

INZELT Annamária

A TUDÁSON ALAPULÓ GAZDASÁG¹

A tudás társadalmi szerepe a XX. században nagymértékben megváltozott. A szerző a tudásgazdaság témakörének egy szűk területére koncentrálna, nevezetesen arra, hogy a tudomány és a technika eredményeit hogyan lehetne az emberi jólét, a versenyképesség fokozása, a nemzetek egészsége, a környezetvédelem szolgálatába állítani, és ezt melyik innovációs modell segíti elő.

„Azok a városok, amelyek a korábbi időkben hatalmasok voltak, mára jelentéktelenek lettek, s azok, amelyek ma jelentősek, kicsinyek voltak azelőtt... Az emberi szerencse sohasem marad ugyanazon a helyen.”

Herodotosz (idézi Michael Ondaatje 1993)

A barlangtól az információs társadalomig úgy jutott el az emberiség, hogy egyre több tudást halmozott fel, amelyet időbelileg az egyik nemzedék a másikkal, térbelileg pedig az egyik közösség a másikkal adott át. E folyamatban meg kell különböztetnünk egyrészt a tudás felhalmozását, másrészt pedig a tudás terjesztését és felhasználását. A tudás felhalmozása és annak időbeli és térbeli terjedése alapvető ismérve az emberiségnek. Ez a haladás az életkörülmények javításának lényege.

Változások a tudás gazdasági szerepében

A világgazdaság közelmúltbeli változásai a kutatók és politikusok figyelmét arra hívták fel, hogy a jelenkor gazdasága a tudáson alapul. A tudáson alapuló gazdaságra az a jellemző, hogy közvetlenül a tudás és az információ előállítására, elosztására és felhasználására épül. A kapcsolat egyre erősebb és kiterjedtebb a tudás és a technológia között. Francis Narin és társai nemrégiben megjelent tanulmányukban azt hangsúlyozták, hogy a tudomány és a technika fejlődése egyre közelebb és közelebb kerül egymáshoz, sajátos kapcsolódási pontjaik vannak, s virtuálisan egyidejűek. Mindez azt mutatja,

hogy a nemzeti tudományos bázis jelentős mértékben járul hozzá a nemzeti technikának a világversenyben elfoglalt helyzetéhez. (1997) A szaporodó számú elemzések bizonyítják, hogy a műszaki fejlődés folyamatos információforrása és ösztönzője a kutatási folyamatnak. (Narin és társai 1997, Patel és Pavitt 1994) A tudományrendszernek egy nagyobb hálózat és rendszer, azaz a tudáson alapuló gazdaság szerves részévé kell válnia. A jelenkor főbb kihívásai a következők:

- A műszaki paradigma váltása a modern technikától a csúcstechnika felé
- A nemzeti innovációs rendszer konfigurációjának változása (együttműködő hálózatok, szervezeti változások)
- A társadalmi-gazdasági paradigma eltolódása (foglalkoztatás, magasan képzett munkások, szolgáltatási szféra, távmunka, társadalmi kapcsolatok, jóléti állam, szakszervezetek szerepe, szakszervezeti mozgalmon kívülálló ágazatok átalakulása, új egyenlőtlenségek, „online/off-line” társadalom kialakulása stb.)
- Globalizáció
- Átmeneti gazdaságok^{(2)*}

* (olvasata: átmeneti gazdaságok a négyzetben)

Tekintettel e változásokra a tudomány (mint rendszer), és a technológiapolitikai *rendszerek* nemcsak az úgynevezett átmeneti gazdaságokban, hanem a fejlett gazdaságokban is átmeneti állapotban vannak. Emiatt számos szakértő még a G7 országaira is gyakran használja az átmeneti gazdaság kategóriáit. A volt szocialista országoknak azonban kétfajta átalakulást kell megoldaniuk egyidejűleg: (1) *világgazdasági korszakváltást*, azaz a műszaki-gazdasági paradigma váltását, és (2) *rendszer-váltást*, a tervgazdaságból a piacgazdaságba való átmenet feladatait. Ezért – megkülönböztetésül – az utóbbi csoportot *átmeneti gazdaság a négyzetben*-nek nevezem.

A tudás mind *tudományos*, mind pedig *műszaki ismereteket* is jelent. A kettő közötti különbségtétel azért fontos, mert eltérő a kormány (a nemzetközi szervezetek) szerepe a különböző fajta tudás előállításának finanszírozásában. A közvetítés és az átadás módja és feltételei attól függenek, hogy a szellemi termék tekinthető-e vagy sem olyan „közjóknak“, amiből mindenki részesedik.

Egy OECD meghatározás szerint (OECD 1996, p.23.) a tudáson alapuló gazdaság fő funkciói a következők:

1. a tudás *előállítása* – új ismeretek kifejlesztése és elsajátítása,
2. a tudás *közvetítése* – emberierőforrás-fejlesztés, oktatás, és
3. a tudás *átadása* – az új ismeretek terjesztése és erőforrások biztosítása a problémák megoldásához.

A tudás előállításában nemrégiben bekövetkezett változások is módosítják a tudás közvetítését és átadását. A tudás előállítói és felhasználói közötti kölcsönhatás fontos forrása a termelésnek.

ad 1. A *tudás előállításában* bekövetkezett legfontosabb változások távirati stílusban a következők:

- Az alap- és az alkalmazott kutatás közötti megkülönböztetés több területen bizonyos mértékig elmosódott.
- Felgyorsult a tudomány fejlődése s a tudásanyag felhalmozódása.
- Az emberiség tudás-előállítási képessége minden eddiginél nagyobb részben köszönhető a tudósok növekvő számának, a képzett emberek lakosságon belüli egyre nagyobb arányának és a műszaki fejlődésnek.
- A kutatási és fejlesztési (K+F) tevékenységben az egy-egy témával foglalkozók számát, a szükséges finanszírozási eszközöket és a műszaki felszereltséget illetően soha nem látott mértékben nő a kritikus tömeg nagysága.

- Egyes diszciplínák esetében a tudományos haladás határköltsege növekszik.

ad 2. A *tudás közvetítése folyamata* elő kell segítse:

- a kodifikált információ és a felhalmozódott tudásanyag folyamatos elsajátítását,
- az ennek az információnak a felhasználását szolgáló képességek fejlesztését.

ad 3. A *tudás átadása*, az emberi erőforrás fejlesztése, a tanulás különböző formákban történhet: az oktatási rendszer a különböző nem hivatalos tanfolyamok keretében, a munkavégzés során történő tanulással, interaktív tanulással a hálózatokban, a kereskedelembe való részvétellel, utánzással, a késztermék alapján történő tervezéssel (reverse engineering) stb.² Egy sor képesség vagy tudásfajta elsajátítása, a számítógépes ismeretek és a számítógépes hálózatok használatának egyre inkább fontosabbá válik, mint a hagyományos értelemben vett írni-olvasni tudás. A hálózati rendszerek elérhetősége kulcsfontosságú az egyének és a szervezetek számára. A hátramaradott társadalmak és azok polgárai elszigeteltségükből a számítógépes hálózatokhoz való csatlakozás révén törhetnek ki. Az emberiséget újabb megosztottságként fenyegető veszély lehet az, ha a nemzetek és nemzedékek egy része a számítógépes hálózatokon belüli, más része pedig az azokon kívüli társadalmi csoportokhoz tartozik.

Innovációs modellek

A társadalom gazdasági sikere egyre inkább múlik az ismeretterjesztési képességén. Ennek ereje az átadási és az átvételi képességen, valamint a tudomány és technika kölcsönhatásán alapul. Ebben az összefüggésben érdemes hangsúlyozni azt, hogy a technológiatranszfer nem egyirányú modell, ami a feltalálástól az innovációig terjed, hanem kölcsönhatások folyamata, amelyben rendkívül fontosak a hálózati együttműködések, a visszacsatolások. Amint David és Foray (1995) hangsúlyozták: a gazdaság a hálózatok hierarchiájává válik, amelyet a változások és a tanulási folyamat ütemének felgyorsulása mozgat. Ezáltal hálózattársadalom jön létre, amelyben az intenzív tudáson és tanuláson alapuló kapcsolatrendszerbe való bekerülés és az azokban történő részvétel lehetősége és képessége határozza meg az egyének és cégek társadalmi-gazdasági helyzetét. A jelenkor hálózati kapcsolatokra épülő innovációs modellje tehát eltér a korábbiaktól.

Roy Rothwell (1994) leírása szerint az innovációs modellek egymást követő öt generációjáról beszélhetünk. Az *első modell* a piacgazdaságokban a II. világháború utáni periódust, az újjáépítést jelenti. Ezekre az új technológiára épülő szektorok fejlődése és a hagyományos szektorok technológiai megújításán alapuló növekedés volt jellemző. A K+F tevékenység szerepe az ipari fejlődés megalapozásában vált jelentőssé. A hatvanas évektől kezdve a piacgazdaságokban évtizedenként újabb és újabb innovációs modellgeneráció vált jellemzővé.

A következőkben bemutatjuk a valamilyen formában a *szocialista országokban* megjelent *innovációs modelleket*, és az átmeneti gazdaság jelenkori kihívását jelentő *tudásalapú gazdaság* modelljét.

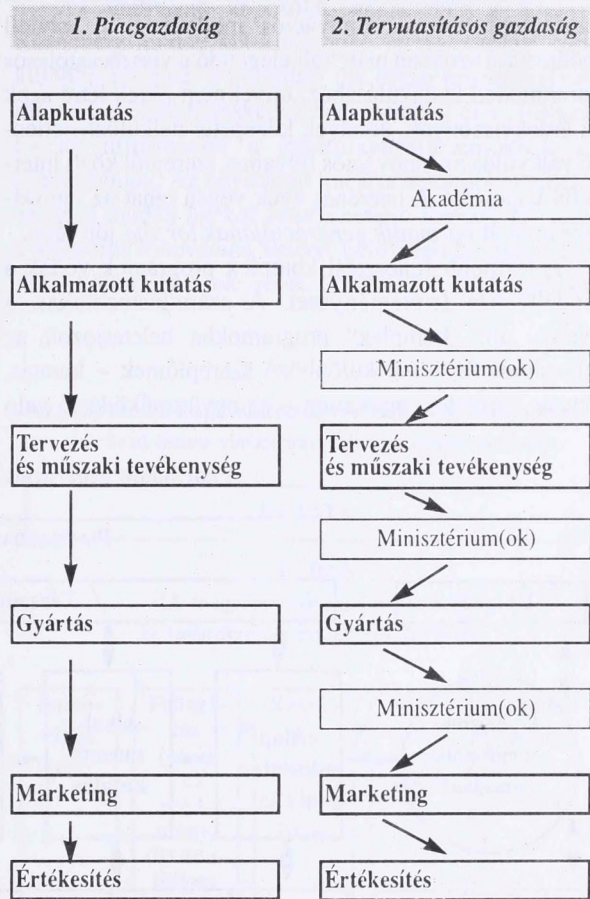
A szocializmus öröksége

Ha a szocialista viszonyokra az innovációs modell terminológiáját alkalmazzuk, akkor az *első generáció* eltorzult változataról beszélhetünk, amely Magyarországon a hetvenes évek közepéig volt jellemző.³ A tervgazdaságokban a kutatás-fejlesztés-termelés-piac kapcsolatlánc sokkal hosszabb volt a piacgazdaságok egyirányú lineáris modelljénél. (1. ábra)

Ebben a modellben nemcsak a stratégiai, hanem minden, a fejlődéssel összefüggő kérdésben a bürokrácia döntött. A szereplők közötti kapcsolat közvetett volt, s az együttműködés az államigazgatási hierarchia közvetítésével történt. A szervezetek közötti kapcsolatok sokkal fontosabbak voltak, mint a szervezeten belüliek, mert a vállalkozás hagyományos funkcióinak többségét leválasztották a vállalatról.⁴ Magyarország – mint a szocialista rendszer reformer országa – 1956-ot követően a szigorúan vett szovjet modellt több hullámban módosította. A vállalatok néhány funkciót visszanyertek (Inzelt 1988), ám az együttműködésben való érdekeltséget az utasítások korlátozták. 1968-ban az „Új Gazdasági Mechanizmus” bevezetett néhány piaci szabályozót, és bizonyos lépéseket tett a *második generáció*, a „*piac húzásán*” alapuló *innovációs modell* felé. Az adott, szocialista rendszer keretein belül a *hatóságok* megengedték az egyetemek és a vállalatok, valamint a vállalatok egymás közötti közvetlen kapcsolatainak korlátozott kialakítását.

Az ipar szervezeti méretstruktúrájának torzulása azonban a hetvenes években megerősödött. Ebből a feje tetejére állított piramisra emlékeztető struktúrából hiányoztak a *mikro-* és *kisvállalatok*. A külföldi partnerrel létesített egyes vállalatok pedig alig léteztek. A multina-

Első generációs innovációs modell a gazdasági rendszerek szerint



cionális cégek általában nem voltak jelen ezekben a gazdaságokban. (Egyrészt maguk az országok akadályozták meg, hogy külföldi partner belépjen az országukba, másrészt a piacgazdaságok cégeinek csak nagyon csekély érdeke fűződött ahhoz, hogy tervutasításos gazdasággal üzleti kapcsolatba lépjenek.)

Magyarország megkísérelte meghaladni a szocialista rendszer fő jellegzetességét: az innovatív magatartás hiányát, amelynek fő oka a gazdaság szereplőinek csekély érdekeltsége a K+F eredmények hasznosításában, az újdonságok piacra vitelében. A tudomány- és technológia-politika-formálás legfontosabb feladata volt a K+F szféra és az üzleti élet közötti kapcsolat helyreállítása, továbbá az idő lerövidítése az új technikai felfedezések megjelenése és a termelési folyamatban való gyakorlati alkalmazása között. A tudomány és technológia (TéT) politikának ez a megújítási folyamata hozta létre az 1970-es

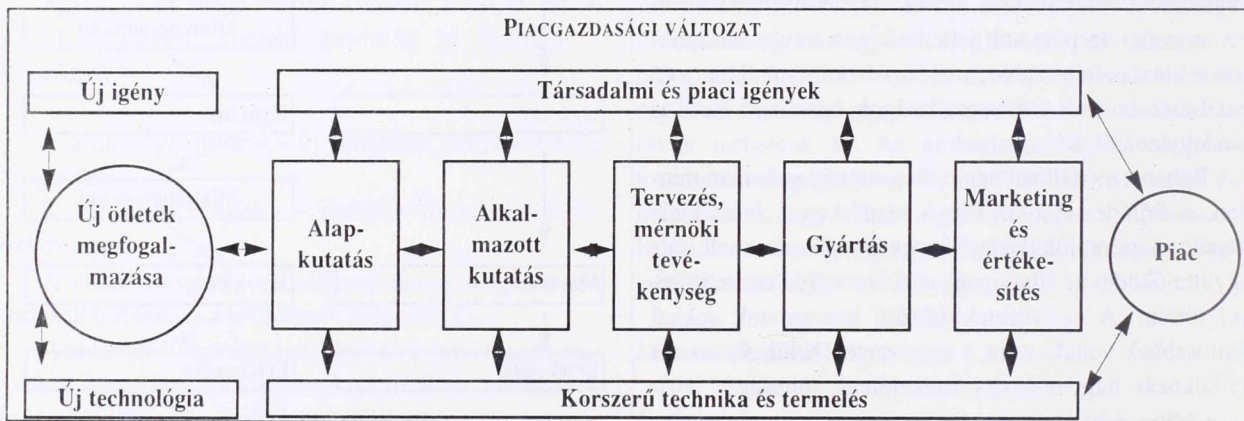
években elindított központi „fejlesztési programokat”. Ezek a kezdeményezések módosították a kutatás-fejlesztési rendszer bürokratikus megközelítését, elősegítették az eltávolodást a szakadozott láncú innovációs modelltől, és közeledést jelentettek az egyirányú lánc kapcsolatú lineáris innovációs modellhez. A modell módosítása azonban nem volt elegendő a visszacsatolásos hurokmodell kialakulásához, mivel nem jöttek létre azok az érdekviszonyok, amelyek közepette nélkülözhetetlené vált volna az innovációs folyamat szereplői közti interaktív kapcsolat. A hetvenes évek végén tehát az innovációs modell *harmadik generációjának torzója* jött létre.

A központi fejlesztési komplex programok voltak a modellváltás letéteményesei. A számítástechnikai, a fehérje stb. „komplex” programokba beletartozott az innovációs folyamat különböző szereplőinek – kutatás, oktatás, termelés, marketing – az együttműködésre való

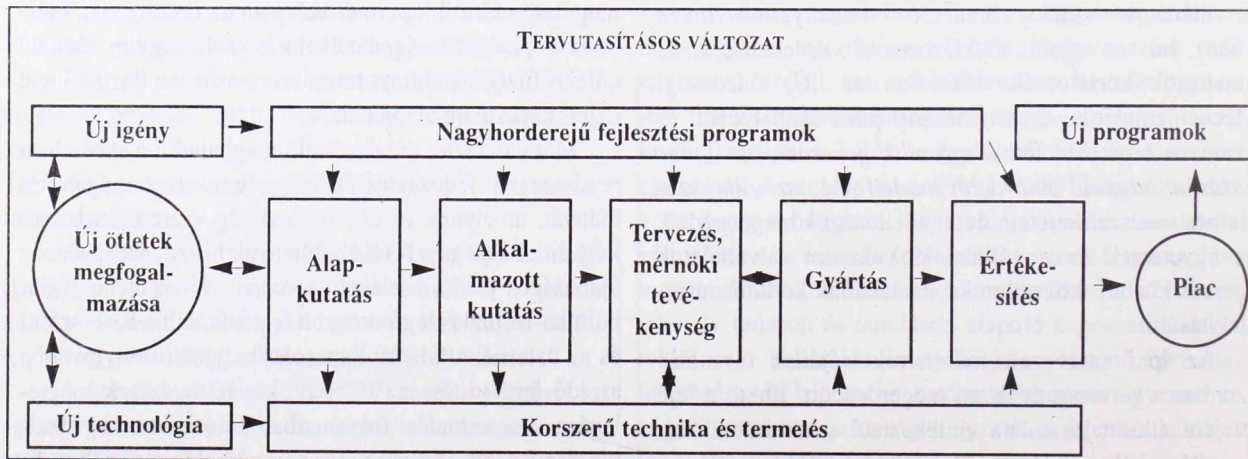
ösztönzése. A megreformált szocialista modell képes volt elérni, hogy az innováció különböző fázisait ne külön-külön, hanem együtt kezeljék. Ez a reform segített a közvetlen horizontális kapcsolatok kialakításában, helyettesítve ezzel a hierarchikusan szervezett bürokratikus kapcsolatokat és a kutatóintézetek-egyetemek, valamint az üzleti világ közötti együttműködések létrehozását. A termelés kevésbé volt elszigetelve a hazai K+F tevékenységtől, ami hozzájárult ahhoz, hogy valamelyest csökkent az alkalmazott technológiák és a korszerű technológiák közötti távolság. Az innováció kényszere és ösztönzése azonban változatlanul csekély maradt, s ezért a K+F tevékenységen belül kevésbé volt fontos a kísérleti fejlesztés, a tervezés. Továbbá nem alakult ki az együttműködési hálózatoknak az a rendszere, amely az innovatív gazdaság nélkülözhetetlen kelléke. Mivel a szocialista rendszer alapjai érintetlenek maradtak, ezért a

2.ábra.

A harmadik generációs „összekapcsolásos” modell



Forrás: átvétel Rothwell, R.-től (1993) „Rendszerintegrálás és hálózatszervezés: Az ötödik generációs innovációs folyamat felé”, SPRU Sussexi Egyetem, Brighton, mimeo



Forrás: Inzelt 1997

kommunikációs utak hálózatában hézagok mutatkoztak. A visszacsatolási körök a gazdaság néhány szegmensében előfordultak, másokban hiányoztak. Magyarországon a hetvenes években a cégek belső szervezete átalakult, ami elősegítette, hogy reagálni tudjanak a technikai fejlődés bizonyos mértékű kihívásaira, de a nagy horderejű változásokhoz (pl. informatika) nem tudtak alkalmazkodni.

