítógépen. Ezt a programot az egyik legsikeresebbnek tartják az Államokban. Egy hét alatt 1,5 millió érdeklődő lépett be a rendszerbe, ezért az Államok Alelnökétől külön elismerést kapott a Hivatal (a papír nélküli, gyors, célirányos információnyújtásért).

◆ *Speciális programok* például vállalkozó nők, kisebbségek és más, hátrányos helyzetben levők támogatására.

◆ *Pénzügyi segítségnyújtás*

▷ *Garanciaprogram.* A 12.000 bankból 8.000-rel kötött megállapodást az SBA. A kisvállalkozásoknak nyújtott 750.000 dollár alatti banki kölcsönök esetén 75% erejéig vállal garanciát a Hivatal ingyenesen, ha ezt a bank kéri. 1997 első nyolc hónapjában tíz Mrd dollár hitelt támogattak garanciával. A garanciaprogram egy alprogramja, hogy a nők és a kisebbségek hitelei esetén – amennyiben a hiteligenylők az kérik – előzetes garancialevelet ad ki a Hivatal, ha a vállalkozó üzleti tervét egyébként megfelelőnek tartja.

▷ *Mikrohitel program.* Az SBA mikro-vállalkozások hitelezését végző nonprofit szervezeteknek hitelt refinanszíroz kiegészítő jelleggel, ami egy-egy ügyfél esetében nem haladhatja meg a 25 ezer dollárt. A programot a női és a kisebbségi vállalkozásra szánták, de ma már a mikro-vállalkozások széles köre számára hozzáférhető. Ezzel a programmal a Kormány lehetővé tette, hogy nonprofit szervezetek hetven millió dollár hitelt folyósítsanak olyan mikro-vállalkozásoknak, amelyek egyébként nem jutottak volna hitelhez. A program sikerességét jelzi, hogy a Hivatal vesztesége nulla, a nonprofit szervezetek vesztesége egy % körüli.

▷ *Kockázatitőke-program.* Ha a kockázatitőke-alap megfelel a Hivatal követelményeinek (pl. alaptőkéje legalább öt millió dollár, s megfelelő a menedzsmentje), akkor a kockázatitőke-társaság alaptőkéje legfeljebb kétszeresének megfelelő összegű, tíz éves lejáratú hitelt nyújt a Hivatal a kockázatitőke-társaságnak, vagyis nem

tőketársként, hanem hitelezőként segíti a kockázati tőkepiacon keresztül a gyors fejlődésre képes kisvállalkozások fejlődését. Erre a programra 1997-ben kilencven millió dollárt használhatott fel a Hivatal.

A Hivatal a kockázatitőke-társaságnak adott hitelért kamatot kap (pénzpiaci kamat), és az árfolyamnyereségen osztozik (átlagosan hat %-os mértékben).

▷ *Természeti csapások program.* Az Egyesült Államok Elnöke vagy az SBA vezetője egy-egy térséget természeti csapás sújtotta területnek minősíthet. Ez esetben a Hivatal közvetlen hitelt nyújthat az itt működő vállalkozásoknak tevékenységük újrakezdéséhez és a lakosságnak lakásépítésre.

◆ *Kormányzati Szószólói Hivatal.* A Szenátus számára a kisvállalkozói lobbist államilag szervezik. (Minden más érdekcsoport képes a szükséges lobbist megszervezni, ez az egyetlen szféra, amelynek érdekét ilyen szinten államilag szervezik. Vezetőjét az Egyesült Államok elnöke nevezi ki, és munkájáról a kongresszusnak tartozik beszámolni.)

Részlegei: – politikai (üggyvédekből áll és azonnal tiltakozik, ha olyan jogszabályt terjesztenek elő, amely a kisvállalkozások érdekeivel ellentétes),
– gazdasági kutatás (közgazdászok).

A mikro- és kisvállalkozások hitelhez jutási lehetősége

A mikro- és kisvállalkozások hitelhez jutását a bankszféra csak részben tudja megoldani. Költségigényes és nagy kockázattal járó hiteligenyekkel a bankok nem szívesen foglalkoznak.

Az Egyesült Államokban 1983-ban hozott törvény (a Közösségi Fejlesztések Reinvestíciójáról szóló törvény) írja elő a bankoknak, hogy üzletpolitikájukban a közösségi célokat, így a mikro- és kisvállalkozások hitelhez juttatását is érvényesítsék. A törvény nem ír elő kvótát arra vonatkozóan, hogy a bankok hitelezésében milyen arányú legyen a mikro- és kisvállalkozásoknak nyújtott hitel aránya, és arra vonatkozóan sem ad iránymutatást, hogy ezt hogyan oldják meg. A bankfelügyelet negyedévente, évente jelentést kér a bankoktól a törvényben foglaltak (mikro- és kisvállalkozások hitelezése, hátrányos helyzetűek lakásépítési hitelezése stb.) teljesítéséről. A bankfelügyelet a bank éves értékelése során ezt (is) értékeli. Ennek nagy jelentősége van a bank

megítélésében, a bankfelügyelet ugyanis értékelését nyilvánosságra hozza, és új bankfiók, telephely alapításának engedélyezésekor fontos szempont, hogy a bank a közösségi kötelezettségeinek eleget tett-e.

A bankok a mikro- és kisvállalkozások hitelezését többféle módon segítik, így:

- a bankon belül önálló részlegeket működtetnek a mikrovállalkozások hitelezésére,
- önálló bankot, ún. Közösségi Fejlesztési Bankot hoznak létre, amely a mikro-, kis- és középvállalkozások hitel igényét bírálja el és elégíti ki,
- nonprofit szervezetet hoznak létre a bankcsoporton belül,
- nonprofit szervezetet hoznak létre a bankok között,
- hozzájárulnak erre szakosodott nonprofit szervezetek hitelezési tevékenységének bővítéséhez kedvezményes hitelnyújtással vagy végleges adománnyal.

Állami szerepvállalás a mikro- és kisvállalkozások hitelezésében

Az elnökválasztásokon Clinton elnök kampányában kiemelt szerepet kapott a nők, a hátrányos helyzetűek, és a szegények vállalkozói lehetőségének javítása.

A mikro- és kisvállalkozásokkal kapcsolatos állami intézkedések három fő célja sorrendiségben:

- a szegénység megszüntetése,
- a foglalkoztatottság növelése,
- a vállalkozások teljesítőképességének javítása, a gazdaságban betöltött szerep növelése (gazdasági cél).

A kisvállalkozások hitelhez jutását segítő állami programok:

- Az MFI (Központi Alap) program 1995-ben indult. Lényege: nonprofit szervezetek kedvezményes kamatozású hitelhez juthatnak, amit a piaci kamatnál valamivel magasabb kamattal juttatnak mikro- és kisvállalkozásoknak. A magasabb kamattal mellett is nagy az igény az ilyen kölcsönök iránt, mert ebben a körben a hitelhez jutás lehetősége a probléma.

- A CDFI Alap (Közösségek Fejlesztését Finanszírozó Intézményi Alap) 1996-ban indult (évi ötven millió dollár kerettel). A program keretében: bankok és nonprofit szervezetek pályázhatnak támogatásra (tőkejuttatásra), ha mikro- és kisvállalkozásoknak nyújtanak hitelt.

A bankok szerepvállalása a mikro- és kisvállalkozások hitelezésében

A Közösségi Fejlesztési Reinvestícióról szóló törvény hatására a legnagyobb bankcsoportok kialakították szervezetükön belül vagy azon kívül a kisvállalkozások hitelezését „segítő” programjukat. A bankok üzletpolitikájukban meghatározott mértékig és keretösszegben a Törvény szellemének megfelelően akkor is folyósítanak kisvállalkozásoknak hitelt, ha az kockázatosabb és ha az a Bank számára veszteséges. Ez a hitelnyújtás vagy (és) közvetlen vállalkozásoknak folyósított hitel, vagy (és) nonprofit hitelező szervezeten keresztül lebonyolított hitelnyújtás. Egy módja, hogy önállóan vagy közösen ún. Közösségi Fejlesztési Bankot alapítottak, illetve tőkecsoportok önállóan is alapítottak ilyen bankot. Mintegy 900 Közösségi Fejlesztési Bank működik az USA-ban, meghatározott földrajzi területen (lényegében lefedik az Államok területét). Ezek a bankok a Banktörvény alapján működő pénzügyintézetek. A törvény nem nevesíti az ilyen intézményt, csak a nevük és tevékenységi körük különbözteti meg más pénzügyintézetektől. A Közösségi Fejlesztési Bankok pénzügyi hitelkamatot számolnak fel a hitelek után. A kisvállalkozások hiteleihez ingyenes garanciát kérhetnek az SBA-tól.

A Közösségi Fejlesztési bankok végleges tőkejuttatásért pályázhatnak CDFI alapnál (állami alap).

A nonprofit szervezetek szerepvállalása a mikro- és kisvállalkozások hitelezésében

A nonprofit szervezetek (több mint nyolcszáz szervezet) hitelezési tevékenysége

- nem tartozik a hitelintézeti törvény hatálya alá, normatív szabály rájuk nem vonatkozik,
- saját belső szabályzatuk alapján történik a hitelezés,
- a Pénzügyminisztérium, a Bankfelügyelet, az SBA és a Közösségi Fejlesztési Bankok szerint is fontos ezek működése, de felügyeletük és szabályozottságuk hiánya nem problémamentes.

A nonprofit szervezetek többsége közvetlenül nyújt hitelt, elvélve fordul elő, hogy pénzügyintézeten keresztül bonyolítják le a mikrohitelvezést, mert ezt a megoldást túl költségesnek tartják. A hitelezést igen eredményesnek tartják, a visszafizetési arány 95 % feletti, száz % alatti fedezetre adják a hitelt, hitelgarancia ebben a körben nincs.

Az afrikai és a latin-amerikai példák után az Egyesült Államokban is megkezdődött a csoporthitelezés. Az ilyen

csoportok tagjai általában – de nem kizárólagosan – többszörösen hátrányos helyzetűek, ún.:

- kisebbségek,
- létminimum alatt élők,
- nők stb.

A csoporthitelezésben a résztvevők egymás tartozásáért is kezességet vállalnak (egy csoport 7–30 fő).

A nonprofit szervezetek forrásai:

- alapítványoknál elnyert forrás,
- magánszemélyek adományai,
- bankoknál elnyert pályázat,

– állami program keretében elnyert kedvezményes kamatozású hitel vagy tőkejuttatás (ez csak kiegészítő jellegű lehet),

- bankoktól felvett kedvezményes kamatozású hitel.

Egyes nonprofit hitelező szervezetek is alapítottak profitérdekelt kockázati tőke alapot! A legígéretesebb projektumok megvalósulását ilyen módon kívánják elősegíteni. Ezek működését kiemelten fontosnak tartják.

Következtetések

➤ *A kis- és középvállalkozások politikai-gazdasági jelentősége* nálunk is megkívánja, hogy a gazdaság szereplői felé a törvényhozás fogalmazza meg az e szférával kapcsolatos elvárásait, feladatait, többek között a kormányzat feladatait.

Határozott iránymutatásra van szükség:

- a Kisvállalkozói Törvény megalkotásával,
 - a Közbeszerzési Törvény megfelelő módosításával,
- valamint
- a hitelintézetektől elvárt hitelezői és támogatói magatartás vonatkozásában.

A kisvállalkozói szféra Magyarországon sem tudja megszervezni Parlamenti „lobbiját“, ennek szervezeti kereteit, módját államilag kell megszervezni.

A kisvállalkozásoknak a kormányzaton belüli felelősségi rendjét világossá és egyértelművé kell tenni, az 1991-ben Magyarországon félresikerült, erőtlen, majd megszüntetett kisvállalkozási hivatal helyett *megfontolandó megfelelő feladattal és hatáskörrel rendelkező országos hivatal létrehozása*, amely a kisvállalkozásokkal kapcsolatos kormányzati feladatokat látná el.

➤ *A kisvállalkozásokkal kapcsolatos tanácsadói munkába* az üzleti szféra mellett komoly szerepet kaphatnának a nagy szakmai tapasztalattal rendelkező nyugdíjasok az USA és a nyugat-európai országok mintájára. Ennek

szervezésében többek között az MVA is szerepet vállalhatna.