A szocializmus vállalati rendszere csak kevés lehetőséget nyújtott a mikroökonómiai szereplőknek ahhoz, hogy menedzseljék a nagyarányú átszervezést igénylő innovációk megvalósítását. Miközben a volt szocialista országok a tudományos kutatásban viszonylag nagy kapacitással rendelkeztek és erősek voltak a műszaki fejlesztésben, gyengék voltak a tudás terjesztésében, az innovációban és a technológiatranszferben. A szocialista rendszer egyik legkevésbé sikeres területe a K+F eredmények alkalmazása volt.

Amint az irodalomból jól ismert, a harmadik generáció innovációs modellje (Kodoma 1992, Rothwell 1994, Nelson 1984) nem megfelelő a II. világháború utáni korszak csúcstechnológiai ágazatainak fejlődéséhez. A kialakuló generikus, azaz több, vagy akár a gazdaság minden területén alkalmazható technológiák (pl. számítástechnika, lézertechnika) stratégiai jelentősége vezetett el a *negyedik és ötödik generációs, azaz a rendszerintegrációs, a hálózati kapcsolatokra épülő innovációs modellhez*. Ez a modell leírja, hogyan működnek jelenleg világszerte az élmezőny vállalatai. Az informatika pedig újabb modellváltáshoz fog vezetni.

A tudásalapú gazdaság modellje

A *tudás alapú gazdaság modelljét* S.J. Klein, és N. Rosenberg (1986) írta le a 3. ábrán látható módon.

Ebben a modellben a keresleti és a kínálati oldal egyenlő fontosságú. A kereslet megfogalmazását a műszaki lehetőségek közötti keresési és választási folyamatként lehet értelmezni. Az innovátorok meríthetnek a felhalmozott műszaki ismeretek tárházából – ez esetben keresletüket a marketing és a gazdasági kutatás jellemzi –, illetve meríthetnek a *meglévő tudományos ismeretek állományából* is. Amikor a már meglévő műszaki ismeretek között nem állnak rendelkezésre a megvalósításhoz szükséges résztechnológiák, akkor van szükség a hosszú távú műszaki fejlesztési tevékenységre.

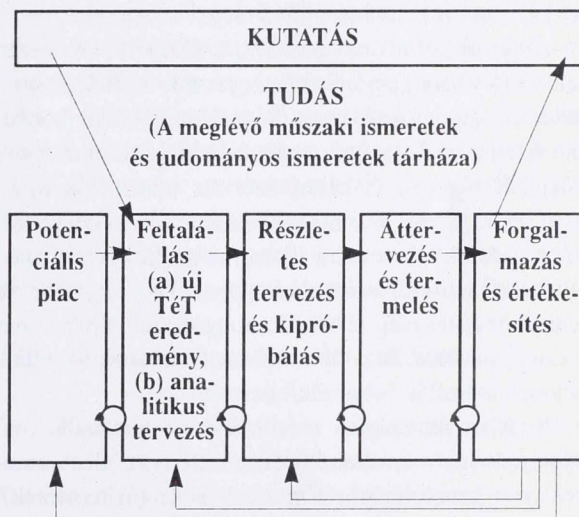
A 3. ábra jól szemlélteti, hogy a tudásterjesztés ugyanolyan fontos, mint az innováció, ami miatt fokozott figyelmet kell fordítanunk a *tudásterjesztési hálózatokra és a nemzeti innovációs rendszerekre*. Másképpen szólva:

az ismeretrendszer két egymáshoz kapcsolódó alrendszerből áll; mindegyik alrendszert egy mátrix ábrázolja, és pedig az *ágazat-technika* mátrix és a *technika-termék* mátrix (Berkhout 1997)

Az innováció kapcsolatrendszerében a Klein és Rosenberg modell két különböző visszacsatolási hurkot különböztet meg: a „rövidet“ (az olyan tevékenységeket mint a tervezés, kereskedelem és gyártás) és a „hosszút“, ha az információt a kutatólaboratóriumoknak kell közvetíteniük. Az egyirányú lineáris modellel ellentétben ez az új modell *hurkok rendszereként* fogható fel, amely a központi innovációs láncon belüli rendszeresen létrejövő kölcsönhatások révén alakul ki. A megoldandó

3. ábra

Az innovációk kapcsolatrendszerének integrált, a hosszú és rövid láncú visszacsatolásokra épülő modellje



S.J. Klein, és N. Rosenberg (1986) „An Overview of Innovation“ (Az innováció áttekintése) című fejezet az R. Landau és N. Rosenberg (szerkesztette) *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (A pozitív eredményű stratégia: A technika a gazdasági növekedés szolgálatában) című kötetben, National Academy Press, Washington DC módosított változata.

feladatok a rövid és a hosszú visszacsatolási hurkok esetében különbözőek. A tudomány és a technológia fejlődésének egyes időszakaiban inkább a rövid, másokban pedig inkább a hosszú visszacsatolási hurkok menedzselése áll az előtérben.

Az 1980-as években, amikor a piacgazdaságokban elterjedt a *negyedik és az ötödik generációs* modell, a szo-

cialista országok még képesek voltak jó eredmények elérésére az új generikus technikákhoz szükséges tudás előállításában, s létre tudtak hozni néhány szigetsoportot e technikák „gyártására”. A generikus technikák azonban csak lassan hatoltak be a szocialista gazdaságba. E csúcstechnológiai ágazatok világgazdasági elterjedésének korszakában a tervutasításos gazdaságok nyilvánvaló holtpontra jutottak.³ Hogy erről a holtpontról el tudjanak mozdulni, a gazdasági környezet alapvető megváltoztatására volt szükség. Ahhoz, hogy a volt szocialista országok K+F tevékenységükkel gazdasági sikert érhessenek el, ezeknek az országoknak át kell alakítaniuk intézményeiket és viselkedési normáikat. A szocialista rendszerben nagyon gyenge volt a gazdaságnak a tudás és műszakiismeret-terjesztési képessége, úgyszintén a K+F eredmények gyártásba vétele, piacra vitele.

Davies (1979) szerint a megtérülési időszak eltérése, valamint az innovációk kifejlesztésének jellege alapján két-két csoport különböztethető meg:

a) Az új technika szerint az „A-Csoport”-ba tartozó innováció viszonylag olcsó és egyszerű, a „B-Csoport”-ba tartozó innováció viszont drága és műszakilag bonyolult. A terjedési út csoportonként és az egyes csoporttagok jellegétől függően is különböző. Az innovációk kifejlesztésének jellege szerinti két fő csoport: a meglévő termékek továbbfejlesztésén, illetve az analitikus felfogásnak megfelelő erőfeszítéseken alapul. Utóbbi esetben a kutatási tevékenység abból áll, hogy összegyűjtik a már létező eljárásokat, hogy új termékeket hozzanak létre (termékracionalizálás és termékfejlesztés).

b) A másik magára a feltalálásra vonatkozik, ami olyan tudományos-technológiai műveleteket jelent, amelyek nem kapcsolódnak a múltbeliekhez (új termékek). Mindkettő a rövid és a hosszú visszacsatolási „hurkon” alapul, de nem ugyanazokat a körutakat használják az információcserére.

Az ezekkel az innovációkkal kapcsolatos feladatok megosztása és koordinálása különböző, de az a közös vonásuk, hogy egyikük sem tartozik a lineáris modellhez.⁶ Mindezek felismerése választási lehetőséget kínál a fejlesztési stratégia formálásához.

A TÉT politikának az lesz a fordulópontja az átmeneti gazdaságok⁽²⁾ esetében, ha az érintettek megértik, hogy idejémult az egyirányú lineáris modell. A tudás alapú gazdaság hálózati jellege hozta meg a váltást a hagyományos lineáris innovációs modelltől a kapcsolatláncos vagy visz-szacsatolási körös modellre. Az innováció ugyanis a különböző szereplők – cégek, kutatólaboratóriumok, akadémiai intézetek és fogasztók – között

megköveteli a kiterjedt kommunikációt, valamint a tudomány, a műszaki tevékenység, a termékfejlesztés, a gyártás és a marketing közötti visszacsatolást. Ez a rendszer az átalakuló gazdaságok számára az egyik legnagyobb kihívás.⁷

Szervezeti innováció

A szervezeti innováció, illetve a szervezeti forradalom vívmányainak alkalmazása nagyon fontos ahhoz, hogy mind a mikrogazdaság, mind a nemzeti innovációs rendszer képes legyen az innovációk kapcsolatlánc-modellje szerint működni. A szervezeti forradalom a cégeket (tanuló cégek), az egyetemeket (kutató egyetemek, távoktatás), a kutatóintézeteket (megatudomány, telemunka csoportok, rugalmas szervezetek), valamint a kormányhivatalokat érinti (a politika szerepét és a vezetési feladatok eltolódását illetően). Az intézményi tehetetlenség többnyire nem a műszaki bonyolultság, hanem a gyenge terjesztési képesség következménye. Nemcsak a termelő vállalatoknak és intézeteknek, hanem a – pénzügyi, oktatási intézményeknek és menedzsmenteknek – is alkalmasnak kell lenniük új képességek elsajátítására.

Minden gazdaság kritikus kérdése a tudás terjesztésének és integrációjának folyamata. Ebből a szempontból a terjesztési képesség függ a tanulási, az adaptációs és az alkalmazkodási képességektől. E szemléletben fontos, hogy a tudást előállító és terjesztő szervezetek a világra nyitott ablakok legyenek.

A tudáson alapuló gazdasági modellben „a cégek kapcsolatokat keresnek, hogy elősegíthessék a vállalatok közötti interaktív tanulást és, hogy több értéket tudjanak nyújtani a külső, hálózati partnereknek. Ezek a kapcsolatok segítik a cégeket abban, hogy megoszthassák másokkal az innovációs költségeket és kockázatokat, hogy hozzá jussanak az új kutatási eredményekhez, hogy el tudják sajátítani az új termékekhez és folyamatokhoz szükséges kulcsfontosságú technológiai ismereteket. A cégek határozzák meg, hogy mely tevékenységeket végeznek önállóan, és melyeket együttműködve más cégekkel, egyetemekkel és kutatóintézetekkel saját finanszírozásban, illetve kormánytámogatással.” (OECD 1996, p.18.)

A szervezeti különbözőségek, a szervezeti innovációk megvalósulása, illetve elmaradása fontos tényezői a fejlett gazdaságok eltérő hatékonyságának. Az Európai Unió tagállamaival szembeni legnagyobb kihívás, hogy mikro és makro szinten ösztönözve a szervezeti innovációt, pótolják az innovativitás hiányzó láncszemét annak

érdekében, hogy azok a hatalmas összegek, amelyeket a nagy kutatási, műszaki és gyártáskapacitásokba fektettek eredményt hozzanak, azaz váljanak a gazdasági jólét forrásává, és serkentőjévé a foglalkoztatás növekedésének. (Andreasen et al. 1995) Ehhez változtatásokra van szükség a kormányzásban, az intézményekben, a szabályozókban, a regionális méretstruktúrában, a szervezetek közötti és a szervezeteken belüli kapcsolatokban, hogy a gondolkodó szervezet felé lehessen haladni. „A pénzügyi rendszabályokon alapuló decentralizált vállalati menedzsment rendszerek egyforma menedzsereket szülnék, akiknek a képességei, valamint utasítási és irányítási módszerei nem felelnek meg a folyamatos és komplex műszaki fejlesztés követelményeinek. Az e módszerekkel menedzselt cégek ezért általában kivonulnak-kiszorulnak az ilyen műszaki változást igénylő ágazatokból.” (Pavitt 1996. p.16.)

A szervezeti innovációk, a szervezeti rendszer megváltozása különösen fontos az EU tagállamainál kevésbé fejlettek csoportjában. Az e század közepén még elmaradott országok népes csoportjába tartozóak között az elmúlt évtizedekben követett felzárkózási útjuk, jelenbeli helyzetük és az egy-két évtizeden belül várható kilátásaik alapján - Bart Verspagen kategóriáit követve (1997) - megkülönböztetjük

a) az újonnan *feltörekvő* gazdaságokat (*dél-kelet-ázsiai országok*) és a *felkapaszkodó* közép-kelet-európai országokat.

Anélkül, hogy részleteznék a csoportba sorolás teljesítménymutatóit és egyéb kritériumokat, amelyek szerint különbözőek a feltörekvők, illetve a felkapaszkodók, érdemes rámutatni, hogy egy-két emberöltővel ezelőtt más és más volt az újabban feltörekvő gazdaságok tudás- és technológiatranszfer rendszere, mint azoké a rendszereké, amelyek kapaszkodnak, de még nem értek fel. A feltörekvőknek nemcsak a vállalati felépítése és vezetése, de a technikai fejlesztést és alkalmazást támogató intézményei is különböznek a világ más részein megfigyelhetőkétől. Ezek a szervezetek a műszaki alkalmazások kidolgozásában és a már meglévő termékből visszafelé történő fejlesztésben (reverse engineering) járnak élen.

A múlt században elmaradott, de napjainkban élenjáró japán gazdaság – a munkahelyek napi kommunikációs rendszere és a dolgozóknak a nagyszervezeteken belül az egyes részlege közötti rendszeres mobilitása következtében – kiváló a kis lépésekben történő innovációkban, azaz az innovációs lánc rövid hurkainak a működtetésében. (Aoki, 1988, p.269)

A japán rendszer bátorítja és elősegíti az információáramlást az innovációs láncolat „rövid hurkai” szerint. A japán modell gyengesége a radikális innovációk megvalósításában – nagy horderejű találmányok létrehozása és gyökeresen új termékek közötti viszony – rejlik. Ilyen esetekben ugyanis az innováció a „hosszú visszacsatolási hurkok” működésén és a multidiszciplináris tudás jó menedzsmentjén múlik. A japán módszer hatékony a „Keiretsu”-n azaz az egy nagyszervezethez tartozók csoportján belül, és kevésbé jól működik a tudásnak a „Keiretsu”-n kívüli világból (pl. egyetemek) történő elsajátításában.⁸

A szervezeti forradalom, amelynek az a célja, hogy a szervezetek igazodjanak a rövid és hosszú visszacsatolási láncokra építő innovációs modellhez, sokkal nagyobb kihívás az átmeneti gazdaságok⁽²⁾, mint mások számára. Az átmeneti gazdaságok⁽²⁾-ben a döntések központosításának foka nagyon magas volt, ezek a gazdaságok félig zártak voltak. Túlsúlyban voltak a TÉT politika hierarchikus intézményi keretei, és alig léteztek horizontális intézményi kapcsolatok. Magyarország már tett néhány lépést a szervezeti innovációk megvalósítására, mind a mikro-, mind pedig a makroszférában. A híd-képző szervezetek szerepe növekszik, és változóban vannak a tudás- és technológiatranszfer szervezetek mind felépítésükben, mindpedig a transzfer eszközeiben, továbbá új típusú szervezetek vannak kialakulóban.

Túl a nemzeti innovációs rendszerek határain

Évtizedünkben az innovációs rendszerek túllépnek a nemzeti határokon, s nemzetközivé válnak. Ez a *globalizációs* folyamat jelentős befolyást gyakorol az ipar, a felsőoktatás és a kormány közötti információáramlásra, továbbá a tudomány és a technika fejlesztésének és átadásának kapcsolatrendszerére. A tudományos információ határokon áthaladó áramlása, a tudomány nemzetköziesedése egyre erőteljesebb: a második világháború óta az utazás és a tudományos társaságok támogatásával, a főiskolai cserék lehetőségeivel és újabban az elektronikus információcserével, valamint azzal, hogy véget ért a hidegháború. A nemzetközi cserék és együttműködések létrejöttében a tudomány számára döntő fontosságúak a kormányzati pénzügyi támogatások.

Ebben az allokációs folyamatban jól megfigyelhető az, hogy az üzleti világ szeretné elérni a különböző országok nemzeti tudásanyagát. Óriási, a K+F-be történő külföldi tőkebefektetés mozog azok felé a térségek felé, amelyek nagy piaccal bírnak, hatalmas a tehetségál-

lományuk, s barátságos környezetet ajánlanak a külföldi tőke számára (Patel és Pavitt 1994). *A globalizációnak ez a jelensége ismét felveti azt a kérdést, hogy vajon a tudás (az alapkutatási eredmény) közjót képez-e, s ha igen, milyen mértékben?* Az a mód, ahogyan a különböző közgazdasági iskolák figyelembe veszik a kodifikált információ és a felhalmozott tudás hasznosságát, erősen kihat a TÉT politikákra. A K+F állami támogatása nagymértékben függ attól, hogy miként vélekednek a tudás természetéről és hasznosságáról. Minden kormány-nak válaszolnia kell arra az adófizetői kérdésre, *milyen nemzeti előnyök származnak a közpénzekből a tudomány-ba és a technikafejlesztésbe való nemzeti befektetésekből, hogyan érinti ennek a köz javára történő hasznosítását a rendkívül nagymértékű tudományos mobilitás* (az egymás mellett létező agyelszívás, a szellemi kapacitások elté-kozlása, szellemi kapacitás nyérése), továbbá a vállalatok nemzetközivé válása. *Ha az ismeretek előállításába és közvetítésébe való befektetés nemzeti, de a kiaknázása nemzetközi, akkor a nemzetek hogyan osztoznak a költségekből s a haszonból?* A tudományos-műszaki tevékenység, a tudás közvetítésének és transzferjének globalizációja folytán egyre nagyobb jelentőségre tesz szert annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy ha a tudás közvagyon, akkor kinek a számára és hol az? Kinek kell megfizetnie a tudásba történő befektetést és meddig? *Hogyan tudjuk megkülönböztetni a külföldi kalózokat az együttműködőktől?*

A szellemi tulajdonjogok egy fajta eszközt jelen-tenek, hogy a tudás és technika létrehozásával járó költségek egy része megtérüljön. Épp emiatt a globalizáció során felértékelődött a *szellemi tulajdonjogok szerepe*. (Lásd: Trade Related Intellectual Property Rights Agreement) A szellemi tulajdonjogok és az azokra vonatkozó szakmai egyezmények kiterjesztése megkísér-li a nemzetközi tudásterjesztés szabályozását, a „kaló-zok“ számának csökkentését. De sok olyan terület van, ahol nem alkalmazhatóak ezek a jogok, mert a tudás, illetve a szakma jellege, a fejlődés gyorsasága ezt nem teszi lehetővé.

A szellemi tulajdonjogok igyekeznek lefedni az újon-nan megjelenő területeket, pl. a biotechnológiát, az infor-mációtechnológiát. Az informatika behatolása szinte min-den tudományágba és a műszaki fejlesztésbe újabb kérdést vet föl: *éspedig azt, hogy a tudományos adatok-nak az informatikai hálózatokon keresztüli cseréjét a nemzeti határokon át ingyenesen vagy díjazás ellenében kell-e lebonyolítani? A nemzetközi terjesztés korlátozása kifejezetten anakronisztikus lenne a globalizáció*

korában, ugyanakkor jogos az újra definiálás igénye arról, hogy a tudásról szóló információ mikor globális „közjó“ és mikor „áru“. Ez nemcsak a K+F tevékenységbe abszolút mértékben legtöbbet investáló országok számára fontos kérdés, hanem valamennyi, a tudásba befektető gazdaság számára is az. Az elkövetke-zendő évek feladata megválaszolni ezt a problémát, amit a globalizáció és a tudás térbeli terjedésének hihetetlen mértékű felgyorsulásához hozzájáruló technika felvetett.

A K+F-el kapcsolatos nemzeti erőfeszítésekből szár-mazó nemzeti előnyök erősen függenek attól, hogy a cégek mennyire képesek hatékonyan kombinálni a tudás-(kutatási)anyagot más, a cégre jellemző vagyoni eszközökkel. A szocializmus innovációs modelljének öröksége a tudásanyag hasznosításának elmulasztása a cég egyéb képességbeli fogyatékoságai miatt.⁹ A kelet-közép-európai országok közös problémája, hogy egyál-talán nem, vagy csak kismértékben használják ki a tudáskészleteiket, s így azok könnyen a tudáskalózkodó zsákmányává válhatnak. Az ilyenfajta kalózkodás negatív hatásának csökkentése érdekében ezeknek az országok-nak nyílt és rugalmas kapcsolódási lehetőségekre van szükségük a kutatás és az alkalmazás között. A versenyképesség és az innovációs képesség javítása nagyban függ minden szereplő átadási képességétől. A szervezetek átformálása s újak alapítása döntő jelen-tőségű a „rövid“ és „hosszú“ visszacsatolási hurkok működése szempontjából. A helyi és a nemzetközi hálózatokat is meg kell erősíteni ahhoz, hogy a meglévő know-how-ból hasznot lehessen húzni.

A tudásáramlás és a technológiatranszfer mérése

Az előzőeken túlmenően további problémát jelent a poli-tikaformálás szempontjából az, hogy mérési rendszerünk nem alkalmas arra, hogy kvantifikáljuk a tudás és az innováció terjedési útját, és azt nemzetgazdasági és globális szempontból feltérképezzük.

A tudásáramlás és a technológiatranszfer mérése bonyolultabb, mint a tudással kapcsolatos ráfordítások mérése. A régi és az új mutatószámok kombinációjára van szükség ahhoz, hogy mérni tudjuk a tudás terjedésének, a technológiatranszfernek, a szövetségeknek, a hálózatok-nak stb. a terjesztési folyamatban játszott szerepét. A hagyományos és a tudáson alapuló gazdaság jobban megkülönböztethető a tudásáramlás jellege alapján, mint a tudáskészletek nagysága és összetétele alapján.

A tudás két különböző formájának áramlását kell mérni éspedig: **1)** a tárgyiasult tudás *terjedését*, ami a ter-

melési folyamatban alkalmazott, az új technikát megtestesítő gépekben, berendezésekben, alkatrészekben és közvetítő eszközökben jelenik meg. 2) tárgyi javakban nem megtestesülő szellemi javak *terjedését*. Ez utóbbi a tudás közvetítését jelenti műszaki szakértelem alkalmazásával, a szabadalom, a licenc és know-how hasznosításával. Az első csoportot sokkal könnyebb mérni, mint a másodikat.

Az OECD tagországokban a tudás és technológia nemzetközi áramlásának vannak hagyományos, a tagországok többségében alkalmazott és nemzetközileg harmonizált módszerei. Ezek a következők:

➔ *A technikai fizetések mérlege*, amely a a műszaki ismeretek nemzetközi mozgását a licencdíjak fizetésén és más direkt ismeretszerzési módokon méri. (OECD 1992)

➔ *Bibliometriai mutatószámok* (tudományos idézettség s annak elemzése analitikai eszközökkel a tudás intra- és interdiszciplináris áramlásának vizsgálatára az alapkutató területén). A szabadalmi idézettségen alapuló mutatószám szintén megmutatja a tudás áramlását az ágazatokon belül és azok között, valamint az egyetem, a kutatóintézet és az ipar között.

➔ *Innovációs felvételek*, amelyek a terjedésről szóló információt tárgyi (vállalat) vagy alanyi (technológia) megközelítésben gyűjtik össze, feltérképezve az ismeretek terjedését. (OECD 1996b)

Van néhány olyan módszer, amelyet az OECD tagországok egy része már alkalmaz a tudás- és technológia nemzeti-, illetve nemzetközi terjedésének mérésére, de nemzetközileg összehasonlítható rendszere még nem alakult ki. Ilyen:

➔ *Az IT-hez (információtechnológia) kapcsolódó tudás átadása*. Mostanában az E-mail forgalom és adatátvitel nagy része világszerte a K+F ismeretterjesztést szolgálja. Valószínű, hogy az információtechnológia az eddigi mérési módszereknél alacsonyabb áron fog új mérés technikákat kínálni a tudás fejlődésének és terjesztésének leírására. Nemcsak új paraméterekre, de a hagyományostól eltérő mérési módszerekre is szükség van ahhoz, hogy meg lehessen ragadni az ismeretterjesztést a gazdaság kulcsfontosságú szereplői és intézményei között. Ha elektronikus adatgyűjtést alkalmazunk, akkor ez lesz az első kis lépés az információs lehetőségek megújítása felé. Ha a hálózatokon keresztül áramló információmozgást gyűjtőbázisként tudjuk

használni, akkor ez nagy áttörés lesz a T&T információs rendszerében. Ezzel ugyanis sokkal olcsóbb és kevésbé időigényes információs bázis teremthető. A www-k, az intra- és internetek szaporodása, a honlapok látogatottságának mérése jelzik, hogy ez a lehetőség már hamarosan valósággá válik.

➔ A K+F globalizációja folytán egyre nagyobb jelentőségre tesz szert az, hogy részletes információkat szerezzünk az egy-egy adott országba, illetve az országból kifelé irányuló K+F befektetésekről, a *kutatói együttműködési szerződésekről* stb. Több kísérlet is történt, hogy ezt az áramlást a szerződések, a közös szabadalmaztatások, a közös publikálások stb. száma és jellege szerint mérvék.

A tudás elsajátítása és áramlása a *mobilitáson* keresztül is megvalósul. Néhány ország már meglehetősen jó információkkal rendelkezik arról, hogy a felsőfokú végzettségűek, illetve a kutatók mobilitása mennyire segítője a tudás terjedésének, milyen veszteségek és nyereségek származnak ebből az áramlásból. Magyarországon még nem érhetőek el ilyen statisztikák, ilyen típusú szisztematikus mobilitási felvételek nem készültek, ezért egy stilizált input-output táblázattal szemléltetem az utóbbi évekre jellemző folyamatot. (1. táblázat)

Annak ellenére, hogy az agyelszívásról és a szellemi kapacitás tékozlásáról széltében-hosszában beszélnek Magyarországon, csak szórványos információink vannak erről a jelenségről. A külföldi kutatók, mérnökök foglalkoztatása a tudás nemzetközi átadásának eszköze. Ez sokkal tágabb kérdéskör, mint az agyelszívás/nyerés kérdése. A mobilitás nemcsak az egyének munkahely-változtatásaként, az ösztöndíjasok vándorlásaként, hanem intézményesített formában is történhet, pl. tanácsadási szolgáltatások nemzetközi transzfere, nemzetközi cégen, vegyes vállalaton belüli mobilitással járó tudástransfer formájában. Ezekben az esetekben nemcsak az alkalmazottak, hanem a szervezeti tudás átadására is sor kerül. (Magyarországon a privatizáció első éveiben jó példa volt erre a külföldi tapasztalatok átadása, a szervezeti felépítéssel, az innováció és pénzügyi menedzsmenttel kapcsolatban. Lásd Inzelt 1994) A szakmunkások áramlása is fontos része a meglévő tudás terjesztésének.

A tudás- és technológiapolitika formálásához, a Magyarországon még mindig gyenge tudás- és technológiaterjesztési képesség segítéséhez tehát az előzőekben említett típusú információkra van szükség. Ha a döntéshozók meg akarják teremteni a kedvező környezetet a tudás és technológiatranszfer potenciális szereplői részére, megfelelő információra van szükségük a K+F-el,

a tudással, az innovációs tevékenységgel és a technológiával összefüggő kérdésekről, kiadásokról, eredményekről, környezeti hatásokról, a K+F inputról és outputról. A nemzetközi összehasonlítás azért fontos, hogy meg lehessen állapítani a hazai K+F befektetés

legyenek azt alkalmazni és terjeszteni. További előfeltétel, hogy az egyes országok megfelelő szellemi tőkével rendelkezzenek, amely szellemi kapacitással képesek az új műszaki-tudományos eredmények alkalmazására, terjesztésére, sőt továbbfejlesztésére is. Ezen túlmenően nagyon fontos az is, hogy az adott ország, így Magyarország képes legyen aktívan bekapcsolódni a nemzetközi együttműködésekbe a tudomány, a K+F és a technika terén –

1. táblázat

A kutatói mobilitás fő irányai

Hová Honnan	Kutató- intézetek	Felső- oktatási kandidá- tusok	Felső- okta- tási kutatók	Egyéb kutató- intéze- tek	Köz- igaz- gatás	Üzleti szektor	Kül- föld
Kutató- intézetek		☺	☺	☺	☺	☺☺☺	☺☺☺
Felső- oktatási kandidá- tusok			☺			☺	☺ ☺☺
Felső- oktatási kutatók				☺	☺	☺☺☺	☺☺☺
Egyéb kutatóin- tézetek						☺	☺
Közigaz- gatás					☺	☺	☺
Üzleti szektor					☺	☺☺☺	☺☺☺
Külföld	☺	☺☺	☺	☺		☺☺	

Jelmagyarázat: ☺ szórványos áramlás
 ☺☺ rendszeres áramlás
 ☺☺☺ intenzív áramlás

hatékonyágát, a transzferköltségeket, és hogy meg lehessen határozni, ezek a befektetések mennyiben járulnak hozzá az ország termelőkapacitásaihoz és versenyképességéhez, s ennek révén az életszínvonal és az élet minőségének javulásához.

Záró megjegyzések

A tudás és a technológia kölcsönös transzfere feltétlenül szükséges ahhoz, hogy sikeresen integrálódni lehessen az egyre inkább globalizálódó világ gazdaságba. Ezeknek az országoknak a felemelkedésében kulcsfontosságú, hogy a gazdasági környezet innovációbarát legyen, a gazdasági szervezetek igényeljék a műszaki innovációt és képesek

legyenek azt alkalmazni és terjeszteni. További előfeltétel, hogy az egyes országok megfelelő szellemi tőkével rendelkezzenek, amely szellemi kapacitással képesek az új műszaki-tudományos eredmények alkalmazására, terjesztésére, sőt továbbfejlesztésére is. Ezen túlmenően nagyon fontos az is, hogy az adott ország, így Magyarország képes legyen aktívan bekapcsolódni a nemzetközi együttműködésekbe a tudomány, a K+F és a technika terén – átvevőként és átadóként egyaránt. Mindezt elő kell segítenie az általános gazdaságpolitikának, a tudomány és technológiapolitikának és az azt szolgáló állami költségvetésnek. A tudás és az ismeretek terjesztése hozzá tud járulni a munkahelyteremtéshez és a nemzetgazdaság egészségének javításához.

A mottóban idézett ókori bölcsnek, Herodotosznak igaza volt abban, hogy a szerencse sohasem marad egy helyen, viszont az emberiség rendelkezik azzal a képességgel, hogy jólétet teremtsen a tudás és a technika előállításával, közvetítésével és átadásával a világnak egyre növekvő részén. Ez a tevékenység elősegítheti, hogy a szunynyadó gazdaságok felélénküljenek, s hogy a fejlett gazdaságok virágozhassanak. A technológiailag erős térségek példája bizonyítja, hogy bármelyik ország, bármikor – kemény munkával – virágzó gazdasággá válhat és a periféria felzárkózhat a központhoz. A tudományos kutatásnak, a tudomány- és technikapolitikának, a közvetítő és átadó szervezeteknek minden nemzetet segíteniük kell abban, hogy a világ napos oldalára kerüljenek.

Hivatkozások

Andreasen L. E., Coriat, B., den Hertog, F. and Kaplinsky R. (eds.) 1995. Europe's Next Steep. Organisational Innovation, Competition and Employment, Frank Cass Co. Ltd, Great Britain

Aoki, M. 1988 Information, Incentives and Bargaining Structure in the Japanese Economy. Cambridge University Press, Cambridge

Balázs K. és Török Á. 1996. Tudás- és technológiatranszfer-szervezetek és mechanizmusok a fejlett országokban és az átalakuló Magyarországon. Összefoglaló tanulmány, OMFB

Berkhout A. J. 1997 The knowledge system for product(ion) innovation. Paper presented on OECD workshop, September 1997, Budapest

Chandler A. 1992 Corporate Strategy, Structure and Control Methods in the United States in the 20th Century. Industrial and Corporate Change, no 1. pp. 263-284.

David P. and Foray D. 1995 Accessing and Expanding the Science and Technology Base STI Review, No 16, OECD, Paris

Davies S. 1979 The Diffusion of Process Innovations. Cambridge University Press

EIMS (European Innovation Monitoring System) 1994 Public Policies to Support Tacit Knowledge Transfer. Proceedings of SPRINT/EIMS Policy Workshop, May, 1993

Hayashi T. 1997 R&D Capabilities of Eastern Asian Countries - centering on Asian NIEs in: Technology Transfer: from Invention to Innovation szerk.: Inzelt és Hilton, Kluwer, 1998 megjelenés alatt

Inzelt Annamária 1988 Rendellenességek az ipar szervezetében (Abnormalities in the Organization of Industry). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Inzelt Annamária 1994 Restructuring of the Hungarian Manufacturing Industry. Technology in Society, 16, 1, 1994, pp. 35-63.

Inzelt A. 1996 OECD The Main Results of Hungarian Pilot Innovation Survey. (Application of First OECD/EC Questionnaire). Előadás az OECD által szervezett Conference on Implementation of OECD Methodologies for R&D/S&T Statistics in Central and Eastern European Economies, 1996 november 6-8, Budapest + proceeding

Inzelt A. 1997 To foster a Society in a Fellow Traveller Country. in: The 21st Century Opportunities and the Challenges for the Asian Economies: Science, Technology and Innovation Policy (eds. Heitor M. Gann D. Gibson D. Martins, R. Shariq S. Xuelim C.) forthcoming

Morita Akio 1989 Made in Japan, Akio Morita and Sony (with Edwin M. Reingold and Mitsuko Shimomura). Hungarian translation, Árkádia, Budapest

Narin F. Hamilton K.S. Olivastro D. The increasing linkage between U.S. technology and public science. Research Policy, October 1997, 317-330 pp.

Neumann John von 1958 The computer and the brain. New Haven, Yale University Press

OECD 1992 Technology Balance of Payments. Párizs (magyarul egy ismerető tanulmány az OMF munkanyagaként. Megjelent 1995-ben)

OECD 1996a Oslo Manual (Magyarul: „Oslo Kézikönyv” Miniszterelnöki Hivatal Tudománypolitikai Titkárság, Budapest, 1994)

OECD 1996b The Knowledge-based Economy, OECD Párizs

Ondaatje Michael 1993 The English Patient, Vintage International, New York, 1993, cited page 142

Patel P. and K. Pavitt 1994 Uneven (and Divergent) Technological Accumulation among Advanced Countries. Industrial and Corporate Change, no. 3. pp 759- 787.

Patkós A. 1997 Excellence and Social Relevance Hungarian Higher Education in: Technology Transfer: from Invention to Innovation. szerk.: Inzelt és Hilton, Kluwer, 1998 megjelenés alatt

Pavitt Keith 1996 National Policies for Technical Change: Where are the Increasing Returns to Economic Research? (Paper prepared for publication in the Proceedings of the National Academy of Sciences, Washington, D.C.)

Rosenberg Nathan 1983 Inside the Black Box: Technology and Economics. Cambridge University Press

Rothwell Roy 1994 Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends in Dodgson, Mark and Rothwell Roy The Handbook of Industrial Innovation. Edward Elgar, Cheltenham, UK pp 33-53

Utterback James M. 1994 Mastering the Dynamics of Innovation. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Verspagen Bart 1997 oral presentation lecture in Moscow

Lábjegyzetek

- 1 A cikk a Budapesten 1997 november 12-15-én megrendezett, „Technology transfer: from Invention to Innovation” című NATO műhelyvitan elhangzott megnyitó előadás magyar fordításán alapul. Angolul a Kluwer kiadónál a szerző és Jan Hilton által szerkesztett tanulmánykötetben jelenik meg 1998 második félévében. A magyar változat elkészítését a Széchenyi professzori ösztöndíj tette lehetővé.
- 2 Egy EIMS (1994) jelentés hangsúlyozta, hogy a cégeknek tanuló szervezetekké kell válniuk, a menedzsmentet, a szervezetet és a képességeket folyamatosan az új technikához kell igazítaniuk. Ezenkívül a tanulást segíti a hálózatokba szerveződés, ahol a gyártókat és a felhasználókat kísérletezésre készítő interaktív tanulás, az információcsere az innováció mozgató rugója.
- 3 A szocialista gazdaságban a vállalat nem volt vállalkozás. Az alapvető vállalkozási kérdésekben nem volt kompetens: a főbb vállalati funkciók és szervezeteik a vállalatnál kívül kerültek (Inzelt 1988). A piac még a megreformált szocialista gazdaságokban is szimulált piac volt.
- 4 A 30-as évek szervezettípusain és szervezetközi kapcsolatain alapuló ideológiai struktúra.
- 5 A K+F teljesítmény és a technikai alkalmazás közötti diszkrépancia a piactudományokban is megfigyelhető. Érdemes figyelni erre a problémára, nehogy a szocialista rendszer hibái után a piacgazdaság hibáiba essünk.
- 6 Hangsúlyozni kell, hogy a műszaki egyszerűség nem feltétlenül áll korrelációban a szervezeti egyszerűséggel: a termékracionalizálás is befolyásolhatja a koordinációs feladatot. Még akkor is alapvető szervezeti változásra lehet szükség, hogy az új technikát ki lehessen aknázni, ha az műszakilag kevésbé bonyolult. A terjedés szempontjából az innováció egyik csoportja alapvető szervezeti változás nélkül alkalmazható, bár nem feltétlenül egyszerűen műszakilag. A másik innovációs csoport csak messzemenő következményekkel járó szervezeti változtatással alkalmazható, bár lehet, hogy műszakilag nem is bonyolult.
- 7 E rövid írásban nem kívánok kitérni arra, hogy az egyes generációk leírása, amely a nagyvállalatok megfigyelésére épül, mennyiben megfelelő a makrogazdaság leírására. A szocialista rendszer tudásterjesztési képességének leírására az I., II. és III. generáció megnevezést alkalmasnak tartom. Az átmeneti gazdaság jelenkori feladatainak leírásához azonban nem tartom megfelelőnek a mikrogazdaság jelentős változásait bemutató ötödik generációs modellt.
- 8 Máiig tartja magát az a tévhit Japánnal kapcsolatban, hogy ott eredeti újdonságot jelentő találmányok nem születnek. Ezt a tévhitet az utóbbi évtizedekre vonatkozóan Takabumi Hayashi (1997) tanulmánya részletes adatokkal alátámasztottan cáfolta. Itt tehát a makrogazdaság szervezeti gyengeségére, az ipar/egyetem kapcsolat, továbbá a keiretsun kívüli kooperációk hiányosságaira kívántuk a figyelmet felhívni.
- 9 Gondoljunk Pavitt állítására (1996 p. 19.) „Az alapvető gazdasági értéke nem a kodifikált információban, hanem a bonyolult műszaki problémák megoldására való képességben rejlik, amibe beletartozik a meglévő kutatási képesség, technikák és eszközök, valamint a nemzeti és nemzetközi kutatási hálózati tagság.”

VERES Zoltán

TALÁLKOZÁSOK A FRONTVONALBAN

A szolgáltatásmarketing alapmodellje szerint a szolgáltató látható és nem látható részekből épül fel. A cikk a látható rész, a frontvonal kockázatkezelésére összpontosít, annak legfontosabb elemeit veszi számba.

A cím – a látszat ellenére – nem egy hajdani szovjet filmé. Azokról a találkozásokról van szó, amelyeket a szolgáltatások igénybe vevőinek kell átélniük, miközben „elfogyasztják” a szolgáltatásterméket. A szolgáltatásmarketing alapmodellje szerint a szolgáltató látható (frontline, frontvonal) és nem látható részekből (backoffice, háttérszervezet) épül fel, amennyiben képzeletben az igénybe vevő pozíciójába helyezkedünk. A látható és nem látható elemek eltérő kockázatokat hordoznak, következésképpen eltérő kockázatkezelést igényelnek. A háttér kockázatkezelésére elsősorban a belső marketing koncentrálna, a látható rész problémáit a frontvonal menedzsmenttel tudjuk „kézben tartani”. Az itt következőkben ez utóbbi – tehát a szolgáltatás frontvonal menedzsmentjének – legfontosabb elemeit vesszük számba.