➤ *Az MVA keretében ki kellene építeni üzleti információközpontokat*, ahol a vállalkozók ingyenesen vagy minimális térítési díj ellenében speciális számítógépes programok és E-mail rendszeren keresztül a tudományos-technikai eredményektől a legkülönbözőbb rájuk vonatkozó szabályokig mindent elérhetnek.

➤ *A Magyar Tudományos Akadémia, az Egyetemi és Főiskolai Rektorok Tanácsának, az Érdekképviselőtestület, a Kamarák, az MVA, a politikai pártok és a közhivatalok képviselőinek részvételével tanácskozást lenne célszerű tartani* arról, mit tehetnek az egyetemi oktatók és hallgatók a kisvállalkozások fejlesztése érdekében úgy, hogy az az oktatásnak, a diákságnak hasznára is váljék.

Ennek eredményeként – megfelelő előkészítő munka után – elérhető lenne, hogy egyes egyetemeken mellett kiépüljenek tudományos-technikai központok, majd ebből ún. inkubátorházak (pl. Miskolc, Nyíregyháza, Gödöllő).

➤ *A mikro- és kisvállalkozások hitelezését* az USA piaci viszonyai között sem végzi el teljeskörűen a bankszféra. Nem a kamatláb nagysága, hanem a hitelhez jutás lehetősége okoz gondot. Minden bizonnyal le kell számolni azzal az illúzióval, hogy a banki szféra a „verseny éleződésével“ olyan mértékben fordul a mikro- és kisvállalkozások hitelezése irányába, hogy az megoldottnak legyen tekinthető. Az állami beavatkozás ezen a területen hosszabb távon is szükséges. A mai kamattámogatások nem tekinthetők egyedüli „gyógyírnak“, hiszen hitel hiányában a kamattámogatás sem jut el a mikro- és kisvállalkozásokhoz.

➤ *A bankok számára nem idegen, ha az állam elvárja a közösségi tevékenységet*, így a mikro- és kisvállalkozások hitelezését, vagy az ahhoz való hozzájárulást. Magyarországon a bankok 1989-ben hozzájárultak az MVA, 1992-ben a Hitelgarancia Rt. alapításához. Mindkét intézmény a mikro- és kisvállalkozás működési feltételeit nagyban segítő nonprofit vállalkozás, amely bizonyította működőképességét. A további finanszírozásban azonban ma a bankszféra már nem vesz részt.

Átgondolandó, hogy a bankszféra nagyobb és folyamatos aktivitása e program megvalósításában milyen módon biztosítható, a kisvállalkozásokról szóló törvény, vagy a Hitelintézeti Törvény egy ilyen irányú

elvárás megfogalmazhatna. Végiggondolandó, hogy a Bankok pozitív ösztönzése a mikro- kis- és középvállalkozások nagyobb arányú hitelezésére hogyan lehetséges.

➤ *A nonprofit szervezetek mikrohitelezési tevékenysége Magyarországon sem idegen, az MVA Phare pénzből (1997-ben 1,8 Mrd forint) és a GFC keretében megtervezett (1997-ben további 1,8 Mrd forint) forrásból a Helyi Vállalkozói Központokon keresztül végez ilyen tevékenységet. Jelenleg egy millió forint alatti hitelt folyósítanak pénzügyintézeteken keresztül (megyéenként egy-egy hitelintézettel bonyolítják le a HVK-k a mikrohitelezést.)*

Megfontolandó, hogy

– a mikrohitelezési programba az MVA-n, illetve a HVK-n túl más nonprofit szervezetek is bekapcsolódjanak úgy, hogy a rendelkezésre álló forrásokat közöttük használják fel pályáztatás útján (egyben a HVK-k is közvetlenül pályáznának saját programokkal),

– a pályázatok elbírálása és a pénzfelhasználás ellenőrzése, értékelése a Pénzügyminisztériumban történjen (Kisvállalkozási Hivatal hiányában),

– lehetővé kellene tenni, hogy nonprofit szervezetek hitelintézet igénybevétele nélkül is végezhesenek mikrohitelezési tevékenységet (erre vonatkozó igény az MVA részéről már jelentkezett) a költségek csökkentése érdekében. Ezzel egyidejűleg elő kellene írni, hogy az állami támogatás nem haladhatja meg a nonprofit szervezet költségvetésének 50%-át.

– Kísérletképpen egy-két csoportos hitelezési programot is be kellene indítani az MVA keretében. Az Európai Unió négyéves programja is megfogalmazza a kisebbségek és a nők vállalkozási lehetőségeinek javítását. A tapasztalatokat az Egyesült Államok erre szakosodott nonprofit szervezete kérésre átadja.

➤ *Az állami segítség a főként kisvállalkozások tőkeellátottságát javító kockázati tőketársaságokban elengedhetetlen! (Ez azonban már egy másik útijelentés témája lehetne.)*

N E M Z E T K Ö Z I M B A

A Purdue Egyetem (USA), a Tilburg Egyetem (Hollandia)
és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete

*integrált MBA (Master of Business Administration) programot indít
az 1999. év januárjában.*

A program a legmagasabb szintű üzleti ismereteken túl a globalizáció és a nemzetközi versenyképesség követelményeire összpontosít.

Újszerű struktúrában (koncentrált oktatás plusz otthoni tanulás),
moduláris szerkezetben 3 szemeszter alatt, munka mellett szerezhet

**amerikai-magyar, ill. amerikai-holland MBA diplomát
(továbbá a 3. fél tanúsítványát).**

Az oktatás három helyszínen
– Indiana államban, Tilburg-ban és Budapesten –
nemzetközi oktatógárdával, angol nyelven folyik.

További információk:

Dr. Findrik Mária programigazgatótól: tel: 210 02 31, fax: 210 42 95
e-mail: mfindrik@mail.vki.bke.hu

Bodnár Hajnalka programmenedzsertől: tel: 210 42 49, fax: 210 42 95
e-mail: hbodnar@mail.vkibke.hu

Cím: 1087 Budapest, Könyves Kálmán krt. 48-52.

<http://www.vki.bke.hu>

TEJNÓRA Tibor

JAPÁN MENEDZSMENT AZ ÉVEZRED KÜSZÖBÉN

A különféle ázsiai modellek, köztük a japáni is – a jelenlegi egyre mélyülő pénzügyi válság ellenére – számos olyan elemet tartalmaznak, amelyek a gyakorlatban már többször bizonyították életképességüket. Ezért a szerző nem csak a dél-kelet ázsiai országokra, de az egész világra jelentős befolyást kifejítő japán menedzsmentet próbálja megismertetni, amely éppen kipróbáltsága miatt kínálhat megoldásokat a hazai gazdasági környezetben. A téma már csak azért is érdekes lehet, mert a Magyarországra irányuló japán tőke kivitel hamarosan meg fogja haladni az 500 millió USD-t. Ez az összeg ugyan csak piciny hányada a teljes, közel 17 milliárd USD-nyi Magyarországon megtelepedett külföldi tőkének, mégis számottevő ahhoz, hogy a japán gazdasági jelenlétet hazánkban is érzékelnünk lehessen.

A hatvanas és hetvenes évek Japán számára a dinamikus gazdasági fejlődés korszakát hozták el. A sikerek felkeltek a külföldi szakértők figyelmét, és megkezdődött a japán gazdasági csodafegyverek titkainak feltárása, egyáltalán a rendkívül eredményesnek mutató mikro és makro gazdasági irányítás módszereinek, „a japán management”-nek szervezett kutatása. Kutatók százai próbálták megfejteni a helyszínen a csoda titkait. A dinamikus gazdasági fejlődést gyorsuló ütemű japán tőkeexpansió kísérte. Ennek eredményeként Japán a nyolcvanas évek végére a világ egyik legnagyobb tőkeexportőrévé vált. 1989-ben a tőke kivitel rekord értéket ért el, azaz egyetlen évben 67,5 milliárd USD-t. A japán működő tőke első látványos expanziós szakasza a hatvanas évek végén kezdődött. Az 1969-73-as pénzügyi évek során a külföldre irányuló közvetlen japán befektetések összességében 8,3 milliárd USD-t tettek ki. Az első olajválságot követő időszakban a befektetési célokra felhasználható tőke jelentős részét maga a japán gazdaság szívta fel, amely a strukturális változtatásokhoz, a fejlesztésekhez nélkülözhetetlen volt. A hetvenes évek végére azonban a japán működőtőke-kihelyezés már viszonylagosan korábbi aktivitását és a közvetlen külföldi

befektetések halmozott összege 1978 és 1984 között elérte a 49,2 milliárd USD-t. A jen 1986-ban kezdődő erősödése újabb lökést adott a folyamatnak. Az a felismerés is fontos volt, hogy az iparilag fejlett országokkal való kereskedelmi súrlódások elkerülésére vagy csökkentésére az egyik legjobb eszköz a helyi beruházások növelése. Ebben a folyamatban nem lehet figyelmen kívül hagyni az akkori EK integráció szívó hatását sem a tőke kivitel ősztönző tényezők között. Az 1993-as pénzügyi év végére az 1951-től számított halmozott tőke kiviteli összeg 422,6 milliárd USD-ra duzzadt. Ez páratlan fejlődést jelentett a II. Világháborút követően, és azt is, hogy egyes éveket tekintve Japán az első helyen szerepelt a világranglistán.

Ez a most már alapvetően külföldön zajló folyamat arra adott lehetőséget, hogy a japán módszereket talajukból kiszakítva, jelentősen eltérő gazdasági környezetben, gyökeresen más kulturális hagyományokon felnőtt és háttérű munkaerőt alkalmazó munkahelyeken tudták tanulmányozni és ellesni a külföldi szakértők.

Mivel a tőke kivitel első számú célpontja az USA, illetve Észak-Amerika volt (erre a földrészre csaknem 185 milliárd USD értékű tőkét exportáltak, azaz Japán

tőke kivételének közel 44%-át), a legmélyrehatóbb ismeretekhez először az angolszász világ jutott. A beruházások főként az autó- és a textiliparba, vegyiparba, valamint az elektromos eszközöket és az általános gépeket gyártó alágazatokba irányultak. Nem elhanyagolható masszív beruházások zajlottak le Nyugat-Európában is, főként a *mai EU országokban* (a legnagyobbak alapvetően Angliában és Hollandiában). Ebbe a térségbe közel 84 milliárd USD dollár áramlott, azaz a teljes érték mintegy 20%-a. Az ott indított vizsgálatok a japán menedzsment újabb tulajdonságait ismertették meg a világgal.

A Japán által mindig preferált ázsiai országokban letelepült kb. 67 milliárd USD tőke (azaz a teljes érték 16%-a) működtetése során szerzett tapasztalatok voltak azok az információ források, amelyek az „érem harmadik oldalát” mutatták meg a megismerési folyamatban.

Ha az elmúlt 15 év tőke kiviteli tevékenységét abból a szempontból vizsgáljuk, hogy milyen tevékenységeket preferált a japán tőke, akkor mindenképpen az állapítható meg, hogy a nem-feldolgozóipari szektor (300 milliárd USD) és azon belül is a pénzügyi, biztosítási szektor (81 milliárd USD) részesült előnyben a feldolgozóiparral (115 milliárd USD) szemben. Az ingatlanvásárlások főként az USA-ra összpontosultak.

A japán pénzügyi intézmények külföldi banki tevékenysége, az értékpapír kereskedelem és a lízing a nyolcvanas évek második felében futott fel. A pénzügyi reformok, a bankok szabadságfokának növelése, tevékenységi körük szélesítése a szektor szerepének erőteljes növekedéséhez vezetett külföldön.

Ezek voltak tehát a japán tőke számára egyfelől a „gyakorló terek”, másfelől a beruházások, a termelés és a szolgáltatások étellel teli küzdőtere, a nemegyszer kontinensnyi távolságra lévő, kezdetben csaknem fehér foltoknak számító külföldi piacok, a kutatók számára pedig a kutatások in vivo színhelyei. A tapasztalatszerzés tehát mindkét oldalon széles spektrumon belül történhetett...

A menedzsment hagyományokból eredő tulajdonságai

A vallás szerepe

Egyetlen kutató sem állíthatja, hogy a jelenlegi japán társadalom vallási alapon álló lenne. Mégis a vallás, méginkább a vallási eredetű hagyományok nem elhanyagolható befolyást gyakorolnak az üzleti életre és etikára. Nehezíti a megértést, hogy a jól tájékozottság megkíván-

ja a konfucianus, sintoista és buddhista tanok legalább elemi szintű ismeretét. A japánokkal való sikeres üzleti kapcsolatnak persze nem előfeltétele a mély vallásosság, de a vallási ismeretek segítenek az üzleti világ mozgató erőinek megértésében.