A frontvonal szabályozása

A szolgáltató előtt álló feladatok megoldásához mindegyiknek meg kell ismerni a frontline-backoffice határvonal valóságos természetét. Kissé sematikus ugyanis az a modell, amely a két terület közé merev határvonalat húz. Ha közelebbről vesszük górcső alá az igénybe vevő és a szolgáltató kapcsolatának „technológiáját”, világossá válik, hogy a frontvonal pontos meghatározása az igénybe vevő és a szolgáltató közötti interakciókból lehetséges. Ezek az interakciók különböző mélységűek, intenzitásúak, gyakoriságúak és időtartamúak lehetnek, de mindegyik úgy fogható fel, mint a szolgáltatóval való

egyfajta „találkozás” (*service encounter*). Ebből a modellből kiindulva fogalmazza meg Shostack (1985):

„Ezeknek a találkozásoknak az ellenőrzése... olyan jelentőséggel bír, hogy egyetlen szolgáltató sem engedheti meg magának e feladat elhanyagolását...”

Az interakciók során az igénybe vevők aktivitása a szolgáltatótól mért különböző „távolságokkal” jellemezhető:

a) *Személyes találkozás* (face-to-face encounter), ahol a kapcsolat a frontszemélyzet egy vagy több tagjával közvetlen. (Ilyen például az ügyfél és a banki személyzet interakciója a bankfiókban egy a helyszínen végrehajtott tranzakció – pl. átutalási megbízás – esetén.)

b) *Telefonos találkozás* (phone encounter), ahol az ügyfél és egy vagy több frontszemély telefoni kapcsolatfelvétel útján oldja meg az aktuális problémát. (Sok olyan szolgáltató üzletág van – pl. a szállodai –, ahol az „első találkozás”, a tranzakció kezdeményezése [pl. szobafoglalás a szállodában] tipikusan telefonos találkozás.)¹

c) *Távlatálkozás* (remote encounter), ami az igénybevevő aktív, a szolgáltató passzív /többnyire gépi/ szerepét jelenti az interakcióban. (Ilyen az ügyfél által végrehajtott tranzakció a bankjegykiadó automatával, de manapság – az elektronikus kereskedelem korában – a legtöbb on-line kapcsolatfelvétel ide sorolható.)

A fentiek alapján világos, hogy a frontvonal nem jelent feltétlenül „láthatóságot” (ld. telefonos találkozás), illetve nem feltétlenül szükséges hozzá a frontszemélyzet

jelenléte (ld. távtalálkozás). A *frontvonal* igazi kritériuma ugyanis az igénybe vevő és a szolgáltató valamilyen formájú *interakciója!*

Tovább árnyalható a kép, ha a frontszemélyzet nézőpontjából is megvizsgáljuk a szolgáltatás technológiáját. A frontszemélyek ugyanis nem csak a „frontban” tevékenykednek, hanem időnként „átlépnek” a backoffice-ba. A frontvonalban végzik az igénybe vevők számára látható (vagy hallható!)² akciókat, míg a „színfalak mögött” a fronttevékenység sikeres elvégzéséhez szükséges háttérakciókat.³ A szolgáltató kapcsolattartó személyzetének (contact personnel) egyes tagjai következőképpen egyszerre front- és háttérszemélyzeti alkalmazottak. A frontline és a backoffice közötti határvonal finomabb felbontására ezért javasolja Kingman-Brundage (1989, pp. 30-33.) az onstage (színpad) és backstage (színfalak mögött) kategóriákat. Ebben a modellben a láthatóság határa az „onstage” és a „backstage” között van, akár csak egy színházban.

Az eddigiek alapján úgy tudjuk megfogalmazni a frontvonal menedzsment feladatát, mint ami az igénybe vevők és a szolgáltató közötti interakciók színhelyeinek irányítása, beleértve a „találkozások” személyi és tárgyi elemeit, de nem terjesztve ki azt a frontszemélyzet színfalak mögötti (backstage) tevékenységére.⁴ Az „interakciók színhelyeinek irányítása” konkrétan azt jelenti, hogy szabályozni kell:

- a) az igénybe vevővel kapcsolatba kerülő frontszemélyzetet,
- b) a szolgáltatásügylet látható tárgyi elemeit, és
- c) a frontban lezajló folyamatokat.

A szolgáltatószemélyzet láthatósága, illetve kapcsolati funkciója erősen üzletágfüggő, és ez behatárolja a frontvonal menedzsment lehetőségeit. Az igénybe vevők jelenlétét a szolgáltatórendszerben a tényleges kiszolgálási időtartamra vetítve Chase (1978) nyomán megkülönböztetünk *kapcsolatigényes* (high contact) és *kapcsolatszegény* (low contact) szolgáltatószervezeteket. A kapcsolatszegény szolgáltatásokban a frontvonal menedzsment elsősorban a tárgyi elemekre (tárgyasítás!) és az ügyfélváró technológiájára kell, hogy koncentráljon. A frontfolyamatok szabályozása pedig része a szolgáltató teljes folyamatmenedzsmentjének, annak egy alkalmazási területe.

A szolgáltató és az igénybe vevők találkozásainak szakszerű leírása még korántsem lezárt kérdés a szolgáltatásmar-

ketingben. Price és munkatársai például kimutatják, hogy az ismert service encounter modellek túlságosan mechanikusak, és elhanyagolnak egy fontos dimenziót (Price-Arnould-Tierney 1995). Ez a találkozás „érzelmi tartalma”, ami az elégedettség kialakulási folyamatába kifejezetten nem-funkcionális, érzelmi színezetet visz. A hatás lehet negatív (ha például a szolgáltató szükségszerűen behatol az intimszférába)⁵ vagy pozitív (amikor úgy érezzük, hogy valamilyen érzelmi tartalom növelte a szolgáltatás értékét).⁶ Kényes helyzet az emocionális aszimmetria (pl. a kegyeleti szolgáltatás), ahol a szolgáltató funkcionális szerepe marketingszempontról szinte másodlagos.

A frontvonal menedzsment stratégiája a vállalat kultúrájával szoros összefüggésben alapvetően kétféle lehet: bürokratikus-normatív, illetve spontán-rugalmas (Eiglier-Langeard 1991, pp. 52-53.) Az előző esetben a front szabályozása szigorú, merev, és alig ad teret a spontán, kivételes eljárásoknak. Ilyenkor a szolgáltató lehetőleg „semmit sem bíz a véletlenre”, az igénybe vevőnek kell teljes mértékben alkalmazkodnia a szabályokhoz, és ez a távolságtartás az ügylet színhelyének elrendezésében is tükröződik. Ezzel szemben a lazán szabályozott spontán-rugalmas frontvonal szinte elébe megy az ügyfelek bármely kivételes problémájának, sokszor a személyzet kompetenciáját is figyelmen kívül hagyva. Kezelhetőség (pl. minőségmenedzsment) szempontjából kétségtelen a túlszabályozott frontvonalak előnye, a gyakorlatban azonban az intuitív problémamegoldásokra is fel kell készülni. Johnsen és Knudsen szerint (1995) például a szolgáltató frontvonala a szervezet folyamatos, spontán tanulásának színtere.

A továbbiakban a frontvonal menedzsment néhány részletkérdését vesszük sorra az alábbi sorrendben:

- *folyamatok a frontvonalban,*
- *a frontszemélyzet szabályozása,*
- *az időtényező kezelése (time menedzsment),*
- *személyes megközelítés,*
- *az ügyfélfogadó technológiája.*

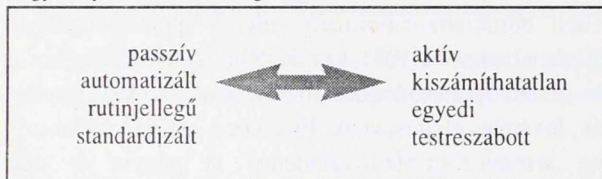
Folyamatok a frontvonalban

A frontvonalban lejátszódó folyamatok elemzésére több technika is kínálkozik. Ezek közös vonása, hogy a szolgáltatónak segítséget nyújtanak a frontfolyamatok jobb megértésében, a szabályozási és az esetleges korrekciós pontok azonosításában. A legjobban használható módszerek a blokkéséma és a szöveggönyv.

A *blokkéséma* (blueprinting) az igénybe vevő helyszínre érkezésétől kezdődően annak távozásáig az egyes

eseménymozzanatok logikai sorrendjében ábrázolja a frontvonalban történeteket. A *szövegkönyv-módszer* eredete Goffman interakciós szerepmodellje (1961), amely a szolgáltatásügyletet színházi előadásnak fogja fel. Az igénybe vevők és a személyzet tagjai alkotják a „szereposztást”, és egy a tárgyi környezetből álló „díszlet” előtt és a „kellékek” felhasználásával az előre megírt „szerep”-nek megfelelően realizálódik a tranzakció. A módszer lényege, hogy a „szövegkönyv” megírása után elemezni kell a „jeleneteket” a „rendezés” nézőpontjából. Nem csak a rendezés (azaz a frontvonal menedzsment) színvonalát lehet így értékelni, hanem azt is, hogy „az egyes szerepek jól vannak-e megírva”.

A szerepviselkedés jellege és érzelmi átélése attól függ, hogy milyen az adott szolgáltatásban a találkozás (encounter):



Nyilvánvalóan a fenti kontinuum jobb oldala képviseli az erősebb lelki azonosulást a szereppel, s egyben a nehezebb feladatot a menedzsment számára (Solomon et al. 1985). A szereptudatra Goodwin (1989) szerint erősen hat az érzékelt hatalmi/információs aszimmetria és a kapcsolat iránti elkötelezettség (a márkahűség tendenciája) is. A frontvonal menedzsment az érzékelt hatalmi aszimmetriából következtethet például az igénybe vevők panasz helyzetben várható magatartására, az elkötelezettség szintjéből pedig az ügyfél kooperációs készségére.

A módszer alkalmazásának egyik lehetősége, hogy a megírt szövegkönyvet tekintjük a szolgáltatás „elvárt” folyamatának, és a szabályozás feladata az „eljátszott darab” kontrollja. A szövegkönyv a frontszemélyzet munkakörtervezéséhez is használható. A frontszemélyek elvárt „szerepét” úgy tudjuk feltárni, ha a potenciális vevőkörből vett mintával szövegkönyv-verziókat íratunk.

A frontszemélyzet szabályozása

Az igénybe vevővel kapcsolatba kerülő személyzet menedzsmentje azt a követelményt támasztja a szolgáltatóval szemben, hogy:

- legyenek világos műveleti szabályok (standardok),
- állandó monitoring legyen a frontvonalban,
- rendszeres tréning stabilizálja a személyzet minőségét, és
- folyamatosan fejlesszük a frontszemélyzet teljesítményét.

A frontszemélyzet szerepe mindig kettős: operatív és kapcsolati (Eiglier–Langeard 1991, pp. 54–57.). Az operatív szerep a teljesítendő feladattal kapcsolatos, és a folyamatanalízis alapján a munkaköri leírás határozza meg. A kapcsolati szerep tényezői a megjelenés, a magatartás és a verbális kommunikáció. Ezért olyan fontos a külső megjelenésre, illetve a magatartásra vonatkozó *standardok* kidolgozása. A frontszemélyzet vonatkozásában nem becsülhetjük le a testbeszéd jelentőségét. Ennek ismert összetevői a testtartás, a gesztusok, az arc kifejezés, a tekintet, a beszéd tónusa és a testtávolság. Jóllehet a testbeszédre vonatkozó *standardok* nagyon fontosak, a probléma erősen kultúrafüggő, általános szabályok tehát nem fogalmazhatók meg.

A frontszemélyzet szabályozása természetesen már a *kiválasztással* megkezdődik. A szolgáltató számára rendkívül fontos a frontszemélyzettel szembeni követelmények tisztázása. Stauss (1995) szerint ezek a következők:

- interaktív (szóbeli és írásbeli) kommunikáció-képesség,
- empátiakészség,
- döntésképesség,
- koncentrációs energia,
- rugalmasság, alkalmazkodóképesség az egyes szituációkhoz és a vevők személyiségéhez,
- megbízhatóság,
- pozitív külső benyomás,
- kezdeményező-készség,
- erkölcsi stabilitás,
- szaktudás,
- ítélőképesség,
- motiváltság a vevő kiszolgálására,
- eladói meggyőző-képesség,
- tervezési képesség,
- terhelhetőség,
- helyzetelemző képesség,
- igényesség.

Langlois kutatásai (Langlois–Tocquer 1992. p. 105) alapján ezek a változók néhány aggregált jellemzőbe vonhatók össze:

a frontszemélyzet személyiségjegyei	fontosság
empátiakészség	24.5 %
feladatorientáltság	11.5 %
szellemi nyitottság	8.0 %
extrovertáltság	6.5 %
kereskedői érzék	6.7 %
önbizalom	5.7 %

Zeithaml és Bitner (1996) a személyzet magatartásából származtatják a „jó” és „rossz” frontszemély profilját. Modelljük alaptétele az, hogy négy dimenzióban kell vizsgálni a frontszemélyzet magatartásprofilját:

1. panaszkezelési készség,
2. adaptációs készség (fogyasztói kérések esetén),
3. spontaneitás, rögtönzési képesség,
4. megoldóképesség (nehéz igénybe vevők esetén).

A frontszemélyzet tevékenységére, magatartására vonatkozó szabályokat egyszerű, közérthető módon kell megfogalmazni, és a leglényegesebbeket írásos formában a frontvonalba is ki kell helyezni. A kihelyezés történhet látható módon, és ilyen esetben ez egyben a cég iránti bizalomkeltés eszköze is. A látható módon elhelyezett instrukciók a frontszemélyzetet emlékeztetik a legfontosabb szabályokra. Az egyszerű instrukciókat azonban mindig pontosan értelmezni kell, különösen a betanítás megkönnyítésére. A pontos értelmezés a *frontszemélyek ellenőrzése* miatt is nélkülözhetetlen. Az alkalmazottaknak ugyanis tisztában kell lenniük azzal, hogy milyen kritériumok alapján ellenőrzik őket. Az ellenőrzés történhet folyamatosan a frontvonalban, és ilyenkor az ellenőrzést végző személy egy olyan tapasztalt alkalmazott, aki „már megjárta a frontot”. A frontszemélyek között a „második vonalban” tevékenykedik. Az ellenőrzés mellett az ő feladata a „homokszemek eltávolítása a fogaskerekek közül”, azaz mindig ott segít, ahol a legnagyobb az elakadás veszélye.⁸

Az ellenőrzés másik módszere a frontszemélyzet időszakos átvilágítása (Service Personnel Audit). Az audit végcélja a frontszemélyzetre vonatkozó standardok fenntartása vagy korrekciója, és különböző kritériumok vizsgálatán alapulhat (Cowell 1984., pp. 215–218):

- a) értékesítési információk (forgalomnövekedés, ismételt vásárlás stb.) mint közvetett mutatók,
- b) reklamációk,
- c) újítási javaslatok,
- d) helyszíni látogatás (bejelentett vagy álcázott vásárló) tapasztalatai,⁹
- e) ügyfél-elégedettség.

Az időtényező kezelése

A szolgáltatás előállításának és igénybe vételének egyidejűsége miatt az időtényező kezelése (time menedzsment) a frontvonal szabályozásának kritikus eleme. Az igénybe vevő ugyanis akarva-akaratlanul a szolgáltatás teljes

frontline-folyamatát megveszi, így azt az időtartamot is, ami a folyamat lejátszódásához szükséges. Ez az *időtartam a szolgáltatás értéke nézőpontjából* lehet:

- hasznos (a körhinta menetideje egy szórakoztató parkban),
- semleges (egy moziban a film játszási ideje),
- szükségszerű (a fodrásznál a frizura elkészítésének időszükséglete) vagy
- holtidő (a kereslet torlódása miatt fellépő várakozási, sorbanállási idő).

Nyilvánvaló, hogy az igénybe vevők elvárásait alapul véve a hasznos időtartamot az árpolitikával kell összehangba hozni, de csökkenteni nem célszerű. A semleges nem igényel beavatkozást, a szükségszerű időtartamot viszont célszerű a technológiailag ésszerű mértékig csökkenteni. Ez utóbbi azonban csak a folyamat egészére igaz, a párhuzamos műveletek időszükséglete ugyanis akár egyes részfolyamatok „megnyújtását” is indokolhatja. A holtidő a fogyasztói megítélés szempontjából kifejezetten káros, és kezelése egyrészt a kapacitásmenedzsment feladata, másrészt az ügyfélváro technológiájával lehet az időtartam észlelését befolyásolni. Természetesen egyes szolgáltatásokban a fenti időtartam típusok keverve jelennek meg, ami megnehezíti a frontvonal menedzsment helyzetét. Egy hangulatos étteremben például nem egyértelmű, hogy a rendelés felvételétől az elkészített étel felszolgálásáig eltelt idő várakozás (holtidő) vagy hasznos szórakozás, illetve hogy az étel elfogyasztásának időtartama milyen mértékben hasznos vagy semleges. A feladatot az is bonyolítja, hogy egyes szolgáltatáselemek időtartama szabályozható, másoké esetleges. Az időtényező másik dimenziója a *rendelkezésre állás időpontja*. Ez a szolgáltatás pozícionálásától függően lehet egy rögzített nyitvatartási időn belül, vagy az igénybe vevő és a szolgáltató megállapodásának tárgya. Végül meg kell említeni, hogy a frontszemélyzet eljárási standardjaiba is célszerű beépíteni az időtényező kezelését, olyan értelemben, mint a *frontszemélyzet helyes gazdálkodása a saját idejével*.

Személyes megközelítés

A kapcsolatmarketing egyik alap gondolata, hogy az igénybe vevők személyes megközelítése fontos szerepet játszik a lojalitás „felépítésében”. A személyes megközelítés a frontvonalban úgy jelenik meg, mint a frontszemélyek kilépése az anonimitásból. Az igénybevevő-orientált frontszemély nem egy személytelen, arctalan

hivatalnok, hanem az ügyfél személyes kapcsolata a szolgáltatóval. Ezért nem pusztán formalitás a frontszemély nevének jól látható kitűzése a munkaruhára, vagy kiírása a pultra. Az interperszonális kommunikáció kultúrafüggése következtében azonban visszatetsző lehet, és így nem exportálható minden piacra az az egyesült államokbeli vagy skandináv gyakorlat, amikor csak az alkalmazott keresztnévét írják ki. A frontszeméllyel történő telefonos találkozás (phone encounter) a személyes megközelítés másik, kockázatérzet-csökkentő hatását illusztrálja. Ilyen esetekben a névkiírást a kötelező bemutatkozás helyettesíti. Fontos, hogy a bemutatkozás a beszélgetés elején és a végén is megtörténjen! A kettőnek ugyanis eltérő a funkciója: az elején az udvariasság jele, a végén pedig az ügyfél abból fakadó kockázatérzetét csökkenti, hogy nincs kézzelfogható bizonyítéka a megbeszélteknek. Hibás szolgáltatói érvelés arra hivatkozni, hogy az ügyfél a beszélgetés végén még emlékszik az alkalmazott nevére.¹⁰

Az ügyfélfogadó technológiája

A tárgyi környezet kommunikatív szerepével szemben itt a funkcionális dimenzióról van szó. A frontvonal menedzsment fontos feladata a frontvonalban zajló folyamatok ügyfélorientált szervezése. Alapvetően kétféle, részben összefüggő problémáról van szó, nevezetesen az ügyfelek áramlásának logisztikájáról, illetve a különböző ügylettípusok térbeli szervezéséről.

Az ügyfelek áramlásának logisztikája tipikus szervezési probléma a kereskedelem modern formáiban (szupermarket, hipermarket stb.), ahol az igénybe vevők kényelmes mozgását a terhelési csúcsokban is meg kell tudni oldani. A beáramlási folyamat a gépkocsiparkolóban kezdődik, az eladótérhez való hozzávezetésekkel folytatódik, és az eladótérben végződik. Különösen kényes feladat a vevők tájékozódásának elősegítése, a megfelelő és könnyen dekódolható információs jelzés kihelyezése, illetve információs/vevőszolgálati pultok telepítése.

Az áramlási folyamat kiemelt fontosságú eleme a várakozás (sorbanállás). A technikai részleteket illetően a frontvonal menedzsmentben megoldandó probléma a várakozó ügyfelek sorolása, amely akkor jó, ha egyszerre hatékony és kielégítő (igazságosnak tűnő) az ügyfelek számára. A várakozási idő alatti ügyfélkezelés módszerei azt a célt szolgálják, hogy a várakozást elviselhetőbbé tegyék. Ennek néhány fontos alapelvét Maister (1985, pp. 113–123.) az alábbiak szerint rendszerezte:

- A tétlen időt hosszabbnak érezzük.
- A folyamatot megelőző várakozás hosszabbnak tűnik, mint a folyamat közbeni.
- Az aggodalom növeli a várakozási idő észlelt hosszát.
- A bizonytalan hosszúságú várakozás hosszabbnak tűnik, mint a kiszámítható.
- A megindokolt várakozást rövidebbnek érezzük.
- Az igazságtalannak tűnő várakozást¹² hosszabbnak érezzük.
- Minél nagyobb értékű ügyletet terveztünk, annál türelmesebben várakozunk.
- A csoportos várakozás rövidebbnek tűnik, mint az egyéni.

Az igénybe vevők által a frontvonalban végrehajtott *akciótípusok*: az információkérés, a rendelésfeladás, a rutinügyletek, a kivételes, egyedi ügyfélproblémák, a reklamációbejelentés és a panaszkezelés. Az akciók jellege attól is függ, hogy milyen ügyfélszegmensről van szó, vagy hogy milyen időszakban (szezón, ünnep stb.) vagyunk. A frontvonal *térbeli szervezésében* a fenti szempontokat kell figyelembe venni. A konkrét szervezési megoldások közül megemlíthető a magán (economy) és üzleti utazók elkülönítése a repülőtéri check-in folyamatban, vagy a nagy alapterületű kiskereskedelmi egységek eladótér-konfigurációjának időszakos átrendezése. A legfontosabb teendő a rutinügyletek és az egyedi ügyletek helyszínének eltérő megoldása. A rutinügylet ugyanis jól standardizálható, és időigénye is jól tervezhető. Az egyedi ügyletek viszont tervezhetetlen és munkaiágenes műveletek.

Marketingszempontból a szolgáltatásokban szinte minden a frontvonalban dől el, nem érdektelen tehát, hogy milyennek érzékeli, ítéli meg az azt igénybe vevő. Az itt közölt gondolatok csak felvillantják azt a rendkívül sokrétű problémahalmazt, amit a frontvonalban lezajló találkozások szabályozása jelent.

Felhasznált források

- Chase, R.B.*: Where does the customer fit into a service organisation. Harvard Business Review, Nov.–Dec. 1978, pp. 137–142.
- Cowell, D.*: The Marketing of Services. Butterworth – Heinemann, Oxford, 1984
- Eiglier, P.– Langeard, E.*: Servuction – Le marketing des services. McGraw–Hill, Paris, 1991
- Goffman, E.*: Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction. Bobbs–Merrill, Indianapolis, 1961

Goodwin, C.: Using Consumers' Roles to Classify Service Excellence: marketing's impact on performance. 8th Annual Services Marketing Conference, American Marketing Association, 1989

Johnsen, H.Chr.G.– Knudsen, H.: The Service Encounter as a Learning Process, in: Kunst–Lemmink /eds./: Managing Service Quality. Paul Chapman, London – Innovation Trading B.V., Vught, 1995

Kingman–Brundage, J.: The ABC's of Service System Blueprinting. in: Bitner–Crosby /eds./: Designing a Winning Service Strategy, American Marketing Association, Chicago, 1989

Langlois, M.– Tocquer, G.: Marketing des services – Le défi relationnel, Gaëtan Morin, Boucherville, Québec–Dunod, Paris, 1992

Maister, D.A.: The Psychology of Waiting Lines, in: Czepiel–Solomon–Suprenant /eds./: The Service Encounter, Lexington Books, Lexington, Mass., 1985

Price, L.L.– Arnould, E.J.– Tierney, P.: Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance. Journal of Marketing, Vol. 59, No. 2, April 1995, pp. 83–97.

Shostack, G.L.: Planning the service encounter, in: Czepiel–Solomon–Suprenant /eds./: The Service Encounter, Lexington Books, Lexington /Mass./, 1985

Solomon, M.R.– Suprenant, C.– Czepiel, J.A.– Gutman, E.G.: A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. Journal of Marketing. No. 49 Winter, 1985, pp. 99–111.

Sondervan, E.– Malten, F.– van Zonneveld, A.: A New Toolkit to a New Quality Approach – Measuring Employee

Behaviour of Service Quality Improvement. 49th ESO-MAR Marketing Research Congress, Istanbul, 8th–11th September 1996, pp. 365–388.

Stauss, B.: Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik. in: Bruhn–Stauss: Dienstleistungsqualität, Gabler, Wiesbaden, 1995

Zeithaml, V.A.– Bitner, M.J.: Services Marketing. McGraw-Hill, New York, 1996

Lábjegyzet

- 1 Tévédés tehát azt gondolni, hogy az „igazság pillanata“ mindig személyes kapcsolatfelvételt jelent.
- 2 Lásd a „telefonos“ találkozásokat!
- 3 Egyszerű példával illusztrálva: A pincér a frontban veszi fel a rendelést, és a háttérben továbbítja a szakácsnak a vendég speciális kéréseit.
- 4 A frontvonal és a háttér (közelebről az onstage és a backstage) közötti szervezési-irányítási kapcsolatot a folyamatmenedzsment teremti meg.
- 5 Ilyen az orvos helyzete.
- 6 Mint például a katarzis a színházban.
- 7 A frontszemély, mintegy védve magát az ügyféltől, egy magas és túldíszített pult mögött – szinte elérhetetlen távolságban ül. Ez az elrendezés nagymértékben korlátozza a spontán kommunikációt.
- 8 Ilyen megoldásokkal találkozhatunk a fast-food szolgáltatóknál, ami egyúttal a frontszemélyzet betanításának is része.
- 9 Kutatási eredmények igazolják, hogy az álcázott vásárlókkal végrehajtott ellenőrzések folyamatosan javítják a frontszemélyzet teljesítményét (Sondervan–Malten–van Zonneveld 1996).
- 10 Vannak olyan szolgáltatások, ahol a konkrét személyhez köthető számonkérhetőség szerepe az igénybe vevő számára rendkívül fontos. Ilyen például a repülőjáratok elérését szolgáló iránybusz. A telefonos rendelésfelvételkor (és után) az igénybe vevő kockázatterezete a járat esetleges lekéséséhez kötődik, ami számára – akár turista, akár üzleti utazó – nagyságrendekkel nagyobb káresemény lehet, mint az iránybusz szolgáltatásának díjtétele.
- 11 Ebből a szempontból van jelentősége annak, amikor a várakozó ügyfél egy kijelzőn követni tudja, hogy hányadik a sorban.
- 12 Mindig ilyen a besorolás nélküli várakozás!

E számunk szerzői:

Dr. INZELT Annamária kandidátus, az IKU vezetője; **Dr. VERES Zoltán** tanszékvezető, főiskolai tanár, Külkereskedelmi Főiskola Nemzetközi Marketing Tanszék; **Dr. KATITS Etelka** egyetemi adjunktus, JPTE; **Dr. MAROSI Miklós** a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, BKE; **BOKOR Zoltán** okleveles közlekedésmérnök, közgazdász, PhD hallgató, BME Közlekedésgazdasági Tanszék; **LANGER Katalin** egyetemi tanársegéd, GATE Vezetéstudományi Tanszék; **Gloria L. LEE** munkatárs, Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK.; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

A VÁLLALATI TŐKEFINANSZÍROZÁSI KAPACITÁS MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI

A szerző célja egy fogalom definiálása, amely a vállalati tőkefinanszírozási elmélet ismert alapösszefüggéseire épül, s mintegy magában foglalja azt. Annak érdekében, hogy „megérezzük“ és lássuk ezen fogalom létjogosultságát, ismernünk kell a „származási helyét“.

A vállalati gazdaságtan nagyon fiatal, de rohamosan fejlődő területe a tőkefinanszírozás. E század hatvanas éveitől kezdve olyan tételeket dolgoztak ki, s a vállalati gyakorlat is szívesen vesz igénybe olyan módszereket, amelyek több szempontból elemezve segítik a hosszabb távra szóló pénzügyi döntések megalapozását. Mivel a vállalati tőkefinanszírozás teóriája mindig csak egy jobb elmélettel helyettesíthető, a közeljövőben az várható, hogy az elméleti erőfeszítések és fáradozások növelni fogják a gyakorlat nehézségeit, ugyanakkor a vállalati gyakorlat mind jobban igényli az elméletileg megalapozott ismereteket és metodikákat (Katits, 1995b.). Még mindig túl sok ugyanis a megszokott, a hagyományos eszközök alkalmazása.

A vállalati tőkefinanszírozási teória ismertetőjegyei

A tőkefinanszírozási elmélet célja a vállalatvezetés számára döntési kritériumok kifejlesztése az optimális finanszírozási döntés meghozatala érdekében. A tőkefinanszírozási elmélet figyelembe veszi azt, hogy

- a befektetési döntéseket bizonytalanság mellett kell meghozni,
- a tőkejuttató általában kockázatkerülő,
- létezik a részvények és kötvények forgalmazásának szervezett piaca,

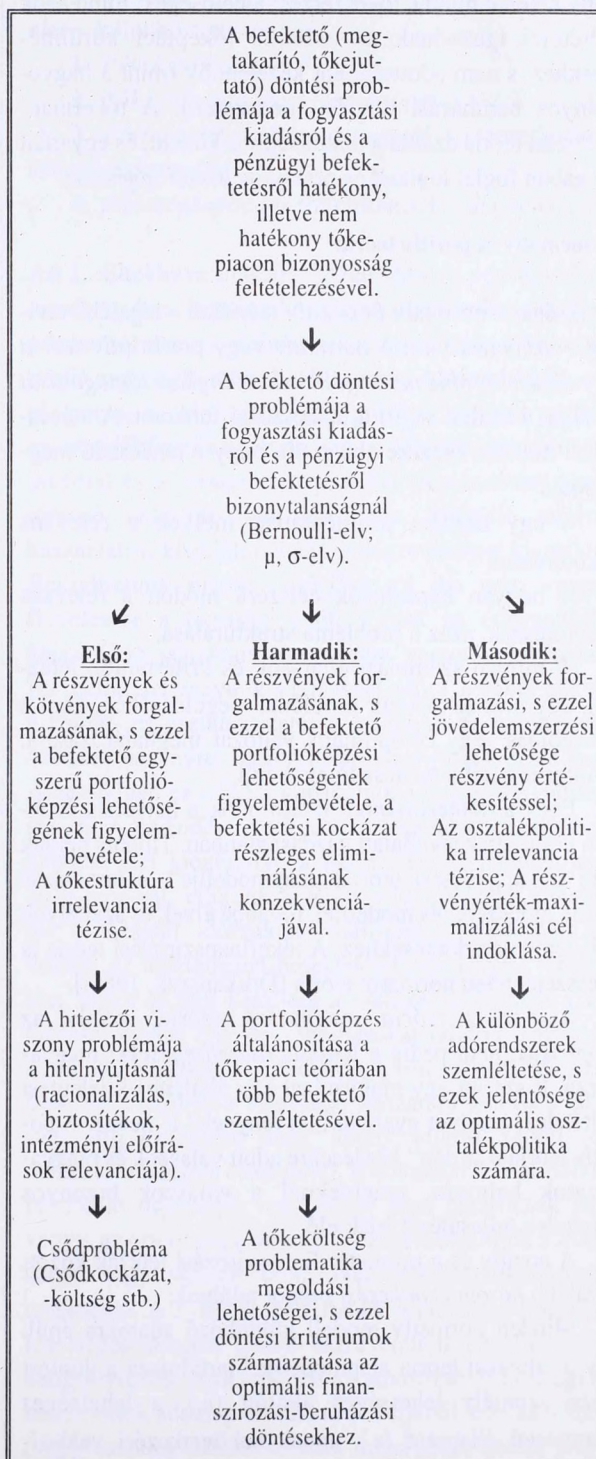
- a tőkejuttató diverzifikációval a kockázatot csökkentheti,
- a tőkepiacon az árfolyamok – nagyszámú befektető várakozásainak és kalkulációinak eredményeként – a befektetők számára döntés-relevánsak.

Mindehhez a tőkeszerző vállalatnak szüksége van információkra a tőkejuttató céljáról, preferenciáiról és adóterhérről. *Megtérülés, kockázat, információ és likviditás* a tőkefinanszírozási teória állandó alkotórészei, melynek célja a vállalati kapcsolatok optimális kiépítése a tőkejuttatókkal [Swoboda, 1973. 9.]. A tőkefinanszírozási döntések meghatározzák azt, hogy melyik tőkejuttatónak milyen jogai vannak a vállalat jövőben várható nettó pénzáramára. (Itt eltekintünk attól, hogy a munkavállaló tőkejuttató is lehet.)

Alapvető feltevések, megközelítések

A tőkefinanszírozási teória a tőkekináló befektetői döntéseire épít. A vállalat az alapítási fázisban a szükséges forrásokat a tőkepiacon szerzi be, s e piacon kínálja fel részvényeit. A befektető értékeli e részvényeket a rendelkezésre álló információk alapján és adott áron megvásárolja azokat. A vállalat ekkor a tőkepiacot elsődleges piacként használja. Az alapítási fázis után azonban megindokolható, miért befektetés-orientáltak a

A tőkefinanszírozási teória problémamegközelítései



zöket. Csak tőkepiaci relációban magyarázható meg a releváns tőkeköltség mértéke. Továbbá a hitelezői viszony is expliciten elemezhető a hitelnyújtásnál. Például

vállalati döntések. A részvények adásvétele és napi hivatalos árfolyama miatt a részvények ára a másodlagos piacon a befektetési döntések sikerét vagy sikertelenségét jelzi. A részvények forgalmazása bizonyítja a különösen tekintetbe vett tény: egy vállalat befektetői köre bármikor bővíülhet, de ugyanakkor csökkenhet is. Az elégedetlen részvényes számára bármikor fennáll az a lehetőség, hogy a részvény értékesítésével a vállalatból kiváljon.

A tőkefinanszírozási teória

➔ kizárólag a befektető, a hitelező és a vállalatvezetés pénzügyi célkitűzéseit vizsgálja,

➔ csak a tulajdonos (befektető) pénzügyi célkitűzéseit tekinti megfontolásai kezdőpontjának, más vállalati részesedők pénzügyi igényeit mellékatadatként kezeli,

➔ szerint a részvényes célja konform a vállalat részvényeinek értékmaximalizáló célkitűzésével,

➔ szerint a vállalat beruházási, finanszírozási és osztalékpolitikája döntően a részvényes érdekét szolgálja.

A teória jellegzetességei mellé érdemes felvázolni annak *alapvető megfontolásait*:

1. A vállalatok az áru-, munkaerő- és finanszírozási piacokba mintegy be vannak ágyazva,

2. A vállalatvezetés finanszírozási és beruházási döntéseit illetően szó van

- a kezdeti és periódusonkénti beruházási kiadás nagyságáról,
- a beruházási kiadás és a reál-, valamint a pénzügyi befektetés összehangolásáról,
- a finanszírozási forrás, vagyis a saját és idegen tőke egybevetéséről a beruházási döntésekkel. A források beszerzése a részvények, kötvények kibocsátásával biztosítva van.

3. Feltételezi azt, hogy csak a vállalat reálberuházásait hajtják végre, azaz a magánszemély reálberuházása nem játszik szerepet. A befektetők vagyona különböző vagyontárgyakból áll a munkaerejük értékén, azaz a jövőbeni munkajövedelmek hozamértékén (alapjövedelem) kívül: készpénzállomány, értékpapírok és reáleszközök.

A tőkefinanszírozási teória sajátosságainak és feltételeinek leírása után átgondoljuk annak problémafelvetéseit, megközelítéseit, amit az 1. ábrán szemléltetünk.

Az 1. ábrán feltűnik az, hogy a tőkefinanszírozási teória keretében az értékpapírok forgalmazhatósága – mint dologi viszony – jelentős szerepet játszik. E teória expliciten szemléli a tőkepiacon fellépő tőkejuttatók és -szerzők közötti kapcsolatokat, amelyek implikálják a kalkulációs kamatrátákat, illetve a tőkeköltség-ténye-

az, ki nyújtja a hitelt (bank, biztosító stb.), mi a hitel ára, milyen biztosítékot követel a hitelező, milyen feltételek mellett kedvező számára a csőd vagy felszámolás alternatíva. Tehát mind a tőkeszerzési lehetőségek, mind azok feltételei igazodnak az aktuális tőkepiaci körülményekhez, s nem adottságként kezelendők (mint a hagyományos beruházási döntési módszerek). A tőkefinanszírozási teória ezáltal a realitásokhoz közelít, és egyaránt magában foglal logikus és praktikus összefüggéseket.

A normatív és pozitív teória

Szükséges a normatív és pozitív teóriákat – legalább elvileg – szétválasztani. A *normatív* vagy *preskriptív teória egy döntési probléma megoldásának logikus támogatását* kínálja, s ezáltal segíti a tanácsadási funkciót. A tanácsadási funkció létezése abban áll, hogy a tanácsadó megmondja

⇨ egy döntési problémának melyek a releváns alkotórészei,

⇨ hogyan képezhetők célszerű módon a releváns alkotórészek, azaz a probléma strukturálása,

⇨ milyen számolási eljárások és kritériumok léteznek egy más strukturált probléma megoldásához, ahol a „megoldás” egy céloptimális változat meghatározására, amikor is a cél a tanácsadó elé kerül.

Ezek a döntésorientált látásmódok a hetvenes években uralkodtak a vállalati gazdaságtanban. Tipikus példák erre pl. a „döntési teóriák alapmodellje”, a beruházás teória módszerei és modelljei, továbbá elvek és szabályok a bizonytalan döntésekhez. A tőkefinanszírozási teória is messzemenően normatív teória [Drukarczyk, 1980.].

A *pozitív teória* magyarázó teória, amely az *empirikus*, nem pedig a logikus *összefüggéseket* magyarázza. E szerint egy magyarázat egy általános kijelentést feltételez, amelyet gyakran „törvénynek” is nevez. A pozitív teória a „miért” kérdésekre adott válaszok és magyarázatok halmaza, amelyeknél a válaszok bizonyos feltételek teljesülését írják elő.

A pozitív és a normatív finanszírozási teóriák között legalább *három érintkezési pontot* találunk:

■ Minden normatív modell különböző adatokra épül. Így a „döntési teória alapmodellje” tartalmazza a döntést hozó személy lehetséges akcióit (a_i), a lehetséges környezeti állapotot (z_j), annak bekövetkezési valószínűségét (w_j) és konzekvenciáit (pl. e_{ij} hozamot akkor, ha a személy az a_i akciót a z_j környezeti állapot bekövetkezésekor választja). Ehhez szükséges a döntést hozó em-

pirikus tudása. E tudás *nem* a logikán, hanem a pozitív teórián keresztül érhető el. Például a lehetséges környezeti állapot megadható úgy, hogy a személynek prognózist szükséges készíteni. Empirikus tudás (pozitív teória) nélkül prognózis nem készíthető.