A keleti vallások alapvetően transzcendentálisak. Ez leegyszerűsítve annyit jelent, hogy a legkisebb és legegyszerűbb dolognak is lelke, szelleme (japánul numenje) van. Természetesen igaz ez az emberre is. Minden egyes numen kapcsolódik egymáshoz és együtt formálja az Univerzum nagy életerejét. Ilyenformán a japán emberek olyan környezetben élnek, amelyben mindennek és mindenkinek célja van, nevezetesen ennek az életerőnek a kifejezése. A munka jelentése ezért különlegessé válik. A munka ugyanis számukra nem más, mint a nagy életerőnek az önkifejeződése. Tudatosan vagy önkéntelenül a japánok megpróbálják magukat egyesíteni a nagy életerővel olyan módon, hogy saját munkájukra koncentrálnak.

A transzcendens közelítés második igen fontos oldala az emberek csoportosulása, csoportban való viselkedése. Az emberi csoportot ugyanis mindig magasabbrendűnek vélik, mint a csoport egyedeit. Ennek oka az, hogy a csoport sokkal nagyobb erővel rendelkezik ahhoz, hogy az Univerzum nagy életerejéhez kapcsolódjon közvetlenül, mint az egyes ember. Ezért egyetlen igaz út vezet az életerőhöz való kapcsolódáshoz, és ez nem más, mint a csoportban végzett tevékenység.

A csoportok ezért szinte minden szinten jelen vannak a japán életben. Négy alapvető szintet különböztethetünk meg, ha mesterségesen szét akarjuk választani őket. A *legkisebb és legalapvetőbb csoport* az egyén szempontjából a család. A *második a barátok, ismerősök, kollégák, bajtársak, üzlettársak köre, csoportja*. A *harmadik Japán* (azaz az összes japán ember) mint egész egység. A *negyedik az ezeken kívüli világ*.

Ez a négy csoport vagy bűvös gyűrű határozza meg az üzleti etikát is. Míg a családi vállalkozáshoz a legszorosabb üzleti partnerek tartoznak, addig a második gyűrűben találjuk a kereszttulajdonban lévő vállalatok képviselőit, a külső üzlettársakat, a vállalatot finanszírozó bankokat, az állandó és rendszeres vevőket, a legjobb klienseket és így tovább, persze mindezeket Japánon belül. Ebben a körben annyi előnyt kell a csoporton belüli társaknak adni, amennyi hátrányt a saját vállalkozás okozhat a csoport többi tagjának. (Az ilyen típusú vállalat-csoportosulásokat nevezik *keiretsunak*.) Ez hosszú távú kapcsolatrendszerrel tétel fel eleve és hosszú távon megvalósuló egyensúlyt az adok-kapok kapcsolatrend-

szerben. Ezért, ha egy vállalat nem tud elegendő előnyt kínálni a csoportnak, akkor kitesztítják. A harmadik körben kezdődik a szabad verseny, azaz a verseny más csoportokkal, de még mindig Japánon belül. A negyedik kör pedig a Japánon kívüli versenytársak, szerte az egész világon.

Az európaiaknak vagy amerikaiaknak nagyon nehéz a negyedik körből a harmadikba és még nehezebb a másodikba jutni, bár a japánok állítják, ha a külföldiek megértik a hosszú távú kapcsolatrendszer lényegét, akkor könnyen eljuthatnak akár a második körig is és válhatnak igazi csoporttaggá.

A külföldiek részére tehát a leglényegesebb annak a technikának az elsajátítása, hogy hogyan ismerhetik meg a csoport szabályait (melyek azok egyáltalán, mert az esetek többségében ezek nincsenek leírva), hogyan alkalmazzák ezeket a csoporton belül, hogyan tudják megteremteni az adok-kapok viszonylatrendszerben az egyensúlyt.

A második körbe tartozó vállalatok viselkedését a következő példával lehetne illusztrálni. Tegyük fel, hogy A vállalat bajba jut és a csoporton belül B vállalat pénzügyi segítséget ad. Ez esetben A vállalat B vállalatot legjobb kliensei közé „veszi fel” és tőle magasabb áron vásárol vagy alacsonyabb áron ad el neki még akkor is, amikor adósságát visszafizette. Ez a speciális kapcsolat akkor is fennmarad, ha kiderül, hogy van jobb termék, mint B-é vagy van jobb vásárló mint B. Az sem lehetetlen, hogy A vállalat ilyenkor továbbfejleszti B termékét vagy éppen saját hálózatában (klienturájában) másnak is ajánlja azokat. Mindez fordítva is igaz lehet, azaz B vállalat akkor sem szakítja meg a kapcsolatot A-val, ha A visszafizette tartozását. Ha A vállalat megszakítaná a kapcsolatot a segítséget nyújtó B-vel adósságának visszafizetése után, akkor a kör tagjai A vállalatot megbízhatatlannak minősítenék. A nyugati vállalatok legnagyobb része ezt tenné, ha harmadik fél számára előnyösebb feltételeket kínálna. ... és pontosan ez az, ami miatt a körön kívülre rekedne.

A fentiek miatt a csak rövid távon kereskedni és gyorsan nagy nyereséget elérni kívánó külföldi cégek nem számíthatnak átütő, de még csak kis sikerekre sem Japánban vagy japán cégekkel. Hasonlóképpen kicsi annak valószínűsége, hogy olyan cégek tartósan a piacon maradhatnak, amelyeknek nincs Japánban valamilyen szinten állandó képviselőjük (fiók, leányvállalat, ügynökség, vegyes vállalat, képviselői iroda stb.).

Egyéb menedzsmenttulajdonságok

Kollektív döntéshozatal

A *kivülálló* külföldiek számára rendszerint túl hosszú és körülményes folyamat. Nagyon ritka az egyszemélyi döntés. A japán döntéshozatal jellemző gyakorlata a csoportos felelősségvállalás. A vállalaton belüli változások kezdeményezői általában a hivatalon kívül, egymás társaságában szórakozó beosztottak. Amikor egy elképzelés megéri, egy ajánlattételnek minősülő írásban megfogalmazott nyilatkozat születik (*ringi-sho*), ezt először a beosztottak, illetve az egyenrangú osztályok között körözik. Csak ezután terjesztik fel. Ezalatt a meglehetősen hosszú idő alatt sok ember kezén megy át és mindegyik hozzáilleszti jóváhagyását. Így az érintett csoport összes tagjának bizalma kíséri a kérdéses döntést, ami lehetővé teszi a végkifejlet gyors, pontos és egybehangzó végrehajtását. Mivel igen gyakran nincs munkaköri leírás, nehezen határozható meg pontosan, hol történnek az igazi döntések. Egy-egy vezető, bár nincs magas rangban, rendkívül befolyásos lehet az adott ügyben.

Szervezeti struktúra

A vállalati szervezet az amerikaihoz vagy az európaihoz hasonlóan lényegesen tagoltabb, hierarchikusabb. Sokkal több címet és rangot lehet megtalálni (amelyeknek nincs magyar vagy európai megfelelője), mint a jelenlegi, korszerűnek kikiáltott szervezeti rendszerekben. Ez az ún. egyenlősdivel összevetve ellentmondásosnak tűnhet, de ez az elismerés egyik formája és érzékletesebbé teszi az egyéni előrehaladást.

Szenioritás

A társadalmi rendszer az idős, tapasztalt emberek tiszteletére, megbecsülésére épül. Ezért a rangban, címekben és fizetésben történő elismerést döntően a korhoz kötik.

Egyenlőségre való törekvés

Nem enged meg nagy, fizetésen belüli eltéréseket a dolgozók között. Lényege az, hogy a vezetők részére poszthoz kötött járadóságokat biztosít a kinevezés érvényességének idejére. A konszenzus így könnyebben elérhető a vezetők és vezetettek között. A legnagyobb átlagos havi fizetés mintegy 2,5-szerese a legkisebb átlag-

gos fizetésnek (a vezetők esetében ehhez még a külön járandóságok tartoznak, pl. gépkocsihasználát, mobil telefon használata stb). Ha a vállalat nagy kudarccokat él át, nem ritka, hogy csökkentik a vezetők számát, visszaminősítik őket mind rangban, mind fizetésben. Ez utóbbiak tehát jelzések a beosztottak részére, *hogy a teherviselés is közös, nemcsak az eredmény*. A konszenzus elérésének ez is az egyik sajátos eszköze, és egyben deklarációja annak, hogy a vezetés is a „család“ vagy a klán része.

Rotáció

A dolgozók cseréje a különböző munkaterületeken. Célja a monotonitás csökkentése, a „nélkülözhetetlen“ specialisták kinevelésének elkerülése, azaz olyan emberek kiképzése, akik válságos helyzetben azonnal átirányíthatók, hiszen a vállalatnál többen is értenek ugyanahhoz a tevékenységhez. Így egy „specialista“ kiesése nem vezethet a vállalat egészének vagy a munkafolyamatoknak a megbénulásához.

Élethosszig (azaz nyugdíjig) tartó foglalkoztatás

Tulajdonképpen a dolgozók kisebb részére igaz, hiszen a nők nagy része részmunkaidőben dolgozik, és így eleve nem tartoznak ebbe a kategóriába, a kisvállalkozásoknál pedig a gyors átalakulások, megszűnések miatt nem is tartható fenn. Mégis ez a fogalom Japánhoz társul, és a szociális, csaknem kommunisztikus biztonság képét – napjainkban inkább csak illúzióját – sugározza.

Tény, hogy ez a közepes és a nagyvállalatok esetében megdöbbentő mértékű lojalitás, azaz a vállalati célokkal való harmonikus azonosulás kialakulásában nagy szerepet kapott.

A tapasztalt vezetők átadása a leány-, fiók- vagy társvállalatoknak

Eredeti célja ennek az volt, hogy a korban „összeérő“ vezetők közötti konfliktusokat elkerüljék, megmentve a szakértelmet, tapasztalatot a vállalat számára, áthelyezve a kiszoruló távozót a vállalat egy kisebb részlegéhez. A jelenség *amakudari* (mennyből való aláereszkedés, magyar közegben ejtőernyőzés) néven vált ismertté. Ma már ezt sok esetben elitélően említik és sokkal inkább kényeszerű hátrányként kezelik, mintsem hogy előnyökkel járó sikeres „agy átcsoportosításnak“ minősítenék.

Az információk gyors terjesztése

A legtöbb munkahelyen a vezetők nem különülnek el a vezetettektől, a helyszínen vannak. Gyakran velük egy szobában vagy teremben. A beérkező információk ilyen módon azonnal ahhoz a munkahelyhez, dolgozóhoz kerülhetnek, ahol hasznosulhatnak, illetve ahonnan a megfelelő reakció (el)várható.

Munkahelyen történő folyamatos továbbképzés

A vállalati élet a piaci körülmények hatására gyorsan változhat. Más képzettségű dolgozókra lehet szükség viszonylag rövid időn belül. Japánban ezért súlyt helyeznek a dolgozók továbbképzésére. Ezek sok esetben a munkahelyen történnek intenzív formában, vagy a munkahely segítséget ad a továbbképzéshez pl. munkaidő kedvezmény formájában.

Team munka

A japán embereket kiskoruktól a csoportban végzett munkára nevelik. Nem a kiugró, egyéni teljesítményeket tekintik főként elismerésre méltónak, hanem az egyén erőfeszítéseit és együttműködési készségét csoportja sikere érdekében. Súlyt helyeznek az önmagát irányító csoport kialakítására, kiforrására.

Vállalaton belüli szociális juttatások

A vállalatok törekednek arra, hogy dolgozóikat a vállalathoz kössék. Ezért nagy „áldozatoktól“ sem riadnak vissza. Vállalati szállásokat, házakat, lakótelepeket tartanak fenn nem-házias és házias, de fiatal dolgozóiknak, üdülőket üzemeltetnek, kedvezményes étkeztetést biztosítanak. Időnként vállalati bel- és külföldi utaztatásokat szerveznek, munkaruhát adnak. Törekednek arra is, hogy generációkat (saját, korábbról ismert gyakorlatunkban használt zsargon szerint törzsgárdát) neveljenek, azaz a család fiatal tagjait szívesen alkalmazzák a nyugdíjba menők helyén.