A vállalatvezetés tervezi pl. a nyereségrészesedés kifizetését a munkavállalók számára, s ennek figyelembevételével prognosztizálja – a megcsonkított profitigény mellett – a részvényesek reakcióját és részvényeik árfolyamának csökkentését. Továbbá prognosztizálják a forgóeszközök jelentős mértékű csökkentését és a hitelezők esetleges reakcióját, akik a jövőbeni hitel-mértéket redukálnák. A *hipotézis* a részesedők reakciójának anticipálhatóságához szükséges. Ilyen hipotézisre épül a pozitív teória.

■ A második érintkezési pont azzal kapcsolatos, hogy egy döntési modell mindig csak a valóság egy szeletét próbálja leképezni, ennél fogva parciális megközelítés. Szimultán tervezéssel a beruházási-finanszírozási program modellje a következő: Maximalizálni a periodikus d_t osztalék kifizetést T tervezési időtartam alatt olyan mellékfeltétel mellett, hogy az T időpontban a V_T^* vagyonállományt nem lépheti túl. A probléma formulázása:

$d_t \rightarrow \max.$, ahol $t = 1, 2, \dots, T$ a $V_T \geq V_T^*$ mellékfeltétel mellett. Az optimális, vagyis az uniformizált d_t osztalékfizetést maximalizáló program közléséhez szükséges a V_T mérése. Mivel a pénzáramok a T időtartam alatt realizált objektum eredményei, de a $T+1, T+2, \dots, T+n$ -ben keletkeznek, így egy becslést i diszkontrátával a T időpontra kell diszkontálni. Tehát V_T mérhető akkor, ha az i diszkontráta a T -beli realizált projektum megtérüléseként ábrázolható.

■ Egyszerű kérdésfelvetésnél gyakori az az eset, hogy ahol az empirikus hipotézis kérdéses, ott a logikus dedukcióval kell dolgozni. A döntési modelleknek egyrészt heurisztikus funkciójuk van, segítenek lehetséges hipotéziseket felfedni. Másrészt pedig funkciója felmutatni azt, ahol elkerülhetetlenül szükséges az empirikus hipotézis. Ebben az összefüggésben két félreértéstől óvniunk kell:

A döntési modellekből logikusan származtatott kifejezés nem interpretálható empirikus kijelentésként. Ha pl. egy kalkulációban rámutatunk arra, hogy a társasági adó bevezetése eltolja egy optimális, azaz célnak megfelelő pótlás időpontját, úgy az nem olyan kifejezés, amely leírja a vállalat reális viszonyait a

társaságiadó-variációknál. A vállalatok az adóvariációkra másként vagy egyáltalán nem reagálnak. A normatív teóriák logikusan származtatott tételei ezért elválasztandók a pozitív teóriák empirikus kijelentéseitől.

Nincsen hátránya annak, ha a teóriák döntésglogikus és pozitív elemeket is tartalmaznak. A teóriáknak, amelyek logikus tervezetek, szükséges tartalmazniuk pozitív, a valóságról informáló elemeket. Ilyen elemek nélkül a teóriák csak logikák. Pótlólagos (kiegészítő) információk a logikai dedukcióból nyerhetők.

Itt nyilvánvalóan felmerül egy kérdés. Vajon a finanszírozás normatív teóriája „adhat” a gyakorlat számára felhasználható döntési szabályokat? A teória és a praxis közötti kapcsolatok kérdése (a gyakorlat igénye, az elméleti eredmények gyakorlati felhasználhatósága) nagyon komplex, melynek felvázolásában itt nem mélyedünk el. Egyet azonban kimelünk. Az *elméleti tételek nem azért eleve hasznavethetetlenek és gyakorlatilag nincsen jelentőségük, mert egy vagy több alkalmazott premisszájuk „nem reális”*. A priori nagyon nehéz, ha nem lehetetlen az, hogy a teóriák, amelyek látszólag irreális feltevessel dolgoznak, olyan eredményekhez vezessenek, amelyek gyakorlati irrelevanciája nem vonható kétségbe. A tőkefinanszírozás teóriája ilyen teória. A *finanszírozási teória eredményeinek akkor van gyakorlati relevanciája, ha az tovább finomítható, javítható*. Óva intünk a teória elhamarkodott elutasításától a „nem reális” feltevések miatt [Katits, 1997a.]. Másképpen fogalmazva: nem tudhatjuk pontosan azt, milyen eredményhez vezet egy ilyen teória.

A vállalat tőkefinanszírozási kapacitása

A *vállalati tőkefinanszírozás – elmélete és gyakorlata – a társas vállalkozások tőkefinanszírozási kapacitását meghatározó tényezőkkel foglalkozik*. Egy üzleti vállalkozás *potenciális tőkebevonásának maximális igénybevételét* a (tervezett vagy váratlan) *alaptőke emelésével* a finanszírozási igény keletkezésekor *tőkefinanszírozási kapacitásnak* nevezzük. Definíciónk a nagy tőkelekötésű részvénytársaságokra vonatkozik. (A leírtak érvényesek a korlátolt felelősségű társaságokra a megfelelő kategóriák használata mellett.) A fogalom *kizárólag az egy évnél hosszabb lekötésű finanszírozási forrásokat* veszi figyelembe. (A permanensen fennálló – nem

gazdálkodási hibából eredő – forgótőke is idetartozik.) E források a tőkeszerzés különböző módozataival biztosíthatók [Katits, 1997b.].

A vállalat tőkefinanszírozási kapacitásának négy eleme különböztethető meg:

1. Pénzügyi hozamerő
2. Tőke-felszabadítási lehetőségek
3. Részvénykibocsátási potenciál (részesedésfinanszírozási potenciál)
4. Adósságkapacitás (hitelfinanszírozási potenciál).

Ad 1. Eltekintve más tőkehozamoktól, a *pénzügyi hozamerőt* az éves beszámoló szerinti elszámolás alapján és pénzáram alapon számszerűsíthetjük. Az *elszámolási profit* nagyságát több mérőszámmal határozhatjuk meg, pl. kamat- és adófizetés előtti profittal, adózott profittal, az osztalékfizetés nagyságával, a részvényegységre jutó profittal és a visszatartott profittal. A *pénzáram* alapon történő számítás nem egységes, többféle módszer használatos, közülük néhány jellegzetességet kiemelünk. Beszélhetünk *bruttó cash-flow*-ról, ha nem vesszük figyelembe a társasági adót, s csak az értékesítéshez kapcsolódó pénzáram nagyságára vagyunk kíváncsiak. Ha tekintettel vagyunk a társasági adóra, s ebből eredően a kamat- és osztalékfizetésre, valamint az amortizációs adókedvezményre, akkor *nettó cash-flow*-t számolunk. Amennyiben ez utóbbit korrigáljuk a forgótőke változással, úgy *működési cash-flow*-t (operating cash flow) kapunk. Ezt kiegészítve a *befektetési és finanszírozási cash-flow*-val, eljutunk a *teljes vállalati cash-flow*-hoz. Ha a vizsgált időszakban változást (növekedést) tervezünk az üzletmenet-befektetés-finanszírozás területen, akkor el kell készíteni a változás nélküli és a változással együtt értendő számításokat [Katits, 1995a]. A kettő különbsége a *növekményi* (incrementális) *cash-flow*. Ez a cash-flow nagyságú pénzáram többlet a társasági adó kifizetése után, amely lejárat nélkül rendelkezésre áll (*free cash-flow*). E szabadon felhasználható pénzáram nagyságát vagy *direkt* úton határozzuk meg, vagyis az értékesítési árbevételrel szembeállítjuk a kiadásokat, vagy *indirekt* úton, azaz a kigazdálkodott tartalékokkal. A 2. ábrán bemutatjuk a pénzügyi hozamerő lehetséges mércéit. Utolsó észrevételünk egyetlen dolog hangsúlyozása. Amennyiben az amortizációt költségként elszámoltuk adóalap csökkentése céljából, úgy az adózott (vagy osztalék kifizetése után megmaradt tiszta) profit-hoz újból hozzá kell adnunk, mivel az amortizáció nem generál kiadást reprezentáló pénzmozgást. Az amortizáció az adóbefizetés elől óv meg pénzügyi forrást, még-

pedig a társasági adórata és az elszámolt amortizáció mértékéig. Az előbb felsorolt észrevételeket a korrekt idegen és/vagy saját forrással megszerzett eszközökbe fektetett tőke-felzabádítás esetében az eljárásnál va-

2. ábra gyoncsoportokat (pl. ingatlanok, gépek, berendezések, vásárolt és saját előállítású készletek, vagyoni értékű jogok stb.) hoznak létre aszerint

A pénzügyi hozamerő lehetséges mércéi

■ Pénzbeáramlás	CASH-FLOW	■ Pénzkiáramlás
■ Bevétel	PÉNZÜGYI EGYENLEG	■ Kiadás
■ Hozam	TISZTA PROFIT	■ Felhasználás
■ Értékesítési árbevétel	VÁLLALATI EREDMÉNY	■ Költség

• amelyekkel szemben már nincsen teljesítményelvárás, az üzletmenethez

A direkt pénzáramszámítás levezetése

[módosítva Weston-Copeland, 1988]:

Növekményi árbevétel

– növekményi készpénzkiadás (működési költség)

– növekményi amortizáció

növekményi adózatlan profit

– növekményi társasági adó

növekményi adózott profit

+ növekményi amortizáció

teljes pénzáram

– Bruttó beruházás = ± változás a forgótőkében (a termelés és az értékesítés alakulásától függően)

+ tőkeberuházási kiadások

+ egyéb eszközök növekedése

Szabad működési pénzáram (free cash-flow)



Finanszírozási pénzáram (a tőkejuttatóknak fizetett vagy azoktól kapott pénzáram)

Nettó kamatköltség adózás után

± Csökkenés/növekedés a nettó adósságban

+ Osztalékfizetés

+ Részvények visszavásárlása, kölcsönök visszafizetése.

Az indirekt pénzáramszámítás levezetése:

Növekményi tiszta profit

+ növekményi amortizáció

+ növekményi pénzügyi tartalékok

Szabad működési pénzáram

egyáltalán nem szükségesek, nem hoznak hasznot, de értékesíthetők, és így eladásuk révén bevételekhez lehet jutni,

• amelyeket más vállalkozás vagy más szervezeti megoldás (pl. bérbeadás) keretében jövedelmezőbben lehet hasznosítani,

• amelyekre szükség van, tehát felül kell vizsgálni, milyen összegek szükségesek majd pótlásukra, és ezek honnan lesznek előteremthetők.

Ez az eljárás alkalmas arra is, hogy a vállalati összvagyon ne változzon – ellentétben a többi lehetséges tőkefinanszírozási móddal –, viszont *hozam és kockázat szempontjából kedvezőbb struktúrájú* legyen. (A vagyon átstrukturálása.) (Katits, 1997b.) Az átstrukturálás révén, a felesleges immobiliák értékesítésével a vállalat pótlólagos finanszírozási eszközökhöz juthat.

Ad 3. A részvénykibocsátási potenciált meghatározza a különböző időpontokban (maximálisan) bevonható saját tőke (részvénytőke) nagysága, amelyet nemcsak a tőkeemelés összege, hanem a kibocsátott részvények értékesítési ára, illetve vételi árfolyama is meghatároz. A részvénytőke növelésének két útja különböztethető meg. Az egyik út az, hogy a társaság az osztalék kifizetése után megmaradt profittal növeli saját tőkét. Tehát belülről növeli részvénytőkét (*intern részvénytőke növelés = zárt rt.*)¹. A másik út az, amikor nyilvános részvénykibocsátással (engedélyezettetés, meghirdetés, forgalomba hozatal, jegyzés) emeli tőkét (*extern részvénytőke növelés = nyílt rt.*)² (Katits, 1997b.).

pénzáramszámítás jellegzetességeinek nevezzük.

Ad 2. A tőke-felzabádítási lehetőségek érintik – a folyó értékesítési folyamaton kívül – a vállalati vagyon likviditásának kérdését, amelynek megkülönböztető egy időbeni (milyen gyorsan...?) és egy érték komponense (mekkora veszteség vagy nyereség keletkezik...?). Az

¹ Az intern részvénytőke növelését a társaság mérlegében a saját tőke mérleg szerinti eredményének növekedése, illetve hosszabb távon az eredménytartalék értékének növekedése jelzi.

² Az extern részvénytőke növelését a társaság mérlegében a jegyzett tőke és a tőketartalék növekedése jelzi.

Ad 4. Az *adósságkapacitás* a vállalat és a bank által folyósított *kölcsöntőke* azon *nagysága*, amely a részvényesek hozamának maximalizálása szempontjából optimális. Nem a kölcsöntőke azon nagyságáról van szó, amennyit az üzleti vállalkozás fel tudna használni, hanem arról, amennyit célszerű felhasználni. A kölcsöntőke bevonása *multiplikátor*, vagy más szóval *emelőerő* (leverage) hatást hoz létre a részvényesek hozamában, de azt sem hagyjuk említés nélkül, hogy fokozza a vállalat *finanszírozási és csődveszély kockázatát*. Ezen kívül az átmeneti *tőkehiány* csaknem egyedüli eszköze az ideiglenes *tőkefelvétel*, mivel a cég saját forrásainak felhalmozódása időben lassúbb mint a *tőkeigény keletkezése*.

A helyes vállalati *tőkefinanszírozási kapacitás* megtalálása, illetve elérése lényegében a fenti négy tényező

egyfajta *mixtúrája* kell legyen, de a *tényezők relatív súlya a vállalat különböző életszakaszaiban eltérő*.

Hivatkozások

- Drukarczyk, J. (1993.): Finanzierung. Gustav Fischer Verlag, 35–124.
- Katits E. (1995a.): A belső vállalati növekedés finanszírozási modellje. Szigma, 3-4. szám, 133–143.
- Katits E. (1995b.): A tőkefinanszírozási döntésmélet fejlődési szakaszairól. Vezetéstudomány, március, 17–24.
- Katits E. (1997a.): A vállalati válságkezelés pénzügyi módszerei. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs, 243.
- Katits E. (1997b.): Üzleti ismeretek (Cégalapítás-működés-megszűnés.) NOVORG, Budapest, 480.
- Swoboda, P. [1973.]: Finanzierungstheorie. Würzburg, Wien
- Weston, J. F.–Copeland, T. E. [1988.]: Managerial Finance. Cassel, 90–91.

Július–augusztusi számunkban eredeti [angol] nyelven öt cikket közlünk az „Európai Szervezetkutatók Csoportja“ 1997. évi – a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen rendezett – 13. kollokviumának anyagából.

MAROSI Miklós

A TÁVOL-KELET GAZDASÁGA ÉS VÁLLALATAI

Jelen tanulmány a szerző Távol-keleti menedzsment c. könyvének 1997. évi kiadásából emel ki egyes kérdéseket és egészíti ki azokat újabbakkal.

Itt a Távol-Kelet körébe soroljuk Japánt, Dél-Koreát, a kis kínai államokat (Szingapúrt, Tajvant), továbbá azokat a délkelet-ázsiai országokat, amelyekben a kínai kisebbség jelentősebb gazdasági hatalommal bír (Indonéziában, Malajziában, Thaiföldön, a Fülöp-szigeteken stb.). A kis kínai államok népét és a délkelet-ázsiai országokban élő diaszpóra együttesét tengerentúli Kínának szokás nevezni. Ennek lakossága alig ötven millió, a kontinentális Kína lakosságának mindössze négy %-a.

A Távol-Kelet gazdasági fejlődése

A Távol-Kelet országai a XX. század második felében igen gyors gazdasági fejlődéssel hívták fel magukra a figyelmet. Az ötvenes-hatvanas években először Japán fejlődése gyorsult fel, s Japán a világ második gazdasági hatalmává vált. Dél-Koreában a fejlődés jóval később, igen alacsony szintről indult el. Pl. 1960-ban még a világ legszegényebb országai közt szerepelt 94 \$/fős mutatójával, ma a gazdaságilag legfejlettebbek közt van. A tengerentúli Kínát némelyek a világ gazdasági nagyhatalmai közé sorolják. Szingapúr és Tajvan gyors gazdasági fejlődése közismert. A diaszpóra gazdasági erejét jelzi pl. az a tény, hogy Indonéziában a kínaiak a lakoságnak csak négy %-át teszik ki, de a 25 legnagyobb pénzügyi csoportból 17 ellenőrzésük alatt van, és övük az ipar és a kereskedelem kilencven %-a, s a banktőke ötven %-a. Hasonló a helyzet a Fülöp-szigeteken. Thaiföldön stb.¹

A gyors gazdasági fejlődés a kilencvenes évek elején a Távol-Keletet – mint az az alábbi táblázatból is kivehető² – a gazdasági fejlettség meglepően magas színvonalára „hozta fel“.

		GDP	GDP/fő	Devizatartalék
Japán	1996	4390 Mrd \$	35 000 \$	217 867 M \$ ³
Dél-Korea	1996	343 Mrd \$	8500 \$	34 053 M \$
Tajvan	1995	264 Mrd \$	12 429 \$	100 Mrd \$ felett
Szingapúr	~ 1995	60 Mrd \$	24 000 \$	76 487 M \$

A szakirodalomban már több, mint egy évtizede szólnak arról, hogy a világkereskedelem központja az Atlanti Óceánról áttevődött a japán befolyás alatti „nyugati csendes óceáni“ térségre. Valóban, pl. a világ harminc legnagyobb konténer kikötőjének több mint fele itt működik, s az Atlanti Óceánon alig 1/4-ük található. A nyolcvanas, sőt még a kilencvenes évek elején is a világ legnagyobb bankjainak többsége japán tulajdonban volt.

Japán és a többi távol-keleti ország a II. világháború, ill. a koreai háború okozta mély válságból tudatos politikával igyekezett az *exportot* fokozni, majd multinacionálisai révén az egész világon a tőkeérdekeltségek erős hálózatát létrehozni. A kemény munkával megteremtendő export „parancsa“ – Ohmae, az ismert japán menedzsment-tanácsadó és író emlékezete szerint – iskolás korának első kilenc évében mindennapos „tananyag“ volt. Mivel az országnak csak tíz %-a művel-

hető terület és nincsenek nyersanyagai, „keményebben kell dolgoznunk, mint más népeknek, hogy exportálhassunk és az export ellentételeképpen élelmiszert és nyersanyagokat importálhassunk”.⁴ Dél-Koreában az ötvenes években az első elnök ugyancsak az exportképes nagytőkés réteg „megteremtését” tartotta a legfontosabbnak.

E gyors növekedés napjainkban megtorpant. Japánban már a nyolcvanas évek végén megjelent a „buborék-gazdaság”: a tőzsdei árfolyamok, az ingatlanárak stb. felfszöktek, s a pénzügyi „látszatgazdaság” elszakadt a reál-gazdaságtól. A bankok a látszatgazdaságot óriási hitelekkel finanszírozták. A „buborék” szétpattanásával négy évtized után először fordult elő bankcsőd. Bankok mellett brókercégek és más vállalatok is megbuktak. Hasonló folyamatok zajlottak le Délkelet-Ázsia országaiban, 1997 végén pedig a pénzügyi vihar elérte Dél-Koreát is.

A nyugati és a távol-keleti társadalmi fejlődés főbb különbségei

A társadalmi fejlődésre befolyással volt és van a vallás, s ez független attól, hogy a jelenkori lakosság mennyire vallásos. A nyugati társadalom a görög-római kultúra alapjain a nyugati kereszténység befolyása alatt alakult ki. Ez a befolyás – egyebek közt – a vállalati világban is megfigyelhető. Távol-Keleten Róma szerepét a társadalom fejlődésében Kína töltötte be, s főleg a konfucianizmusban adott olyan ideológiát a Távol-Keletnek, amelynek értékrendje több tételben is eltér a Nyugaton meggyökeresedett értékektől. A két értékrend különbségei jelenleg is érvényesülnek: nemcsak a társadalomban, hanem – egyebek közt – a vállalati életben is. A kereszténység – Mózes I. könyvét idézve – kétezer éve azt tanítja, hogy az Úr a bűnbe esett első emberpárt azzal büntette, hogy a paradicsomból kiűzve „arcuk verejtékével keressék kenyereiket”, azaz dolgozzanak. A munka tehát büntetés, s ezt Nyugaton hívó és nem hívó egyaránt annak tekinti. Igaz, a történelem során a „büntetés” nagyságával, körülményeivel az emberek nem mindig voltak elégedettek: gyakran fellázadtak pl. a robot, a földesúri kizsákmányolás ellen, sztrájkokkal igyekeztek a munkaidőt előbb napi 8 órára, majd még lejjebb csökkenteni.

A Távol-Keleten a konfucianizmus a munkát az emberi élet természetes velejárójának tekintette és tekinti. Különösen szembeszökő az eltérés a munkaidő kérdésében. Közismert tény, hogy a Távol-Keleten a munkaidő általában igen hosszú. A nyolcvanas években

pl. Japánban még hat napos munkahét volt, s a nem fizetett túlórákat is számítva heti ötven-hatvan órát tett ki. Még hosszabb volt a munkaidő Dél-Koreában, ahol pl. a Samsung suwoni mikrohullámú sütő gyárában a heti munkaidő mindenki számára 68 óra volt. A társadalom igyekszik a hosszú munkaidő „filozófiai” magyarázatát is megadni. Japánban pl. a nagyhatalmú MITI egyik vezető tisztviselője a közelmúltban az idő „dualisztikus” felfogását (munkaidőre és szabadidőre való felosztását) elítélte, és monisztikus felfogásról szólt.⁵ Eszerint a munkás a nap 24 órájában a vállalat dolgozója. Észak-Koreában a kommunisták számára komoly ideológiai problémát okozott a munkásmozgalomban még a múlt században kiharcolt 3x8 órás időbeosztás (8 óra munka, 8 óra szórakozás, 8 óra pihenés). Ezt „megreformálták”: a szórakozás helyébe a tanulás került.⁶ A napi 8 órai munka után azonban a pártoktatásban való részvétel, utalvánnyal színházba, moziba, operába stb. járás nem igényelt két-három óránál többet, ezért a tanulásra előírt két-három óra fennmaradó részét „második” műszakban építkezéseken, útkarbantartáson stb. töltötték.

A konfucianizmus a nyugati kereszténységnél sokkal erőteljesebben szabályozza a *hierarchikus viszonyokat*. Az alattvaló, a beosztott feltétlen engedelmisséggel tartozik a fejedelemnek, főnökének (az utasításokat habozás nélkül el kell fogadni, a visszakérdezés, a habozás súlyos hiba), a feleség a férj, a fiatalabb testvér az idősebb fiútestvér alárendeltje, a fiatalabb dolgozó engedelmisséggel tartozik az idősebbnek stb. A hierarchia ezért sokkal inkább jellemzője a távol-keleti vállalatnak, mint a nyugati cégeknek.

A távol-keleti társadalmakra általában a *diktatúra*, jobb esetben a paternalizmus jellemző. Dél-Koreában 1993-ig tábornokok töltötték be az államfői tiszteket. Tajvanon 1996-ban választottak először katona helyett civil köztársasági elnököt. A civil államelnökök is jobbára diktátorok voltak, pl. Dél-Korea legutolsó, 1998 elején távozó elnöke is diktatórikus módon kormányzott, diktátornak tekinthető a Szingapúrban elnöklő Go is. Japánban – a konfuciánus tanítás az ember tiszteletéről szóló tételének megfelelően – az alattvalókat emberként kezelő paternalizmusról lehet beszélni. Az állam és a vállalatok viszonyában a paternalizmus akként érvényesül, hogy a kormány egyrészt irányítja, másrészt védi a vállalatokat.

A távol-keleti ember számára a diktatúra és a demokrácia, a kapitalizmus és a kommunizmus, az egyén szabadsága stb. a nyugati gondolatvilág termékei, amelyek számára többé-kevésbé érdektelenek, sőt érthetetlenek. Az 1947-ben kihirdetett japán alkotmányt pl. – si-

kertelen japán próbálkozások után – végül is McArthur vezérkara állította össze a nyugati demokratikus igényeknek megfelelően. A japánok ebből azt, ami érdekeiknek megfelel (pl. a védelmi kiadásoknak a GDP egy %-ára való korlátozása), szigorúan betartják, ami viszont nem felel meg a japán „szellemnek“, mint pl. az emberi jogokra vonatkozó némely tétel, következetesen megsértik. Jellemző pl. az előkelő Szöuli Egyetem egyik professzorának az a személyes megjegyzése, hogy a Dél-Korea gazdaságát sikeresen fejlesztő katonai diktatúra és az Észak-Koreát gazdasági csődbe vivő kommunista diktatúra közt csak annyi különbség van, hogy az egyik „jó“, a másik „rossz“ diktatúra.

Ez a gondolkodásmód a diktatúra tárgyában nem hétköznapi bölcsesség, hanem tudományos tétel is. A neves japán szociológus, Nakane asszony szerint stabilitás nem létezik egyenlő felek közti egyensúly esetén, hanem akkor van, ha nincs egyensúly, azaz az egyik a másikat uralma alá hajtja.⁷ Ha ez az alárendeltség megbomlik, konfliktusok keletkeznek, ezzel felbomlik a szervezet összhangja, harmóniája, holott a konfuciusus felfogás szerint a harmónia a legfontosabb társadalmi érték.

A szigorú alá-, ill. fölérendeltségi kapcsolatok miatt a távol-keleti társadalmakat *vertikális társadalmaknak* szokás nevezni. A vertikális kapcsolatok mellett azonban igen nagy jelentőségük van a „horizontális“ informális kapcsolatoknak: a volt iskolatársak, az egy vidékről származók, a munkahelyi rotáció során megismertek, az új megbízható ismerősök stb. közötti kapcsolatoknak. E *személyes kapcsolatoknak* – főleg a japánok – az információk szerzése céljából tulajdonítanak nagy jelentőséget. Ugyanakkor a kínaiaknál a személyes kapcsolat, a kuanszi, az ügyek elintézésében a szabályok, a bürokratikus akadályok nem éppen etikus megkerülésének eszköze. A tengerentúli Kínában mindenki a saját szabályai és nem a társadalom törvényei szerint jár el.⁸ A KNK-ban sem lehet személyes kapcsolatok nélkül bizonyos ügyeket elintézni.⁹ Nem véletlen ezért, hogy mind a tengerentúli Kínát, mind a KNK-t a világ legkorruptabb régióinak tartják.

A nyugati társadalmi fejlődésnek lényeges eleme volt a polgárosodás, amely rendszerint véres polgári forradalmak révén átalakította a társadalmat, „kitermelte“ a liberalizmust, a demokráciát, deklarálta az emberi jogokat, igyekezett és igyekszik mindenki számára az emberi jogokat biztosítani. Távol-Keleten a polgárosodás egyáltalán nem vagy csak részlegesen ment végbe, *nem voltak* mélyreható *polgári forradalmak*. Japánban a feudalizmus

megdöntése utcai verekedéssé szelídült, Kínában Szun Jat Szen programjában szerepeltette ugyan a polgári forradalom céljait (demokrácia, földreform), de (kiszorulva a hatalomból) ezeket nem tudta megvalósítani.

Az *emberi jogokat* több tekintetben is megsértik. Pl.: a *nők egyenjogúsága* többnyire nem érvényesül. A legfejlettebb Japánban mind a múlt századi Meidzsi-alkotmány, mind az 1947. évi alkotmány kimondta a nők egyenjogúsítását, valójában a japán nő ma is másodrendű állampolgár.

A *kisebbségek* helyzete sem jobb mint Európában, a Távol-Kelet messze van Európától és az USA-tól, így a távol-keleti kisebbségek problémái nem kapnak figyelmet. Japánban a közeli múltban (sőt esetenként még ma is) külön kaszként kezelték az egyébként japán származású burakuminokat („falusi aljanépet“). Az egy évszázada odahurcolt koreaiak leszármazottai ma is idegenek, akiknek évente ujjlenyomatot kell adniuk a rendőrségen. Indonéziában – egyebek közt – tilos, még a kínai negyedekben is a kínai írásjelek használata, a mohamedán Malajzia gazdasági diszkriminációval sújtja a kínaiakat stb.

Az oktatásban a *tanulás szabadsága* ugyancsak korlátozott. Főleg Japánban az oktatási rendszer nevelés tekintetében azt is jelenti, hogy a diákoknak nem lehet a tananyagtól eltérő véleményük. Az egyetemeken is azt tanítják, „mit kell gondolni, s nem azt, hogy hogyan kell gondolkodni“. Ez magolást jelent, és az eredmény – japán szakírók szerint is – a japán fiataloknál a kreativitás erős hiánya.

Nyugaton lényeges emberi jognak tartjuk az egyén, az individuum szabadságát, függetlenségét. Nyugaton, különösen az USA-ban a társadalmi fejlődés alapvető jegyének az individualizmust tartják. Ezzel szemben a Távol-Keleten az érvényesülő fő ideológia a *kollektivizmus*. Az embernek, sőt a vállalatnak, szervezetnek „valahova tartoznia kell“, másoktól függőségben kell élnie. A kínaiaknál és a koreaiaknál elsősorban a család az a közösség, amelyhez az ember tartozik, amelytől függ. Ezt a függőséget nem pótolja a gazdaság, „mert a pénz nem kötelezhető semmire“. A rokonok kötelezhetőek.¹⁰ Japánban a történeti fejlődés során a család helyébe a mesterséges *csoport*, a szervezet, a gazdaságban a vállalat került. A japán nagyvállalatban a vérségi kötelékek figyelmen kívül maradnak, az egyén a vállalathoz való belépéskor, azaz „a második születéssel“ válik a vállalati „nagy családot“ tagjává. Az egyénnek a családot, családi vállalatot, ill. a csoportot, a vállalatot kell szolgálnia, ahhoz hűnek, lojálisnak kell lennie.

Ez azt is jelenti, hogy mindenkinek, minden szervezetnek, vállalatnak *valahová tartoznia kell*, valakitől, valamilyen szervezettől függőnek kell lennie. Ez a függőség kölcsönös, azaz az egyént, a családot, a vállalatot valaki megvédi. Ez a védelem a lojalitás ellenértéke, jutalma. Japánban, legalábbis a legutóbbi időkig, a nagyvállalatok azért nem mentek csődbe, mert a bankjuk vagy más szervezetek, végső soron a Külkereskedelmi és Iparügyi Minisztérium és a Japán Bank sietett a bajba jutott vállalat segítségére. Dél-Koreában és a tengerentúli Kínában a vérségi kötelékek, a rokoni kapcsolatok biztosítják ezt a védelmet. A vérségi kötelékek általában igen erősek. Pl. a tengerentúli Kínában előfordul, hogy az öregedő textilkereskedő apa hazahívja az USA-ban már megtelepedett diplomás fiát az üzlet átvételére és folytatására.

Nyugaton, mint ismeretes, a gőzgép feltalálása után kibontakozott a *technikai forradalom*. Ennek során a gazdaságban vezető szerepet töltött be a tömegtermelésre berendezkedett gyáripar, és megszületett a kapitalista vállalkozás új szervezete: a részvénytársaság. A társadalomban a polgári forradalom révén a polgárságot juttatta a vezető szerephez, ugyanakkor létrehozta az új osztályt, az ipari munkásságot, amely szakszervezeteivel és forradalmi mozgalmaival próbálta érdekeit érvényesíteni.

A Távol-Keleten nem volt ipari forradalom, azt, ill. eredményeit Nyugatról „importálták”. Ez az import azonban nem volt egyszerű másolás, átvétel, az importot mindenütt feltételekhez kötötték, módosították. A hagyományos, többnyire konfucianus értékek és intézmények egy részét „átmentették”. Ezt fejezte ki a XIX. századi reformkori mondás: „Japán szellem – nyugati technika”. Japán szellemén ma is a régi értékvilágot kell érteni. Hasonló az álláspont Dél-Koreában és a tengerentúli Kínában. Ma is ellenszenves az rt. kis részvényesének az a Nyugaton elismert joga, hogy mint tulajdonos hozzáférhessen belső információkhoz. Még a kínai kommunista ideológia sem azonosult a nyugati marxista-leninista felfogással. Kínában nem az ipari munkásság, hanem a jóval nagyobb tömegű parasztság lett a forradalom bázisa. A maoizmus szerint „a falvak bekerítik a városokat”, azaz kommunista parasztok viszik győzelemre a mozgalmat a városokban is. Sőt, ugyanezt az utat követte a hetvenes évek végén Teng is, amikor reformját faluról, a kommunák felosztásával és az önálló parasztgazdaságok létrehozásával indította el.

A távol-keleti vállalat és a menedzsment főbb sajátosságai

A tulajdon és a gazdaság vállalati struktúrája

A Távol-Keletre általában a családi vállalat jellemző, a jelenlegi nagy japán cégek is korábban családi vállalatok voltak. Ma is családi vállalatok a tengerentúli kínai vállalatok, a KNK-ban a magánszektorbeli kisebb cégek, továbbá a dél-koreai nagyvállalatok, a csebolok és természetesen a kis- és közepes cégek. Japánban szintén a kis- és középvállalatok vannak családi tulajdonban. (A középvállalatok tulajdonosai tekinthetők a legmódosabb tőkéseknek.)

A japán nagyvállalat, a keirecu (összekapcsolt vállalat) tulajdonosai – a fejlett Nyugat nagyvállalataihoz hasonlóan – jogi személyek (bankok, biztosítók stb.).

A KNK-ban az állami nagyvállalatok ún. totális rendszerek, amelyek nemcsak munkahelyet adnak, de állattenyésztésükkel, növénytermesztéssel, orvosi ellátással, iskolákkal, s nem utolsósorban lakótelepük révén teljes ellátást biztosítanak dolgozóiknak.

Ami a gazdaság vállalati struktúráját illeti, multidivizionális vállalatoknak tekinthetők a japán keirecuk. Ezek erősen diverzifikáltak: profiljukban az ipari, kereskedelmi, szolgáltatói tevékenységek mellett szerepelnek a banki és a biztosítói funkciók is. Ugyancsak multidivizionális vállalatok a dél-koreai csebolok is. Néhány multidivizionális nagyvállalat található a tengerentúli Kínában is.

A kis- és középvállalatok valamennyi régióban részben önálló profillal saját piacra termelnek, részben nagyvállalatok beszállítói. A beszállítói rendszer különösen Japánban fejlődött ki, ahol pl. az autógyárak termelési értékének nyolcvan-kilencven %-át a beszállítók állítják elő. A dél-koreai csebolok esetében a beszállítói rendszer szűkebb, az alkatrészek, részegységek nagy részét ui. maga a csebol állítja elő.

Finanszírozás, tőkeellátás

A japán keirecuk lényegében a (Drucker által az USA-ra vonatkoztatott¹¹) „nyugdíjpénztári szocializmust” valószínűsít meg. Ennek lényege: az igen takarékos japán lakosság megtakarításait nem a tőzsdére viszi, nem vásárol részvényeket, hanem inkább életbiztosítást köt, valamint bankbetétekbe helyezi el pénzét. A keirecun belül a biztosítókhoz befolyt pénzek is a keirecu „főbankjához” kerülnek. Ha valamely keirecu-tagnak

tőkére van szüksége, igényét a bank – közvetlenül vagy közvetve – elégíti ki. Mivel a bankok tőkerészesedését egy-egy vállalatban a törvény öt %-ban korlátozza, a keirecu főbankja inkább hitelekkel finanszírozza a keirecu tagjait. Ezért a nagy japán vállalatok idegen tőkéje igen magas, többnyire az ösztőke nyolcvan-kilencven %-át teszi ki. Ily módon a vállalatokat a bankokon keresztül főleg a biztosítók, nyugdíjpénztárak finanszírozzák. Ezek tulajdonosai pedig a biztosítások kedvezményezettjei, a jövőbeli nyugdíjasok és más tömegek.

Dél-Koreában a vállalatok egyrészt önfinanszírozók, másrészt jelentős bankhiteleket vesznek fel. A nagy cégek egy részének van saját bankja, mások idegen bankokkal dolgoznak.

A tengerentúli Kínában a kis- és középvállalatok általában óvakodnak a bankoktól, helyettük inkább önfinanszírozása törekednek. A nagyobb vállalatok viszont hajlandók jelentősebb pénzügyi kötelezettségek vállalására. A KNK-beli nagy állami vállalatokról elsősorban azt lehet megállapítani, hogy – hasonlóan a volt európai szocialista nagyvállalatokhoz – jórészt veszteségesek és erősen eladósodottak.

Az irányítás

Az irányítást a távol-keleti vállalatban a konfucionizmusnak a hierarchiáról és az emberi kapcsolatokról szóló elvei jellemzik. Mivel azonban a konfucianus tételeket Japánban, Koreában és a kínai régióban némileg eltérően értelmezik, az irányítási megoldások is különböznek. Az egyik véglet a japán helyzet: a japán főnök „szórja” az információt és bevonja a döntésbe a beosztottakat. A döntés-előkészítésben mindenkor részt vesz és igyekszik egyhangú, konszenzusos döntésre jutni. A cél nem valamiféle kollektív bölcsesség érvényesítése, hanem a végrehajtás hatékonyságának biztosítása: mivel a végső fázisban mindenki egyetért, nem lesz senki, aki elszabotálná, elhanyagolná a döntés végrehajtását. Valójában a végső álláspontot többnyire a főnök eleve meghozza, de ezt nyíltan nem közli. Ezt a beosztottaknak az előkészítő tárgyalások során kell „kitalálni” és támogatni. Így a döntésbe való bevonás tulajdonképpen a végrehajtás fontos ösztönző eszköze.

A másik véglet a kínai vezető magatartása: a tengerentúli kínai vezető visszatartja az információt, a döntést egyszemélyben saját maga hozza, még a véleménykérés is a gyengeség jelének tartja. Hasonlóan nagy a hatalmi távolság a vezető és a beosztott közt az KNK-ban is. Itt az öreg vezetők hozzák meg a döntéseket, a beosztottak még

a döntési probléma közelébe sem kerülnek. Ha egy beosztottat vezetői pozícióba emelnek, igen nehezen tanulja meg, hogy hogyan döntsön és miképpen adjon utasításokat.¹²

A japán és a kínai módszer közé helyezhető el a koreai eljárás: a vezető egyszemélyben dönt, de gyakran kikéri beosztottjai véleményét.

A külföldi tőke kezelése

A Távol-Keleten a külföldi tőkét másként kezelik mint Nyugaton. Nagyjából a következő képet vázolhatjuk fel:

– Külföldinek általában állami vagy magánvállalatot nem adtak/adnak el, legfeljebb kisebbségi részesedést engedélyeznek (Pl.: Dél-Koreában a bankok privatizációja során a külföldiek kisebbségi tulajdonhoz juthattak.)

– Meghatározott szektorokból kitiltották/kitiltják a külföldi tőkét, vagy legalábbis erősen korlátozzák funkcionálását. A külföldi tőke általában nem jut be a pénzügyi szektorba (bankok, biztosítók), továbbá a kiskereskedelembe. (A szektorokból való kizárást többhelyütt jogszabály írja elő, más esetekben, pl. Japánban, Dél-Koreában külföldi vállalkozó nem képes beilleszkedni a bonyolult kereskedelmi rendszerbe.)

– A külföldi tőkétől mindenekelőtt azt várják el, hogy a technológiát korszerűsítse, és az export fokozását lehetővé tegye.

Japán és Dél-Korea a háborús pusztítások után láthatóan arra törekedett, hogy saját erőből álljon talpra. Japán a hatvanas években elkezdett liberalizálás kapcsán, lehetővé tette, hogy külföldiek zöldmezős beruházásokkal alapítsanak vállalatokat. Hasonló volt a helyzet Dél-Koreában azzal a különbséggel, hogy kijelölték azokat a szektorokat, amelybe befogadták a külföldi tőkét. Az idők folyamán egyre több szektort nyitottak meg fokozatosan a külföldiek előtt.