Jutalmazás

A gazdasági csoda napjaiban az évenként két alkalommal adott *bonus* csaknem automatikus volt. Mértéke elérte a havi fizetés három-hatszorosát. Ma a kifizetés a gazdasági bajok hatására akadozóbbá és kisebb mértékűvé vált, de a rendszert nem számolták fel.

Nincs mindenáron történő profithajszolás

A cél nem a mindenáron történő maximális profit elérése, hanem a piaci részesedés folyamatos növelése, illetve a piacon a dominancia elérése. Ezért a japán vállalati döntések gyakran irracionálisak a nyugati vezetők számára.

A konfliktusok rendezésére irányuló törekvés

A munkaadók és a munkavállalók közötti feszültségek az utóbbi időben sikeresen feloldhatók voltak. A dolgozói sztrájkok száma közel tizedére csökkent az elmúlt húsz évben és jelentősen csökkent a kieső munkaidő is.

Szoros kapcsolat a dolgozókkal még azok nyugdíjba vonulása után is

A magyar gyakorlathoz képest ez egészen szokatlan formákat is ölthet. Előfordult, hogy több patinás termelőüzem nagy munkacsúcsok idején (nagy megrendelések határidőre való teljesítése érdekében vagy természeti katasztrófák után) nyugdíjasait kérte fel munkavállalásra azért, hogy beindíthassa a feszültséget levezető második vagy harmadik műszakot.

Jó kapcsolatrendszer a bürokráciával, a politikával

A „vasháromszög“, azaz az állami gazdaságirányítás (itt bürokrácia), a politikai vezetés és a vállalatok vezetésének szoros, erősen patrióta háttérű együttműködése, egymásbafonódása volt az, amelynek szintén meghatározó szerepe volt a II. Világháborút követően Japán feltámasztásában, a gazdasági sikerek kikovácsolásában. A legendás MITI (Ministry of International Trade and Industry–Kereskedelmi és Ipari Minisztérium) „törzskari“ jelleggel működött, irányt szabott, kereteket adott és stratégiát dolgozott ki a bel- és külföldi kibontakozásra. Mára sok szakértő a vasháromszöget idejétmúlt retrográd formációnak tartja, de a nosztalgia még mindig igen erős a múlt eredményeinek felidézésekor.

A modern kor eredményei

A vállalati életben alkalmazott, a modern termeléshez, szolgáltatásokhoz szorosan kapcsolódó módszerek

Tulajdonképpen a japán csoda megalapozói voltak, azzal a tulajdonsággal, hogy jelentősen növelték a hatékonyságot.

➤ *A hozzáadott értéket tekintetbe vevő gyártás (value added manufacturing -VAM)*

Célja az összes szükségtelen távolság és idővesztés kiszűrése volt a termelési folyamatból, lecsökkentve a készleteket és célirányosan kialakítva az üzemeket.

➤ *Az éppen időben történő termelés, szállítás (just - in - time -JIT)*

A termelést olyan módon szervezték, hogy minimumra csökkentsék a termeléshez helyszínen szükséges nyersanyagok, alkatrészecskék, részegységek, egyéb eszközök mennyiségét. A rendszerben a szállítás előre ütemezetten történik.

➤ *Teljes minőségi ellenőrzés (total quality control - TQM)*

Jobbnak tekintették, ha minden egyes dolgozó maga kijavítja a hibát a helyszínen, mintha az összeszerelést követően a minőségellenőrzésre bízna a hiba felfedezését, majd egy külön egységre a javításokat.

➤ *Folyamatos fejlesztés (continuous improvement -CI)*

Olyan folyamat, melynek keretében a dolgozók kezdeményezésére kis változtatásokat vezetnek be mind a terméken, mind a termelési technológiában, azaz a fejlesztést nem erre célra létrehozott különálló egységeken végzik.

➤ *Egy percen belüli szerszámváltás (Single minute exchange of dies -SMED)*

Olyan technikákat alkalmaztak, amelyek révén a gépeket rendkívül gyorsan át tudták állítani, elkerülve a hosszúra nyúló gépleállásokat.

➤ *Gyártó cellák (cellular manufacture -CM) alkalmazása*

A fogyasztók igényeinek gyors kielégítését szolgáló speciálisan integrált gépek csoportja; amely a gyártási időt lerövidíti.

➤ *Teljes megelőző karbantartás (total preventive maintenance -TPM)*

A gépek rendszeres karbantartása abból a célból, hogy megelőzhető legyen a hibás gyártás, illetve a gépek váratlan leállása.

➤ *Kanban bay (japán terminológia olyan terület fenntartásra az üzemben belül, amely korlátozottan engedi meg anyagok felhalmozását és azt teszi lehetővé, hogy a termelést inkább „húzza“, mint „lökje“).*

➤ *Szoros (gyakran személyes) kapcsolat kialakítása a beszállítókkal és a vevőkkel*

Ezt a legutóbbi elemet érdemes külön kifejteni. A kulcsbeszállítókkal szintén a hosszú távú kapcsolatrendszer kikovácsolására helyezik a hangsúlyt. Szerepük ui. döntő lehet a heves külső versenyben. Ezért bizalmi elven

működő kommunikációs csatornák kiépítése a jellemző, főként a költségek leszorítása, illetve a nyereség megosztása tekintetében. A beszállítóknak alkalmazkodniuk kell a rugalmasabb szállítási követelményekhez, amely a gyakoribb és kisebb mennyiségekben, de jó minőségben történő szállításokat jelent, megőrizve a termékek megbízhatóságát és fenntartva a fejlesztés gyorsaságát, rugalmasságát. Cserébe segítséget kapnak a fejlesztéshez kölcsönök, gépek, technikai segítségnyújtás formájában.

A fenti módszerek részben vagy egészükben a gyakorlatban bizonyítottan eredményesnek mutatkoztak földrajzi elhelyezkedéstől és kulturális háttértől függetlenül. Kétségtelen viszont, hogy statisztikai adatok szerint a külföldre telepített japán vállalatok profitja Ázsiában érte el a legmagasabb értékeket. Ebben bizonyára nagy szerepe van a kulturális, vallási hasonlóságok mellett a helyi adórendszereknek is, hiszen az adóprés általában hatékonyabb a nyugati fejlett országokban és ezért a japán tulajdonú vállalatok nem érdekeltek a profit „észszerűtlen” kimutatásában.

A japán modell belső és külföldi kritikája

A Dél-kelet Ázsiában kibontakozó gazdasági válság megindította a keleti módszerek, illetve a keleti gyakorlat mindenhatóságát. A felülvizsgálat mind Japánon belül, mind kívül megindult.

➔ *Japánon belül* egyre többen kérdőjelezik meg a foglalkoztatottság szintjének mesterséges fenntartását, amely három millió fős vállalaton belüli rejtett munkanélküliséget jelent 3,5%-os jelenlegi, hivatalos munkanélküliség mellett. Ezek a dolgozók 20–30 éve kezdték meg a munkát és meg voltak győződve, hogy vállalatuk folyamatosan növekedni fog, így ösztönzési rendszerükben nem lehet nagyobb változás, jelenleg azonban nincs rájuk szükség. Munkahely-változtatás nem könnyű, mert a recesszióban a vállalatok dolgozói önkéntes távozását ösztönzik, csökkentve a munkahelyek számát. Az áthelyezés (beleértve az amakudarit is) gyakran már nem megoldás, hanem csak a túlfoglalkoztatás áthelyezése az anyavállalattól a tőle függő másik vállalathoz. Jelenleg a frusztráció egyik kiváltó oka, mert azok így nem vehetnek fel fiatal és tehetséges dolgozókat. A probléma feloldására több kísérlet történt. Többek között jóléti program keretében a „kiöregedett” dolgozókkal (valójában gyakran öt-hat évvel a nyugdíjkorhatár elérése előtt) vegyes vállalatokat alakítottak, leányvállalatokat

létesítettek a termelő tevékenységhez szükséges szolgáltatások elvégzésére vagy éppen oktatási tevékenységre. Más esetben a feleslegessé váló dolgozókat küldték a külföldön alapított vállalatok „technikai támogatására”, felülvizsgálatára, ellenőrzésére. Több esetben növelték a fizetett szabadságok időtartamát, abból a célból, hogy a nyugdíjhoz közeledő alkalmazottak önkéntes munkákban vehessenek részt lakóhelyük közelében. Az sem ritka, hogy egyes cégek kölcsönadják dolgozóikat más cégeknek, ahol az üzleti lehetőségek jobbak és a termelés felfutásban van. Teljes megoldást azonban ezek az intézkedések nem jelentenek.

Az irányítással foglalkozó intézmények is világosan látják, hogy nagyobb mértékű rugalmasságra volna szükség más területeken is. Több és több részmunkaidős vagy korlátozott időtartamú alkalmazásban álló munkaeörfő tartának igényt, lehetővé kellene tenni a munkahely változtatást időben és térben, fel kellene oldani a bérrendszerben lévő merevséget, azaz el kellene tekinteni a szenioritásra alapuló fizetési kategóriáktól, nagyobb szerepet adva a teljesítmény szerinti bérezésnek. Az élethossziglan tartó foglalkoztatottságnak inkább kivételnek kellene lennie, mint modellnek. Meg kell küzdeni a lassuló növekedésből és az erősödő jemből eredő problémákkal, amelyek önmagukban is súlyosak, mert az árrobbanás és deflációtól ismét csak a foglalkoztatottsági gondokat növelik felerősítetten, felgyorsítva az ún. kiüresedést. A fiatal generációk ugyanakkor nem akarják követni szüleik példáját, nagyobb önállóságot akarnak a pályaválasztásban, teljesebb családi életet, kevesebb „önkéntes” túlórákat szeretnének és inkább saját önmegvalósításukra koncentrálnának, mint a *kaisha* (vállalat) érdekeire.

A dolgozókkal való szoros (családi, klánszerű) kapcsolat lazulásától azonban a régi vezetők új, ismeretlen veszélyek (minőségromlás, vállalati titkok kiszivárgása, a fegyelmezetlenség terjedése, a megbízhatóság csökkenése, az anyagiasság eluralkodása stb.) feltűnését várják, amelyek végül is a munkamorál általános csökkenését okozhatják és alááshatják a japán vállalatok versenyképességét. A fegyelmezett, áldozatkész, minden helyzetben bevethető és hű vállalati harcosokat a „zsoldos”, gyökértelen bér munkások gyülelése hada válthatja fel, akik legfeljebb, illetve csak a bérükért készek harcolni.

➔ *Japánon kívül* főként az amerikaiak és a nyugat-európaiak kritikusak a japán menedzsmenttel szemben. Az alapvetően hazai környezetben, illetve a Japánban alapí-

tott gazdasági egységeikben szerzett vállalati szintre vonatkozó észrevételeik az alábbiakban összegezhetők:

- ⇨ A japán kapitalizmus valójában deviáns, nem igazi formája a kapitalizmusnak, ezért sok reformra van szükség, mind az országon belüli, mind az országon kívüli vállalatoknál. Sokkal gyorsabb ütemben kell kibontakoztatni a deregulációt, hogy szélesebbre lehessen tární a japán piacra vezető kapukat.
- ⇨ A külföldre küldött japán dolgozók nem tudnak átállni egyik pillanatról a másikra annak ellenére, hogy a helyi körülmények nagyban eltérnek a Japánon belüliektől. (Persze a fő feladat nem is az, hogy nyugatiak legyenek egy szempillantás alatt, hanem az, hogy jó munkakapcsolatokat alakítsanak ki mindkét irányban.)
- ⇨ A japán kulturális örökség mint a csigaház ragad a vezetőkre, ami gyakori félreértések forrása a külföldön létesített vállalatoknál. Pl. az értekezletek a japánok számára az információk kicserélésének színhelyei, a nyugatiak számára pedig a szakmai vitáké, amelyek után döntések születnek.
- ⇨ A japánok szélesen terítik az információkat, azokat megosztják egymással. Gyakoriak az informális beszélgetések, amelyek a döntéshozatal első lépcsőfokai. A színpalak mögötti előkészítés (*nemawashi*) nagyon jelentős mozzanat. A nyugatiak ezt úgy értelmezik, hogy kizárják őket a döntéshozatalból.
- ⇨ A japánok a döntéshozatal előkészítése során elvesznek a részletekben, hihetetlen nehézséget okoz a teljes áttekintés elérése.
- ⇨ A japán döntéshozatali rendszer nem demokratikus, mert igaz ugyan, hogy minden nézetet összegyűjtenek, még a legegyszerűbb tevékenységet végző segédmunkásait is, de a döntést végül egy szenior vezető hozza.
- ⇨ A japán helyi vezetők inkább konzultálnak a tokiói központban lévő főnökeikkel, mint a helyi (azaz „bennszülött”) vezetőkkel. Ez gyakran forrása a megalapozatlan és rossz döntéseknek.
- ⇨ A japán vezetők túl gyakran avatkoznak bele a helyi vezetők által végzendő feladatokba, ezért ezek nincsenek kellően motiválva a végrehajtásban.
- ⇨ A japán vezetők sokszor nem magyarázzák el a feladatokat, viszont mindennapos, hogy megkérnek valakit egy adott részfeladat elvégzésére, majd egy másikat egy előbbihez kapcsolódó kidolgozására. A nyugatiak ezt úgy élik meg, hogy „ellopják tőlük a tulajdonjogot”. Ehelyett jobban vennék, ha a teljes munkával megismertetnék őket és rájuk bíznák, hogyan lehet azt a helyi körülmények között a legjobban elvégezni.

- ⇨ A japán vezetők nem szeretnek szembesülni a helyi bérvitákkal, az éves közgyűléssel, az éves jelentéssel, illetve annak elfogadtatásával.
- ⇨ A japánok rendkívül motiváltak saját munkájukban anélkül, hogy pontosan meghatároznák számukra a feladatokat. Azt gondolják, hogy ugyanez a helyzet a nyugatiak esetében is, de ez nem így van.
- ⇨ A japán transznacionális vállalatok sokkal inkább kötődnek a tokiói központhoz, mint a nyugatiak. Ezek a vállalatok úgy globalizálódnak, hogy nem válnak helyi vállalattá. A japán vállalatok abban az értelemben nem nemzetköziesedtek, ahogy az a nyugati cégeknél történt. Sok leányvállalat semmi mást sem csinál csak összeszerel, a K+F továbbra is Japánon belül végzendő feladat marad. Az egyetlen terület, ahol helyi vezetőket is bevonnak a nagyobb eredmények elérésébe, az értékesítés. Gyakorlatilag minden lényeges vezető pozíciót japánok töltenek be.
- ⇨ A japán vezetők állandóan a munka előrehaladásáról szóló beszámoló jelentések írását követelik meg beosztottaiktól. Ezt azok a bizalmatlanság jeleként értelmezik.
- ⇨ A nyugati menedzserek gyakrabban kérdőjelezik meg főnökeik intézkedéseit, a japán vezetők viszont sokkal inkább elvárják utasításaik teljesítését.
- ⇨ A helyi japán vezetők nincsenek felkészülve a szakszervezetekkel való tárgyalásokra a helyi konfliktusok elsimításához. Túlzottan merevek és sokkal inkább a helyi önkormányzatoktól vagy központi szervezetektől várják a megoldást, mintsem maguk dolgoznák ki azt.
- ⇨ A japán vállalatok (Japánban) alapvetően továbbra is mini macho társadalmak, a nemek közötti egyenlőség még ma is csak vágyálmom a nők többsége számára.

Összefoglalás

Az előzőekben röviden megpróbáltuk összegezni a japán menedzsment néhány specifikus jellemzőjét és az azokhoz társult problémákat. Ez az összegzés azonban a terjedelmi korlátok miatt sem nem teljes, sem nem kellően mély. Arra azonban úgy véljük alkalmas, hogy felhívja a figyelmet, a japán vállalatok korszakalkotó változások előtt állnak. Fel kell adni azokat az alapelveket (vagy gyökeresen módosítani kell őket), amelyek megalapozták a korábbi gazdasági sikereket, a vállalatoknak ténylegesen nemzetköziesedniük kell a földrajzi globalizáción túl, oldani kell a gazdasági vezetés nacionalizmusát, gyorsabb ütemre kell kapcsolni, felhagyva a kis lépések taktikájával, és békeidőben példátlan mértékű

deregulációt kell végrehajtani az élet minden területén. Kérdés, hogy mekkora lesz ehhez a társadalom tűrőképessége és az sem kizárt, hogy ezek a változások is nagyon „japánosak” lesznek. A japán közegben alkalmazott klasszikus (főként angolszász hátterű) módszerek továbbfejlődhetnek a kreatív megközelítések hatására és más végeredményhez vezethetnek, mint ami Nyugat-Európában vagy Észak-Amerikában ismertté vált.

Felhasznált irodalom

- R., Dore:* The end of jobs for life? Corporate employment systems: Japan and elsewhere. March 1996 Published by Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London 24 p.
- Sytze, Enters:* Investment or Bottomless Pit. February 1995, EU-Japan Business
- Min Chen:* Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business. 1995, Rutledge
- Tejnóra Tibor-Süveges Éva:* Változás a japán gazdasági növekedés fő tényezőiben a statisztikai adatok tükrében.

- 1996 február, 52 oldal (A Világgazdasági Kutató Intézet megrendelésére, az OTKA finanszírozásával készült tanulmány)
- Süveges Éva:* A japán nők helyzete. Demográfia 1997. XL. évf. 2-3.sz. (Eredetileg a Világgazdasági Kutató Intézet felkérésére az OTKA támogatásával készült tanulmány)
- For Better Labour Relations. Ministry of Labor, Japan 1997
- Understanding the sources of Japanese business ethics. Japan Management Review, MCB University Press, 1995
- Should Japanese giants cut the apron strings? Japan Management Today, MCB University Press, 1996
- Tejnóra Tibor-Süveges Éva:* Japán Országtanulmány. (kézirat) 1997. szeptember, Budapest
- George T., Haley-Chin-Tiong Tan:* The black hole of South-East Asia: strategic decision making in an informational void. Management Decision 34/9 1996 pp.37-48. MCB University Press
- Zhong-Ming Wang-Takao Satow:* Leadership styles and Organizational Effectiveness in Chinese-Japanese Joint Ventures. Journal of Managerial Psychology Vol. 9.No. 4, 1994. pp. 31-36.
- Ferber Katalin:* Az önvédelem gazdaságpolitikája – Japán gazdasági rendszere. (kézirat) 1995, Tokió



A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Vezetőképző Intézet

felvételt hirdet szakosító diplomát adó

HUMÁN MENEDZSMENT

kurzusára

A képzés 5 féléves.

Részvételi díj: 85 000 Ft/félév

Jelentkezési határidő:

1998. május 29.

Érdeklődni *Baranyi Tünde* programszervezőnél:
210-4285-ös telefonszámon.

AZ ÉV MENEDZSERE A VEZETŐKÉPZŐ INTÉZETBEN

Pongrácz Antal, az év menedzsere, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetének menedzser klubjában, néhány perces késéséért elnézést kérve bevezetéképpen elmesélte aznap délutáni programját. Részt vett egy Postabank igazgatósági ülésen, majd a Magyar és az Osztrák Labdarúgó Szövetség közös ülésén – a remények szerint közösen rendezendő Európa bajnokságról. A két esemény egy időben volt, tehát lehetett egy kicsit pendlizni a két helyszín között. Azután saját cégükénél az évi utazási tervet beszéltek meg. Onnan jött a Vezetőképző Intézet menedzser klubjára, ez este 6 órakor volt. Ezután pedig hat német tartomány szerencsejáték cégeinek Magyarországon tartózkodó vezetőivel vacsorázott.

Pongrácz Antal saját pályájáról elmondta, hogy szakmai életútja a Pénzügyminisztériumban kezdődött, ahol 14 esztendő telt el különböző helyeken, például az adóhatóságnál, majd az állami költségvetési főosztály vezetője volt. Kis kitérőként említette az Állami Ifjúsági és Sporthivatal általános elnökhelyettesi beosztását. Ami saját bevallása szerint arra volt jó, hogy megtanuljon kommunikálni. Mert pénzt ugyan nem tudtak adni, de jó szóval a lelkesedés lángját segítettek életben tartani. Azután három évet töltött, első elnökhelyettesi beosztásban az OTP-nél, amely azokban az időkben lett igazi bank. Ott megtanulhatta egy igazán nagy szervezet irányításának problémáit. Akkoriban vagy 12.000-en dolgoztak (később a létszám lement 8000-re, majd visszament 13.000-re) az OTP-nél.

Ezután következett az Európai Kereskedelmi Bank, amelyik először két magyar bank – Külkerbank, OTP – egy osztrák bank és egy olasz bank tulajdonaként indult, majd a két külföldi kivásárolta a két magyart, és ő ott maradt vezérigazgatónak a külföldiek tulajdonába került cégnél. Itt is volt mit tanulni, főként a mérhetetlen költség- és rizikó érzékenységet. Vezetéstudományt is tanult, elsősorban Faluvégi Lajos pénzügyminisztertől, aki mel-

lett szakmai asszisztensként több mint három évig dolgozott. Bizonyos döntési szituációkban még ma is tudja hasznosítani a tőle szerzett ismereteket. Három és fél hónapot töltött a Valutaalap továbbképző intézetében, ami szintén rengeteg tanulsággal szolgált. Közben oktatott a Közgazdasági Egyetem Ipargazdaságtan Tanszékén, tizenvalahány évet a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán. De a legbüszkébb arra, hogy 1982–1985 között az akkori KISZ KB iroda előadójaként segített lebontani a rendszert.

Jelenlegi munkahelyének, a Szerencsejáték Rt.-nek az ars poétikáját Pongrácz Antal úgy fogalmazza meg, „hogy jó célokra kell pénzt gyűjteniük”. A szerencsejátékokból származó pénz Magyarországon, más országoktól eltérően nem bizonyos alapokba kerül, hanem a költségvetés rendszerén keresztül osztják el újra. Hozzájuk tartozik a szerencsejátékok mellett a működő húsz kaszinóból tizenegy, nagyobb részt ezek az ő tulajdonukban vannak (Casino Hungary csoport), kisebb részben osztrák tulajdonban (Casino Ausztria). 1993-ban a Szerencsejáték Rt. piaci részesedése 62 % volt, 1997-re ez 67 %-ra emelkedett. Ha a kaszinókkal együtt mérjük a részarányt, akkor 66-ról 71 %-ra változott. A Szerencse-

játék Rt. feladata a magyarországi szerencsejátékok szervezése, ahol az állam bizonyos monopól jogokat gyakorol, de azért ez versenypiac is. Tehát van verseny, nem beszélve az illegális szerencsejátékokról. De számukra, mondta a vezérigazgató, versenyző termékek az élvezeti cikkek is, az elkéseredett ember választhat: cigarettára gyűjt avagy szerencsét próbál.

A vállalat vagyona, amikor ő 1994 végén átvette, négy milliárd forint volt, ma tíz milliárd a saját vagyona. A vállalatnál dolgozók száma akkor 1330 volt, most 1130. Ezenkívül 7002 ügynöki pontjuk is van. Ezek fele nem hoz forgalmat, viszont a másik fele komoly üzletnek tekinthető. A cég forgalma akkor 15 milliárd forint volt, 1997 végén majdnem 38 milliárd forint, ez évben pedig elérik a 45 milliárdot. A Szerencsejáték Rt. adózás előtti eredménye 1994 végén hatszáz milliárd forint volt, 1997 végén a mérleg szerint 4,2 milliárd forint. A közkiadásokhoz való hozzájárulásuk, tehát mindaz, amit az államnak adó formájában fizetnek, 1993-ban hat milliárd forintba rúgott, most 15. Fejlődésüket azonban nemcsak korábbi önmagukhoz, hanem a környezetükhöz képest is lehet mérni. Ma már Közép-Kelet Európában, a volt szocialista országok között mesze ők a legjobbak, minden egyes lakosra húsz dollár forgalom jut. Ezzel szemben például a cseheké 12–14, a lengyelek még nem érték el a tíz dollárt, és van aki egy dollárnál tart. Persze önelégültek nem lehetnek, hiszen az osztrákok 140–150 dolláros forgalommal büszkélkedhetnek egy főre, a skandinávok pedig 200–210-el. A különbség csak részben írható a magasabb életszínvonal javára, nagyobb részben üzletpolitikai okokra vezethető vissza.

A vezetői módszereket illetően hét olyan pontot sorolt fel Pongrácz Tibor, amit ő a sikeres vezető jellemzőinek tart. Ezek a következők: *innováció, marketing, pénzügyi kontroll, szervezetejlesztés, jó csapat, stratégiai gondolkodás és üzleti korrektség.*

Az *innovációra* saját példájukat hozta fel. 1993-ban a Szerencsejáték Rt. egy lottóárús cég volt, 63 %-ban hagyományos, kézi módszerekkel dolgozták fel a szelvényeket. Ami a technológiafejlesztést illeti, ma kilencven %-ban on line technikával, elektronikus adatátvitellel működnek. Telefonos fogadási rendszerük egyedül nekik van egész Európában, két éve még azt sem tudták, mi ez. Másfél év alatt fejlesztették ki a rendszert. Az összerétekesítésben való részesedése még minimális, egy % alatt van, de számolnak a fogyasztói szokások változásával. A számítógéppel támogatott szerencsejáték-értékesítés speciális szakma, a világon nyolc-tíz nagyvállalat ért ehhez. Kidolgoztak egy szoftvert, amelyet a svédek

vásároltak meg tőlük. A számítógép értéke, amelyet kifejlesztettek egy millió körüli, elfogadja a fogadást, raktározza a fogadás paramétereit, és amikor a telefonvonal engedi, akkor beolvassa a nála összegyűjtött adatokat. Az előnye, hogy nem húsz, hanem csak egy millió forintba kerül. Magyarországon 3200 faluból és községből 2800-ba biztos nem szabad 20 milliós készüléket telepíteni, mert az életben nem térül meg. Az internetre is fejlesztik fogadási rendszerüket. A termékfejlesztés, amiről a vezérigazgató csak annyit árult el, hogy matematikai modellen kitalált szerencsejáték, amit marketing ruhába öltöztetve és megfelelő áron adnak el, legalább 10–15 %-os forgalomnövekedést indukál. Persze a meglevőktől el is szív, de az összes forgalom magasabb lesz.

Felmérték a hazai piacot, a nemzetközi tendenciákat, az egyes termékek részpiacait. Tudják, hogy mit szeretne, aki játszani akar. Azt is tudják, hogy aki velük játszik, mit nem szeret a Szerencsejáték Rt.-ben. Azt viszont sajnálatos módon még nem tudják, mit lehet tenni azzal a 40–50 %-kal, aki nem akar játszani. A *promóció, a marketing* az ő szakmájukban borzasztó fontos, hetente kisorolnak tíz-tizenkét autót, kellő csinadrattával, és a forgalmuk 80-200 millió forinttal megemelkedik. Ez a heti 800 milliós forgalom mellett nem is kevés.

Magyarországon az általuk 1995 elején készített felmérés szerint a lakosság 42 %-a hitte azt, hogy a játékokban valami simli van. Majd minden második megkérdezett! Egyébként a világon mindenütt vannak, akik azt gondolják, hogy manipulálják a játékot. De ezek aránya csak három-öt %. Ennek volt egy általános társadalmi oka, hiszen olyan sok mindent elkövettek már ebben az országban.

Feltehetően a vállalat körüli korábbi botrányok, például az, hogy veszteséges volt a cég, sem javított a helyzeten. Ezen például masszív TV-reklámmal kíséreltek meg változtatni. Annak ugyanis demonstratív hatása van, ha hatvan milliót nyerőket lehet élő adásban látni. Talán ennek is köszönhető, hogy a legutóbbi közvéleménykutatás szerint ma már csak 17 % azoknak az aránya, akik csalásra gyanakodnak egy-egy nyeremény kapcsán. Ez egyfajta bizalmi index.

Amikor átvette a vállalat vezetését, az auditált mérleg szerint mintegy egy milliárdos veszteségre lehetett számítani, de valójában a vállalat vesztesége négy milliárd volt. Ebben a helyzetben az egyetlen logikus lépés az volt, hogy minden hatáskört a vezérigazgatóhoz vonjanak. Ez meg is történt, a legutolsó számlát is ő írta alá. Ma persze a pénzügyi kontroll egészen más alapokon nyugszik, félúton vannak a kívánatos állapothoz. Ami egy egységes

informatikai rendszer alapján működő majdhogynem automatikus ellenőrzés, a költségekre, azok ráfordítására, a cash-flow-ra és minden más elemre. Ezt lassan két éve csinálják, reményeik szerint ez év közepén befejezik. A rendteremtés számlájára írható, hogy jelenleg 132 belső szabályuk van, így most már a dereguláció kell következnie.

Szervezetfejlesztés. Átvilágították magukat, amiből arra kellett következtetniük, hogy változtatni kell a háttérben, illetve a frontvonalban dolgozók arányán. Amikor a vállalathoz jött hatvan volt hátul s negyven elöl, a frontvonalban, most 67 van elöl és 33 hátul. Ami érdekes, hogy kezdenek megszűnni a középírányító szervezetek: az elektronika lehetőséget ad arra, hogy a legfelső vezetés közvetlen kapcsolatba kerülhessen bármilyen végponttal. Ennek következménye, hogy a központi adminisztráció kinőtte a központot.

Kell egy csapat, hangzik a sláger. A válogatás nem nehéz, ma nincs olyan középvezetői állás, ahol a hirdetésre száznál kevesebben jelentkeznének. Meg kell tanítani a náluk dolgozókat kereskedni. Majd minden alkalmazottjuk és bizományosuk évente háromszor három napot képzésen tölt. A karrierépítés fontos momentuma, hogy ne kívülről kelljen hozni valakit. Ha mindig kívülről kell hozni, akkor a vezető is rossz. A vállalat vezetői, a főosztályvezetőkig bezárólag hetente áttekintik az összes feladatot és döntenek. Igaz, sok idő elmegy azzal, hogy minden véleményt meg kell hallgatni, de meg kell cáfolni, illetve érvelni kell a helyesnek vélt mellett. Tehát valamilyen rendező elv szerint sorolnak a javaslatok között. Folyamatosan érezni kell, hogy együtt csinálták.

Stratégiájuk két éve van, a mai 2000 december 31-ig szól. Igazából akkor tud valaki a napi problémákkal foglalkozni, ha látja a jövőképet. Igazából jól vállalatot csinálni csak akkor lehet, ha látjuk, hová szeretnénk eljutni.

Az előadást kérdések követték, valaki a lóversenyről faggatta Pongrácz Tibort. Amint átvette a vállalatot, válszolta, rögtön észrevette, hogy a négy milliárdnyi veszteségből 1,8 a lóverseny számlájára írható, ezért az egészet egy forintért eladta. Nem volt egyszerű, mert egy 1,8 milliárdos konszolidálást is végre kellett hajtani. De sajnos a leányvállalat veszélyeztette az egész vállalat pénzügyi biztonságát. Tehát, miközben az alaptevékenység még hozott is valamit, más csatornákon keresztül zúdult ki a pénz. A vállalat pedig képtelen lett volna a tényezést és a fogadás előtti egész vertikumot ellenőrizni. A valóban értékes ingatlanok pedig nem voltak a Szerencsejáték Rt. tulajdonában. Egyébként a lóverseny a szerencsejáték-piacnak fénykorában sem tette ki 2,7 %-nál nagyobb részét.

Egy másik kérdező a kaszinók felől érdeklődött. A Szerencsejáték Rt. vezetője szerint ma a kaszinókra is az áll, ami az eszkimókra: több van belőlük, mint ahányan ezen a piacon meg tudnak élni. A kérdésnek azt a részét, amely szerint a kaszinók valójában pénzmosást szolgálnak, Pongrácz nem kívánta kommentálni. Azt viszont igen, hogy a tb utólagos ráterhelése a kaszinók tevékenységére egy csapásra teszi veszteséggé a kaszinókat. Szerinte kétfajta kaszinó kellene, úm. *rendes* kaszinó, ebből Budapesten maximum kettő lehetne. Volna benne három étterem, meg két színpad, s a társadalmi élet egyfajta középpontját képezné. Ide bemehet a turista, de az üzletember is. Közéleti személyek és előadóművészek boldogan lépnek fel ilyen helyen. Ezenkívül kellenének szállodákban működő *minikaszinók*, ahol ez kiegészítő szolgáltatásként funkcionálna.

B. R.

KÖNYVISMERTETÉS

Katonáné dr. Erdélyi Edit-

Dr. Horváth Imréné-

Dr. Radó András-Tamus Antalné:

SZÁMVITELSZER- VEZÉSI ÉS VEZE- TÉSI ISMERETEK

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és
Informatikai Rt., Budapest, 1997, 302 p.

A szerzők a Kiadó korábban megjelent hasonló tárgyú kiadványaiban leírtakat foglalják össze könyvükben. A rendszerelmélettel, a gazdasági rendszerek szervezésével, a számviteli információ-rendszerrel és a vezetési ismeretekkel foglalkozó fejezetek ismeretanyagát jól felhasználhatják a számviteli-pénzügyi területen dolgozók, a különböző szintű vezetők, a felsőfokú gazdasági-számviteli képzésben részt vevők egyaránt. A szerzők – a gyakorlati alkalmazáshoz szükséges tudnivalók bemutatásán túlmenően – az elmúlt időszakokban elért fejlődés elméleti és gyakorlati eredményeit is szemléltetik.

A Rendszerelméleti alapfogalmak keretében kifejtik, hogy a rendszerelmélet és kibernetika eredményei jól felhasználhatók a számvitel- és pénzügyszervezés területén a tervezési, elszámolási és elemzési feladatok ellátásához. A rendszerek működése, tulajdonságai után az irányítás alrendszerait, a szabályozás és az irányítás közti különbséget ismerjük meg a könyvből. A kibernetika és rendszerelmélet, a vezetés és az információrendszer kapcsolatának bemutatása során a szerzők a vezetési munka rendszeralkotó, -karbantartó tevékenységével, majd a

rendszerirányítással s annak ellenőrzési fázisával foglalkoznak. Hangsúlyozzák, hogy jó döntés csakis megfelelő információk alapján hozható; ehhez pedig jól kialakított adatfeldolgozási és információrendszer szükséges. Az információrendszer szervezésének feladatait az adott gazdasági rendszer célja, helyzete határozza meg; az információrendszernek követnie kell a gazdasági rendszer anyag- és energia folyamatait, azokkal összhangot kell biztosítania a rendszer hatékony irányítása érdekében.

A gazdasági rendszerek szervezése magas színvonalú vezetési munkát igényel; szükséges, hogy a működtetéséhez korszerű szervezet, valamint vezetési, irányítási, informatikai folyamatok kapcsolódjanak. Ebben a fejezetben szó van a vezetői célkitűzésről, a helyzetelemzésről, a szervezési javaslat kidolgozásáról és bevezetéséről, továbbá a dokumentációs módszerek bemutatásáról ábrák és táblázatok kíséretében. A gazdasági rendszerek ügyvitel keretében (mely a reálfolyamatok végrehajtásához kapcsolódó informatikai tevékenységek összességét jelenti) a bizonylatkezelési, adattárolási, irattározási stb. feladatokat ismerjük meg. A továbbiakban a számítógép ügyviteli alkalmazásának bemutatása és a különféle adatfeldolgozási szemléletek ismertetése következik a könyvben. Szó van itt az adatvédelemről és az adatbiztonság feltételeiről is a feldolgozási folyamatban. Az irányításnak a folyamatokat ellenőriznie kell; ennek módszerét a reálfolyamatok, az adatfeldolgozás befolyásolják.

A számviteli információrendszernek a számviteli törvény szerinti kialakításához gyakorlati tanácsokat adnak a szerzők. Ismertetik a számítógépes adatfeldolgozási rendszereket, azok működtetését, s részletesen bemutatják a számviteli információrendszer alrendszerait, szervezésük főbb szempontjait (főkönyvi és folyószámlakönyvelési, pénzügyi alrendszer, a befektetett eszközök és a készletnyilvántartás alrendszere, a bér- és munkaügyi, a számlázási alrendszer).

A fejezet végén az egyszerűes könyvvitel vezetésére jogosultak beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének követelményeit, az egyszerűsített mérleg elkészítését, az egyszerűes könyvvezetés számítógépes feldolgozását ismerjük meg; a Mellékletek a pénztárkönyv és a naplófőkönyv mintáját mutatják be. Tartalmazza a fejezet valamennyi alrendszerrel a szükséges bizonylatok, a nyilvántartási teendők, a kód-számrendszer és a zárlati könyvelési munkák leírását példák kíséretében.

A Vezetési ismeretek keretében a szerzők hangsúlyozzák, hogy a vezetés tudomány, igen hosszú gyakorlati tudásra épülő, tanítható ismeretanyag. Alsó, közép- és felső szintű vezetők különböztethetők meg a klasszikus felfogás szerint. A különböző szintű vezetők közti feladatmegoszlást a Magyar Könyvvizsgáló Kamara véleménye szerint ismerjük meg. Olvashatunk a szervezet külső és belső környezeti feltételeiről; a feltételek változásai a vezetőkkel szembeni követelményeket is módosítják. A vezetői döntések

hatásuk időtartama, feltételezett minősége és a döntéshozatal technikája (egyéni vagy csoportos) szerint csoportosíthatók. A vezetéstudományi irányzatok egymástól eltérően határozzák meg a vezetést, a vezetők feladatait, funkcióit. A könyv ezek közül hármat mutat be: a Henri Fayol-féle vezetési funkciókat, John Adair akció-tanárt és a Mintzberg-féle vezetői szerepeket.

Az emberek vezetése című részben a vezetéstudomány kialakulásának a történetét, a vezetéseméleti iskolákat, az emberi viselkedés összetevőit és az azt befolyásoló tényezőket, továbbá a vezetési stílusokat ismergetik a szerzők. Az emberierőforrás-gazdálkodás tárgyalásánál a tevékenység funkcióit mutatják be, majd a kommunikációval foglalkoznak. A vezető ennek a segítségével tudja szervezete dolgozóit a kitűzött célra irányítani, befolyásolni és tevékenységüket koordinálni. A kommunikáció a környezettel való kapcsolat-tartás alapvető eszköze is, ezért a vezetőnek meg kell ismernie elméleti alapjait és eredményre vezető módszereit, folyamatát és korlátait.

Végül a vezető időgazdálkodásáról, a teljes minőségvezetésről, majd a kontrollingról olvashatunk a könyvben. A vezetőnek hatékonyan kell gazdálkodnia munkaidejével; összhangot kell teremtenie feladata, ideje és képességei között. A teljes minőségvezetés (TQM – Total Quality Management) a szervezet és a vezetés legfontosabb feladatát a minél jobb minőségű áru vagy szolgáltatás biztosításában jelöli meg úgy, hogy az megfeleljen – az elvárásnál jobban is – a vevők igényeinek. A kontrolling mint koordinációs vezetési eszköz a tervezési-ellenőrzési és az információs alrendszer foglalja

magában. Ezekkel együtt alkotja a vezetési rendszert; feladatai közé tartozik a hosszú távú előrejelzés, a rövid távú célok kijelölése, a megvalósítás tervezése, az ellenőrzés, elemzés és értékelés a tulajdonosok felé.

Az összeállítás ábrák és példák segítségével szemlélteti a szerteágazó ismeretanyagot. Valamennyi fejezete végén kérdéseket találunk, amelyekkel – a tanfolyami oktatásban részt vevők számára – ellenőrizhető, hogy a leírtakat milyen szinten sajátították el. Irodalomjegyzék zárja a könyvet.

R. I.

Dr. Birher Ilona–Dr. Sztanó Imre–Vladár Ferencné dr.–Vörös László:

VÁLLALKOZÁSOK ELLENŐRZÉSE

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1998. 372 p.

A vállalkozások vezetésének elsőrendű érdeke gazdasági döntéseik kihatásainak vizsgálata és értékelése. A hibák és mulasztások veszteséget okoznak; megelőzésük, a káros következmények megakadályozása, a hibák kijavítása érdekében az ellenőrzésre komoly feladatok hárulnak. Az ellenőrzés a vezetés valamennyi szintjén nélkülözhetetlen, ezért az ellenőrzési ismeretek elsajátítására széles körben – a gyakorlati munkában és az oktatásban egyaránt – szükség van. A könyv az ellenőrzési alapelvek átfogó ismertetése után ágazatonként részletezi az ipari termelő-szolgáltató, a mezőgazdasági, a kül- és belke-

reskedelmi tevékenységet végző vállalkozások ellenőrzési feladatait, az ellenőrzések ágazati sajátosságait.

A szerzők először a valamennyi vállalkozásnál elvégzendő ellenőrzési feladatokkal, a gazdasági, pénzügyi folyamatok ellenőrzésével foglalkoznak. Sorra veszik a bizonylati rend és okmányfegyelem, a készpénzforgalom, a vagyonsvédő, a tárgyi eszközök, az anyaggazdálkodás, a létszám- és bérgazdálkodás, a költséggazdálkodás ellenőrzésének feladatait. A számvitel szerveztségének és a beszámoló valóságának vizsgálatánál foglalkoznak a számviteli politika, a leltárak, a mérleg és eredménykimutatás, a kiegészítő melléklet és az üzleti jelentés ellenőrzésével, a belső ellenőrzési rendszer értékelésével.

Az ipari termelő-szolgáltató tevékenység ellenőrzésének célja annak megállapítása, hogy a vállalkozás megfelelően alapozta-e meg, helyes módszereket választott-e értékesítési munkájához, jól szervezte-e meg piacutató tevékenységét. A műszaki fejlesztési tevékenység ellenőrzésénél vizsgálni kell a fejlesztések előfeltételeit, megalapozottságát, az új termékek korszerűségét és a fejlesztés hatását a vállalkozás jövedelmezőségére. A termelési folyamat ellenőrzése a termelési együttműködés, a termelés irányításának, ütemességének, a termék minőségének ellenőrzését foglalja magában. A saját termelésű készletek értékesítésének ellenőrzése a raktárra vétel, az értékelés, a kiszállítások ellenőrzéséből áll.

A mezőgazdasági tevékenység ellenőrzési feladatainak ellátásához előbb e termelési ágazat jellegzetességeit kell megismerni; csak

hatásuk időtartama, feltételezett minősége és a döntéshozatal technikája (egyéni vagy csoportos) szerint csoportosíthatók. A vezetéstudományi irányzatok egymástól eltérően határozzák meg a vezetést, a vezetők feladatait, funkcióit. A könyv ezek közül hármat mutat be: a Henri Fayol-féle vezetési funkciókat, John Adair akció-tanárt és a Mintzberg-féle vezetői szerepeket.

Az emberek vezetése című részben a vezetéstudomány kialakulásának a történetét, a vezetéselméleti iskolákat, az emberi viselkedés összetevőit és az azt befolyásoló tényezőket, továbbá a vezetési stílusokat ismertetik a szerzők. Az emberierőforrás-gazdálkodás tárgyalásánál a tevékenység funkcióit mutatják be, majd a kommunikációval foglalkoznak. A vezető ennek a segítségével tudja szervezete dolgozóit a kitűzött célra irányítani, befolyásolni és tevékenységüket koordinálni. A kommunikáció a környezettel való kapcsolat-tartás alapvető eszköze is, ezért a vezetőnek meg kell ismernie elméleti alapjait és eredményre vezető módszereit, folyamatát és korlátait.

Végül a vezető időgazdálkodásáról, a teljes minőségvezetésről, majd a kontrollingról olvashatunk a könyvben. A vezetőnek hatékonyan kell gazdálkodnia munkaidejével; összhangot kell teremtenie feladata, ideje és képességei között. A teljes minőségvezetés (TQM – Total Quality Management) a szervezet és a vezetés legfontosabb feladatát a minél jobb minőségű áru vagy szolgáltatás biztosításában jelöli meg úgy, hogy az megfeleljen – az elvárásnál jobban is – a vevők igényeinek. A kontrolling mint koordinációs vezetési eszköz a tervezési-ellenőrzési és az információs alrendszer foglalja

magában. Ezekkel együtt alkotja a vezetési rendszert; feladatai közé tartozik a hosszú távú előrejelzés, a rövid távú célok kijelölése, a megvalósítás tervezése, az ellenőrzés, elemzés és értékelés a tulajdonosok felé.

Az összeállítás ábrák és példák segítségével szemlélteti a szerteágazó ismeretanyagot. Valamennyi fejezete végén kérdéseket találunk, amelyekkel – a tanfolyami oktatásban részt vevők számára – ellenőrizhető, hogy a leírtakat milyen szinten sajátították el. Irodalomjegyzék zárja a könyvet.

R. I.

Dr. Birher Ilona–Dr. Sztanó Imre–Vladár Ferencné dr.–Vörös László:

VÁLLALKOZÁSOK ELLENŐRZÉSE

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1998. 372 p.

A vállalkozások vezetésének elsőrendű érdeke gazdasági döntéseik kihatásainak vizsgálata és értékelése. A hibák és mulasztások veszteséget okoznak; megelőzésük, a káros következmények megakadályozása, a hibák kijavítása érdekében az ellenőrzésre komoly feladatok hárulnak. Az ellenőrzés a vezetés valamennyi szintjén nélkülözhetetlen, ezért az ellenőrzési ismeretek elsajátítására széles körben – a gyakorlati munkában és az oktatásban egyaránt – szükség van. A könyv az ellenőrzési alapelvek átfogó ismertetése után ágazatonként részletezi az ipari termelő-szolgáltató, a mezőgazdasági, a kül- és belke-

reskedelmi tevékenységet végző vállalkozások ellenőrzési feladatait, az ellenőrzések ágazati sajátosságait.

A szerzők először a valamennyi vállalkozásnál elvégzendő ellenőrzési feladatokkal, a gazdasági, pénzügyi folyamatok ellenőrzésével foglalkoznak. Sorra veszik a bizonylati rend és okmányfegyelem, a készpénzforgalom, a vagyonsvédelem, a tárgyi eszközök, az anyaggazdálkodás, a létszám- és bérgazdálkodás, a költség-gazdálkodás ellenőrzésének feladatait. A számvitel szerveztségének és a beszámoló valóságának vizsgálatánál foglalkoznak a számviteli politika, a leltárak, a mérleg és eredménykimutatás, a kiegészítő melléklet és az üzleti jelentés ellenőrzésével, a belső ellenőrzési rendszer értékelésével.

Az ipari termelő-szolgáltató tevékenység ellenőrzésének célja annak megállapítása, hogy a vállalkozás megfelelően alapozta-e meg, helyes módszereket választott-e értékesítési munkájához, jól szervezte-e meg piacutató tevékenységét. A műszaki fejlesztési tevékenység ellenőrzésénél vizsgálni kell a fejlesztések előfeltételeit, megalapozottságát, az új termékek korszerűségét és a fejlesztés hatását a vállalkozás jövedelmezőségére. A termelési folyamat ellenőrzése a termelési együttműködés, a termelés irányításának, ütemességének, a termék minőségének ellenőrzését foglalja magában. A saját termelésű készletek értékesítésének ellenőrzése a raktárra vétel, az értékelés, a kiszállítások ellenőrzéséből áll.

A mezőgazdasági tevékenység ellenőrzési feladatainak ellátásához előbb e termelési ágazat jellegzetességeit kell megismerni; csak

ezek után ítélni meg a mezőgazdasági tevékenységek eredményességét. A könyv ezeknek a sajátosságoknak a bemutatásával párhuzamosan foglalkozik az ellenőrzési teendőkkal, vizsgálati módszerekkel a növénytermelés (a földterület hasznosítása, a művelési ág ellenőrzése, a termelés feltételeinek, a talajerő-gazdálkodásnak stb. vizsgálata), majd az állattenyésztés (az állatlétszám nagyságának és összetételének vizsgálata, az ágazatok produktivitásának, költségeinek, a takarmánygazdálkodásnak az ellenőrzése) területén.

A külkereskedelem speciális ágazati tevékenység; ez a specialitás az ellenőrzési munka módszereit is meghatározza. A külkereskedelmi tevékenység sajátosságainak, szervezeti bemutatása után megismerjük az exportforgalom vizsgálatának (köztük a marketingtevékenység ellenőrzésének, az utaztatásnak, az árelőírásnak és a devizagazdálkodás ellenőrzésének) szempontjait.

Végül a belkereskedelmi tevékenység ellenőrzéséről s ezen belül az áruforgalom, az árubeszerzés, az értékesítési és leltározási tevékenység, majd a nagykereskedelem, a bolti kereskedelem, a vendéglátóipari tevékenység, a szállodai szolgáltatások és az idegenforgalom sajátos ellenőrzési feladatairól tájékoztat a kiadvány. Az áruforgalom technikai feltételeinek, a humánerőforrás-gazdálkodásnak, a kereskedelmi pénzügyellenőrzésnek vizsgálati szempontjaival is megismertetnek a szerzők. A felhasznált szakirodalom felsorolása zárja könyvüket.

A szerzők munkája – a vállalkozások ágazonkénti ellenőrzési funkciói-

nak, az ellenőrzési feladatok sajátosságainak részletes bemutatásán túlmenően – a mérlegképes könyvelői és pénzügyi tanácsadói tanfolyamok tankönyve is. Ennek megfelelő a kiadvány felépítése. Valamennyi fejezetét a Célkitűzés meghatározása, a Tanulási-oktatási feladat megjelölése vezeti be. Minden fejezet végén pedig a felkészülést segítő ellenőrző kérdések és feladatok találhatóak utalással arra, hogy ez utóbbiak megoldásait mely kiadványok tartalmazzák.

R. I.

Reketye Gábor:

ÉRTÉKTEREMTÉS A MARKETINGBEN

Termékek piacvezérelt tervezése, fejlesztése és menedzselése

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1997. 212 p.

A vállalkozások csak akkor érhetnek el sikereket a piacon, ha a termékek fejlesztését, a kínálat tervezését és menedzselését a vevők értékítélete alapján végzik s a kínálatértéket hoznak létre a fogyasztók számára. A piaci érvényesülésre törekvő marketing összehangolt tevékenységek rendszeréből áll; szemléletmódot és eszközrendszert foglal magában. Szemléletmódként a felhasználásra, a vevőre irányítja a figyelmet, a vevők igényeit igyekszik a lehető legjobban kielégíteni. Szem előtt tartja, hogy a termékek minél nagyobb értéket jelentsenek számukra. Célja eléréséhez megfelelő eszközrendszerre van szükség, melynek irányát ugyancsak a szemléletmód határozza meg.

Valamennyi termékpolitikai döntés egyúttal marketingdöntés is, s így csak akkor hozhat eredményt, ha abból a marketingrészleg szintén tevékenyen kiveszi részét s az innovációs folyamatban végig közreműködik. A marketing a vevő számára úgy járul hozzá az értékteremtéshez, hogy információs funkciója révén meghatározza: mi jelent értékeket a vevő számára, továbbá részt vállal a maga területén ennek az értéknek a megteremtésében és piaci elfogadtatásában. Fontos szerepe van tehát mind az érték megismertetésében és a potenciális vásárlókkal való elfogadtatásában. A marketing központi szereplője a vevő; a marketingkutató feladata az, hogy információkat szolgáltatson a vevők fogyasztási, felhasználási szokásairól és döntéshozó magatartásukról. A marketingdöntéseknek a kutatás és elemzés eredményeire kell támaszkodniuk s az elért eredményeket össze kell vetni a célkitűzésekkel. Mindehhez jó összhangot kell teremteni a marketing és az egyéb vállalati funkciók között.

A könyv szerzője a termékpolitikának – a marketing egyik fontos területének – a részletes bemutatásával gazdagítja az egyre bővülő magyar marketing-szakirodalmat. Hangsúlyozza, hogy a vállalati termék- és újtermék-politikának mindenkor a piac igényeihez kell igazodnia. A piacra kerülő új termékek közül sok nem éri el üzleti célját, mert a vállalatok a termékek fejlesztésénél, a kínálat tervezésénél és menedzselésénél nem számoltak körültekintően a piac, a vevők értékítéletével.

Megismerjük a könyvből, hogy a termék mely összetevői jelentenek

ezek után ítélni meg a mezőgazdasági tevékenységek eredményességét. A könyv ezeknek a sajátosságoknak a bemutatásával párhuzamosan foglalkozik az ellenőrzési teendőkkal, vizsgálati módszerekkel a növénytermelés (a földterület hasznosítása, a művelési ág ellenőrzése, a termelés feltételeinek, a talajerő-gazdálkodásnak stb. vizsgálata), majd az állattenyésztés (az állatlétszám nagyságának és összetételének vizsgálata, az ágazatok produktivitásának, költségeinek, a takarmánygazdálkodásnak az ellenőrzése) területén.

A külkereskedelem speciális ágazati tevékenység; ez a specialitás az ellenőrzési munka módszereit is meghatározza. A külkereskedelmi tevékenység sajátosságainak, szervezeti bemutatása után megismerjük az exportforgalom vizsgálatának (köztük a marketingtevékenység ellenőrzésének, az utaztatásnak, az árelőírásnak és a devizagazdálkodás ellenőrzésének) szempontjait.

Végül a belkereskedelmi tevékenység ellenőrzéséről s ezen belül az áruforgalom, az árubeszerzés, az értékesítési és leltározási tevékenység, majd a nagykereskedelem, a bolti kereskedelem, a vendéglátóipari tevékenység, a szállodai szolgáltatások és az idegenforgalom sajátos ellenőrzési feladatairól tájékoztat a kiadvány. Az áruforgalom technikai feltételeinek, a humánerőforrás-gazdálkodásnak, a kereskedelmi pénzügyellenőrzésnek vizsgálati szempontjaival is megismertetnek a szerzők. A felhasznált szakirodalom felsorolása zárja könyvüket.

A szerzők munkája – a vállalkozások ágazonkénti ellenőrzési funkciói-

nak, az ellenőrzési feladatok sajátosságainak részletes bemutatásán túlmenően – a mérlegképes könyvelői és pénzügyi tanácsadói tanfolyamok tankönyve is. Ennek megfelelő a kiadvány felépítése. Valamennyi fejezetét a Célkitűzés meghatározása, a Tanulási-oktatási feladat megjelölése vezeti be. Minden fejezet végén pedig a felkészülést segítő ellenőrző kérdések és feladatok találhatóak utalással arra, hogy ez utóbbiak megoldásait mely kiadványok tartalmazzák.

R. I.

Reketye Gábor:

ÉRTÉKTEREMTÉS A MARKETINGBEN

Termékek piacvezérelt tervezése, fejlesztése és menedzselése

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1997. 212 p.

A vállalkozások csak akkor érhetnek el sikereket a piacon, ha a termékek fejlesztését, a kínálat tervezését és menedzselését a vevők értékítélete alapján végzik s a kínálattal értéket hoznak létre a fogyasztók számára. A piaci érvényesülésre törekvő marketing összehangolt tevékenységek rendszeréből áll; szemléletmódot és eszközrendszert foglal magában. Szemléletmódként a felhasználásra, a vevőre irányítja a figyelmet, a vevők igényeit igyekszik a lehető legjobban kielégíteni. Szem előtt tartja, hogy a termékek minél nagyobb értéket jelentsenek számukra. Célja eléréséhez megfelelő eszközrendszerre van szükség, melynek irányát ugyancsak a szemléletmód határozza meg.

Valamennyi termékpolitikai döntés egyúttal marketingdöntés is, s így csak akkor hozhat eredményt, ha abból a marketingrészleg szintén tevékenyen kiveszi részét s az innovációs folyamatban végig közreműködik. A marketing a vevő számára úgy járul hozzá az értékteremtéshez, hogy információk funkciója révén meghatározza: mi jelent értékeket a vevő számára, továbbá részt vállal a maga területén ennek az értéknek a megteremtésében és piaci elfogadtatásában. Fontos szerepe van tehát mind az érték megismertetésében és a potenciális vásárlókkal való elfogadtatásában. A marketing központi szereplője a vevő; a marketingkutatás feladata az, hogy információkat szolgáltatson a vevők fogyasztási, felhasználási szokásairól és döntéshozó magatartásukról. A marketingdöntéseknek a kutatás és elemzés eredményeire kell támaszkodniuk s az elért eredményeket össze kell vetni a célkitűzésekkel. Mindehhez jó összhangot kell teremteni a marketing és az egyéb vállalati funkciók között.

A könyv szerzője a termékpolitikának – a marketing egyik fontos területének – a részletes bemutatásával gazdagítja az egyre bővülő magyar marketing-szakirodalmat. Hangsúlyozza, hogy a vállalati termék- és újtermék-politikának mindenkor a piac igényeihez kell igazodnia. A piacra kerülő új termékek közül sok nem éri el üzleti célját, mert a vállalatok a termékek fejlesztésénél, a kínálat tervezésénél és menedzselésénél nem számoltak körültekintően a piac, a vevők értékítéletével.

Megismerjük a könyvből, hogy a termék mely összetevői jelentenek

értéket a vevők számára. A szerző kifejti az észlelt érték, a minőség, a termék formája, a márka – mint a terméken alkalmazott megkülönböztető jelzés – szerepét az értékítéletben. Példák igazolják, hogy ma már kevés vállalat állít elő csak egy vagy néhány terméket; a vállalatok kínálatát egyre bővülve egymással többkevesebb kapcsolatban álló termékből áll. Így a marketingszemléletű menedzselés nem kevés feladatot jelent a cégek számára. A továbbiakban a termékmenedzsmet szintjeit, feladatait és döntéseit, a termékmenedzser feladatkörét, a termékcsaládok menedzselését, korszerűsítését, a termékszerkezet változtatásával, bővítésével járó feladatokat tárgyalja a szerző.

A termékpolitika módszertani segédeszközei közt a termékpozicionálással (a terméknek, termékcsaládnak a vevők tudatában való elhelyezésével), az észlelési térképekkel, a fogyasztói preferenciák ábrázolásával ismerkedünk meg. Ábrák és példák segítségével kerülnek bemutatásra a termékek gazdasági-piaci értékelésének, a verseny- és termékszerkezet elemzésének különböző módszerei. A továbbiakban a legkockázatosabb vállalatpolitikai döntésről: az új termékek fejlesztéséről és piaci bevezetéséről

olvashatunk. A korunkra jellemző tudományos-technikai fejlődés felgyorsulásával párhuzamosan a termékértékelés üteme is felgyorsult s így lerövidült a termékek piaci életciklusa. Megismerhetjük a könyvből a fejlődésben tapasztalható törvényszerűségeket, valamint azt, hogy miként jelennek meg ezek a törvényszerűségek a termékek szintjén. Szó van itt az innovációs fejlődés három szakaszáról, a diffúziókutatásról, melynek célja a termék gyors terjedését gátló akadályok feltárása. A piaci életciklus a piaci bevezetés, a növekedés, az érettség és a hanyatlás szakaszaiból áll.

Az új termékek fejlesztési folyamatát négy fő szakaszra bontva tárgyalja a szerző. A lehetőségek feltárásának szakaszában történik azok elemzése és kutatása, az új termékekre irányuló vállalati politika meghatározása, a rájuk vonatkozó ötletek gyűjtése és kiszűrése. Az újtermékkonceptió kifejlesztésének és tesztelésének szakasza a termék- és marketingkonceptió kifejlesztését, valamint az üzleti terv kialakítását foglalja magában. A termékfejlesztés szakasza a termék tényleges kifejlesztéséből, teszteléséből és a marketingprogramja kialakításából áll. A piaci bevezetés a végső szakasz; fázisai: a termék tömegtermelésének

megszervezése, a bevezetés piaci tesztelése, a piaci bevezetés marketingprogramjának véglegesítése és a piaci bevezetés lefolytatása. Részletes leírások hozzák közelebb az olvasóhoz az újtermékfejlesztés egyes szakaszaira vonatkozó tudnivalókat, az elvégzendő tevékenységeket.

Végül a könyv utolsó (tizenegyedik) fejezetében a kutatás-fejlesztésnek és a marketingnek a termékfejlesztésben való együttműködéséről olvashatunk. Az ezirányú kutatások bizonyították, hogy többféle szervezeti felépítés is alkalmas a köztük levő viszony előnyös kialakításához. A hatékony együttműködés létrehozásában a felső vezetésre lényeges és fontos szerep hárul...

Reketye Gábor könyve kiemeli azokat a tényezőket, amelyek a jól működő cégeket megkülönböztetik a sikertelenektől. Alapot nyújt ahhoz, hogy a vállalkozás – a vevők értékítéletének figyelembevételével – a kínálattal értéket teremthessen a fogyasztók számára. A leírtakat a gyakorlati szakemberek és a felsőoktatásban részt vevő oktatók és hallgatók egyaránt felhasználhatják.

Rubóczky István