A tengerentúli Kínában a családi vállalat rendszer eleve kizárja a külföldi tulajdonos részesedését. A külföldi tőke jobbra mint kínai tőke jelenik meg: pl. tajvani nagy multinacionális vállalatoknak vannak leányvállalatai Szingapúrban, a thaiföldi diaszpórában stb.

A KNK-ban jogszabályok szabályozzák a külföldi tőke szerepét, működését. Vannak olyan szektorok, amelyek:

1. A külföldi tőkét fogadják: pl.: a gépiparban, a készülékgyártásban, elektronikában, könnyűiparban, élelmiszeriparban, a mezőgazdaságban stb.

2. Vannak erősen szabályozott iparágak, mint pl. a telekommunikáció, az autóipar.

3. Vannak végül a már említett zárt ágazatok: a pénzügyi szektor, a kiskereskedelem, továbbá különféle szolgáltatások.

A kínai jogszabályok szerint lehetnek egyrészt közös vállalatok (vegyes vállalatok, joint venture-ök), másrészt kizárólag külföldi tőkével működő vállalatok az 1. és a 2. szektorcsoportokban. A közös vállalat előnye főleg abban van, hogy a kínai partner személyes kapcsolatait, a kuan-szit ki lehet használni. Hátrány, hogy két különböző felfogású cégtársról van szó, akik közt gyakoriak lehetnek a konfliktusok. A teljes egészében külföldi tőkével működő vállalatnak saját magának kell fáradtságos munkával kapcsolatait kiépíteni, amivel elkerüli a belső konfliktusokat.

A jogszabályok különbséget tesznek a közös vállalat és a teljes külföldi tulajdonban levő vállalat közt pl. abban a tekintetben, hogy melyik szektorban működhet, mekkora exporthányadot kell produkálnia stb. Kedvezőbb helyzetet kívánnak biztosítani a közös vállalatoknak (minthogy azokban a jog biztosítja a kínai jelenlétet), nem ritka azonban az az eset, amikor a külföldi fél kivásárolja a kínai tőkerészesedését, s az a „stróman“ szerepét tölti be.

Mindenesetre tény, hogy a kínai reform számára fontos a külföldi tőke behozatala az országba, ugyanakkor a meglehetősen átláthatatlan bürokrácia nehezíti a külföldi tőke megtelepedését. Többnyire hosszú évekig tart, amíg valamely közös vagy teljesen külföldi tőkével működő vállalat megkezdheti működését.

A közeli jövő néhány kérdése

Konvergencia és divergencia

A vita tárgya az, hogy a társadalmi fejlődést a konvergencia vagy a divergencia jellemzi-e. A konvergencia elmélet szerint a gyorsan városiasodott és iparosodott társadalom elveti a tradicionális gondolkodásmódot és magatartást, hogy megfeleljen a modern társadalomnak. A divergencia elmélet ezzel szemben arra az álláspontra helyezkedik, hogy a városiasodás és az iparosodás nem rombolja le a hagyományos társadalmi értékeket és kultúrát. A japánoknál ez a probléma már évtizedek óta vita tárgya, majd a nyolcvanas években ez a vita áterjedt Koreára is.

Mindenesetre tény az, hogy a japánok minden esetben, amikor külföldről vettek át technikát, módszereket, hangoztatták, hogy az új technikát át kell venni, de a japán „szellem“ megőrzése mellett. A tengerentúli Kínában, a KNK-ban is érvényes a guo csing kétezeréves elve: az fogadható el, ami megfelel a guo csingnek,

nagyjából fordítva: „a kínai sajátosságoknak“. Ez az álláspont nemcsak a régi császári Kínában volt érvényes, de hangoztatta a közelmúltban Teng Hsziao-ping is. Hasonló módon gondolkodnak a dél-koreaiak is, akik szerint meg kell tanulni a modern gondolkodást a konfucianus hagyományok megőrzése mellett.

Valójában Japánban a régi értékek és intézmények valamelyest lazulnak, leépülnek. A függőség csökken, a keirecuk falai repedeznek, azaz a dolgozók itt-ott kilépnek, állást változtatnak stb. A vállalatnál eltöltött gyakorlati idő, a kor szerinti előléptetés (a szenioritás) ugyancsak vesztett jelentőségéből, és egyre inkább az érdem, a teljesítmény számít. A nők egyenjogúsításáért a küzdelem egyre erősödik, egyre több vállalatnál vannak női menedzserek stb.

Dél-Koreában már eleve nem volt lehetséges pl. a szenioritás alkalmazása, mert a gyors fejlődés gyorsan igényelt vezető kádereket, és nem lehetett arra várni, hogy az idősödő káderek vezetőkké váljanak. Igen jelentős az „amerikanizálódás“, ugyanakkor az ifjúság ragaszkodik a konfucianus értékvilágához, nem hajlandó a konfucianizmusnak hátat fordítani.

A tengerentúli Kínában is érezhetőek a változások. A harmadik generáció, főleg, amelyik kivándorolt az USA-ba, Kanadába, már nem hajlandó visszatérni, de a családi hálózat keretében tartja a kapcsolatokat.

A japán és a dél-koreai nagy multinacionális vállalatok a gondolkodásmód, a szervezeti kultúra tekintetében igen jelentős gondokkal küszködnek. Úgy érzik, hogy ha külföldön megtelepednek, akkor az illető ország szervezeti kultúráját is meg kell ismerniük, hogy az embekekhez közel tudjanak kerülni. Azt vallják, hogy multikulturalitás intézményekké kell válniuk, amelyek megőrzik saját nemzeti kultúrájukat, ugyanakkor a vendéglátó ország kultúrájába is be tudnak illeszkedni. A multikulturalitás kétségkívül nehézségekbe ütközik, valószínűleg sok a probléma, ezekről azonban a szakirodalom hallgat.

A távol-keleti pénzügyi zavarok

A távol-keleti, különösen a délkelet-ázsiai országokban ma pénzügyi zűrzavar, időnként pánik uralkodik. A tőzsdéken bizonytalanság van, a bankok csődbe mennek stb. Az egész folyamat tulajdonképpen a kilencvenes évek elején Japánban kezdődött, amikor is az amúgy is magas ingatlanárak felszöktek, s az így igen értékesé vált földekre, telkekre stb. a bankok nagy összegű hiteleket folyósítottak. Ezzel párhuzamosan erősen felmentek a

részvényárfolyamok is, s a tőzsdei műveleteket a bankok ugyancsak jelentős hitelekkel finanszírozták. Ezzel azonban a pénzügyi szféra elszakadt a reálgazdaságtól, „buborékgazdaság” keletkezett. Amikor azonban a piac nem tudta tudomásul venni a magas árakat, s az ingatlanárak felükre-harmadukra estek vissza, hasonlóan estek vissza a tőzsdei részvényárfolyamok, a „buborék” kipukkadt. Ekkor elveszett a hatalmas hitelek fedezetének jelentős része, s ennek következtében bankok, brókercégek kerültek bajba, nem ritkán csődbe.

Délkelet-Ázsiában, főleg Thaiföldön, Malajziában, Indonéziában az utóbbi években hasonló folyamatok zajlottak le. Az állam által is támogatott, gyakran megalomániás beruházások és egyéb befektetések vonzották a hiteleket, majd amikor ezek a buborékok is kipukkadtak, igen nagy zavarok keletkeztek. Legújabban (1998. jan.) Dél-Koreában tört ki ilyen pénzügyi botrány.

A buborékgazdaság azonban nem független a reálgazdasági műveletektől sem. A fejlett ipari országok ipari termelésüket már régóta igyekeznek más országokba kitelepíteni. Ebben Japán jár az élen. Az USA-val szembeni kereskedelmi többletét csökkentendő az USA-ban fektet be és létesít japán leányvállalatokat. Jelentősek európai beruházásai is. 1995-ben pl. az USA-beli és európai beruházások az összes külföldi beruházások hatvan %-át tették ki, negyven % jutott az olcsó bérű országoknak. Valószínűleg az ipari kitelepítéseknek is tulajdonítható az a tény, hogy a kilencvenes években a japán ipari termelés – a hivatalos statisztika szerint – stagnált.

Délkelet-Ázsiában jórészt a diktatúrák ösztönöztek gyakran megalomániás beruházásokra, amik pénzügyi zavarokhoz vezettek. Zavart okozhatott az is, hogy a KNK jelentősen leértékelte a júant, s ezzel a tengerentúli kínaiaktól jelentős piacokat hódítottak el.

Dél-Koreában ugyancsak a diktatúra ösztönzött merész fejlesztésekre. Emellett azonban számításba kell venni azt is, írta egy Koreában dolgozó amerikai miszterionárius, hogy a koreaiak hajlamosak elviselhetetlen terheket vállalni, „különös tehetségük van láthatóan áthághatatlan akadályok legyőzéséhez”.¹³ Valóban, a nyolcvanas években a kohászat világválsága idején, arra számítva, hogy a fejlett nemzetek a szükségesnél nagyobb mértékben fogják leépíteni kapacitásait, nekiálltak acéliparuk gyors fejlesztéséhez. Merész akciójuk bevált, és a világ hatodik acélgyártó országa lettek. Napjainkban, úgy látszik, a merész akciók nem járnak sikerrel.

Azzal a kérdéssel kapcsolatban, hogy a Távol-Kelet e válságból mikor és hogyan fog kilábalni, utalni lehet pl. a japánok alkalmazkodó képességére: a számukra különösen veszélyes 1973-as olajválságot, majd a jennek rájuk kényszerített 1985. évi drasztikus felértékelését gyorsan leküzdötték és utána gyors fejlődést produkáltak.¹⁴ Ami a japán pénzügyi gondokat illeti, figyelembe kell venni azt is (mint az a fentiekben látható), hogy Japán hatalmas, az USA-ét többszörösen meghaladó devizataralékkal rendelkezik.

A Távol-Kelet egészét illetően megállapíthatjuk, hogy a pénzügyi világ bajban van. A buborék szétpattanása azonban a reálgazdaságot kevésbé érinti, a termelés szintje fennmarad, esetleg stagnál és stagnálni fog, feltehetőleg átrendeződik, de semmi esetre sem esik szét. Valószínű ezért az is, hogy a Távol-Kelet vezető helyét a világgazdaságban meg fogja őrizni.

Lábjegyzet

- 1 Cora, B.–Pras, B.: Que peut-on apprendre du management asiatique? *Revue Francaise de Gestion*, 1995. március-április-május. Redding, S. G.: *The Spirit of Chinese Capitalism*. de Gruyter, 1993., 30–32. old.
- 2 UN Monthly Bulletin of Statistics, 1997. okt., Monthly Statistics of Japan, 1997. nov. adatai és más források becslései.
- 3 Az USA devizataraléka ugyanakkor 75 089 M \$ volt.
- 4 Ohmae, K.: *The Mind of the Strategist*. McGraw Hill, 1982., 228. old.
- 5 Idézi: Linhart, S.: *Hintergründe des wirtschaftlichen Handels*. Journal für Betriebswirtschaft, 1982., 2. sz.
- 6 Kim Il Sung (Kim Ir Szen): *Selected Works IV*. K. Foreign Languages Publishing House, 1971., 515. old.
- 7 Nakane Ch.: *Japanese Society*. Tuttle, 1984., 55. old.
- 8 Redding, S. R.: *The Spirit of Chinese Capitalism*. de Gruyter, 1993., 193. old.
- 9 Jackson, S.: *Chinese Enterprise Management*. de Gruyter, 1992., 76. old.
- 10 Redding, S. R.: i.m. 53. old.
- 11 Drucker, P. F.: *The unseen revolution: How Pension Fund Socialism came to America*. 1976
- 12 Goldenberg, S.: *Management von Joint Ventures*. Gabler, 1990., 130. old.
- 13 Aebersold, J.: *What makes Koreans Tick?* In: Son, Hyon Jang (ed.): *The Key to successful Business in Korea*. S. H. J. & A., 1988., 39. old.
- 14 Hernádi A.: *A japán gazdaság és társadalom...* 1997. 45. old.

A PIACORIENTÁCIÓ ESZKÖZEI A VASÚTI KÖZLEKEDÉSBEN - A CONTROLLING GAZDÁLKODÁSI RENDSZER -

A tanulmány a vasúti közlekedés térvesztése következtében fellépő problémák kezelésének egy lehetséges módjával foglalkozik. A rendelkezésre álló eszközök közül a controllingot ismeri fel és mutatja be olyannak, amely – ugyan bizonyos egyszerűsítő feltételek mellett – képes lehet a vasútállalat működését javítani.

A vasút közlekedési mód fuvarpiacon betöltött szerepe egyre kisebb Európában: mind a személy-, mind az áruszállítás terén csökken részaránya az összes szállítási teljesítményből. Ennek okai részben a vasút merev struktúrájában, a többi szállítási formához képest alacsonyabb versenyképességében keresendők.

Nemzetgazdasági szempontból – figyelembe véve a közvetett és az externális hatásokat is – nem indokolt a vasút térvesztése. A közlekedés fenntartható fejlődése feltételezi a vasút aktív részvételét a fuvarpiacon. A vasúti fuvarozás piaci részesedése megtartásának, illetve növelésének feltétele, hogy működése hatékonyabbá és versenyképesebbé váljon. Ez leginkább a vasutak tevékenységének döntően piaci alapokra helyezésével valósítható meg.

Az európai egységes piac megteremtésének folyamatában az EU kiemelt figyelmet fordít a közlekedés szabályozási és fejlesztési kérdéseire. A termelés, a kereskedelem globalizálódása és ezzel párhuzamosan a közlekedési munkamegosztás változása, továbbá az integráció bővülése az EU közlekedéspolitikáját a következő célkitűzések megvalósítására ösztönzi:

- a szállítást megfelelően kiépített infrastruktúra segítse – létre kell hozni az egységes közlekedési infrastruktúrát (Transzeurópai Közlekedési Hálózat);
- a nemzetközi közlekedési szolgáltatásnyújtást ne nehezítsék adminisztratív korlátok, azaz minél szélesebb körben valósuljon meg a liberalizáció és a

dereguláció – meg kell teremteni a tisztességes verseny érvényesülésének feltételeit;

- a közlekedési munkamegosztásnak egy olyan ésszerű formája jöjjön létre, amely a legjobban szolgálja a biztonság és a környezetvédelem érdekeit – biztosítani kell a környezetvédelmi szempontok figyelembevételét. [1]

Az EU direktívákat fogalmazott meg a vasúti közlekedés versenyképességének javítása érdekében:

- ⇨ biztosítani kell a vasútállalatok függetlenségét – meghatározott működési keretek között a vállalkozó vasút önállóan gazdálkodó, politikamentes gazdasági társasággá váljon;
- ⇨ vasutak tevékenységét alapvetően piaci alapokra kell helyezni – a „kereskedő vasút” koncepció gyakorlati megvalósítása;
- ⇨ szét kell választani az infrastruktúrát és az üzemeltetést – az infrastruktúrát külön szervezet kezeli, használatáért díjat szed;
- ⇨ biztosítani kell a vasúti infrastruktúrához való szabad hozzáférést – versenykorlátozó tényező lebontása;
- ⇨ hatékonyabbá kell tenni a vasutak gazdálkodását – a felhalmozódott adósságtömeg kezelése, átlátható és eredménycentrikus gazdálkodás. [2]

A piackonform vasút általános szempontrendszere

Az elemzés a vasutak piaci megfelelésének, hatékonyabb működésének legfontosabb tényezőit foglalja rendszerbe.

Kiindulópontja az EU vasúti közlekedésre vonatkozó irányelvrendszere, valamint a vasútak modernizálása, racionalizálása, átstrukturálása, és a tevékenységük kereskedelmi alapokra helyezése terén elért nemzetközi tapasztalatok összegzése.

A rendszerezéshez nagyobb gondolati egységek (tényezőcsoportok) szolgálnak alapul.

Szabályozás, tulajdonviszonyok

Az állami (közösségi) tulajdonlás és szerepvállalás mértékének meghatározása:

- az infrastruktúra állami tulajdonban hagyása mellett törekedni kell a magántőke minél nagyobb arányú bevonására;
- az állam (közösség) szabályozási feladatai lehetőleg csak a működés keretfeltételeire terjedjenek ki, egyébként dereguláció érvényesüljön;
- az államnak (közösségnek) részt kell vállalnia a fejlesztések finanszírozásában;
- a vasútak közszolgáltatási feladatait, azok finanszírozását egyértelműen meg kell határozni, s a teljesítés feltételeit szerződésben kell rögzíteni.

Stratégiaalkotás, stratégiai tervezés

Létező jövőkép és célrendszer, valamint a célok megvalósításához rendelt eszközrendszer:

- a stratégiai terv keretében kell kijelölni a fejlődés lehetséges irányait, majd azok vizsgálatát követően meg kell határozni a megvalósítás nagyvonalú lépéseit is;
- az egyes funkcionális területek számára a konkrét részstratégiák kidolgozásával (marketing-, innovációs, gazdálkodási stb. stratégia) kell utat mutatni.

Marketingtevékenység

A piac megismerése és – lehetőség szerinti – befolyásolása:

- a mértékadó piaci szegmensek kijelölése: tömegáru szállítása nagy távolságra, logisztikai szolgáltatások, elővárosi forgalom, nagytávolságú üzleti, illetve turisztikai forgalom...;
- a kibővített marketingmix elemeinek alkalmazása a szolgáltatások eladásában; szolgáltatás-/kínálati politika (differenciálás és diverzifikáció), értékesítési csatornák bővítése (ajánlat és működési terület), kommunikációs politika (fuvarpolitika, kapcsolatok, külső PR, reklám), árpolitika (díj szabás, árdifferen-

ciálás, kedvezmények), személyi feltételek (belső PR, képzés, motiváció), tárgyi/infrastrukturális feltételek (megléte, fejlesztése), folyamatszervezés (koordináció, kapacitástervezés),

Innovációs tevékenység

A fejlesztés szükségessége, fő irányai és lehetőségei, az innováció anyagi háttere:

- a vasúti technológiai folyamatok jelentős része automatizálható – modern berendezésekkel és járművekkel a szállítási feltételek lényegesen javíthatók;
- az offenzív kínálati politika része; termék-, illetve szolgáltatásinnováció – főleg a piaci indíttatású fejlesztés indokolt;
- további területek: szervezetfejlesztés, informatikai korszerűsítés;
- a konkrét fejlesztéseket a beruházási lehetőségek gazdaságossági és megvalósíthatósági vizsgálatával kell megalapozni – ehhez a pénzügyi elemzés mellett célszerű multikritériumos döntéselőkészítő módszereket is alkalmazni;
- a megfelelő finanszírozási forrásokat új megoldási formákkal kell biztosítani;
- a közlekedési (így vasúti) beruházások sajátossága a rendkívül nagy tőkeigény, valamint a hosszú megtérülési idő, ezért a finanszírozásban az állami (közösségi) szerepvállalás mellett elkerülhetetlen a magántőke bevonása is (private-public partnership).

Logisztikai rendszerkapcsolatok

A vasúti közlekedés mint a logisztikai rendszer része:

- tendencia a termelő vállalatoknál, hogy logisztikai feladataik teljesítését – alaptévékenységüktől leválasztva – külső vállalkozásba adják (outsourcing) – ez megnöveli a logisztikai szolgáltatások keresletét;
- a vasútnak be kell kapcsolódnia a logisztikai láncba: nemcsak a szállítás, de az egyéb szolgáltatások terén is aktív szerepet vállalhatnak;
- a vasúttársaságok tevékenyen részt vesznek a jövőbeli áruforgalom döntő hányadát koordináló és lebonyolító logisztikai központok létrehozásában;
- egyre hangsúlyosabbá válnak a kombinált szállítási formák, amelyek a közlekedési alágazatok közötti együttműködésre épülnek – e szállítási formák nagy részében a vasút is érdekelt.

A minőség szerepe, minőségbiztosítás

Minőség és minőségbiztosítás a vasúti közlekedésben:

- az élesedő versenyben egyre inkább elvárás a piac

szereplőivel szemben, hogy működő és tanúsított minőségügyi rendszer szavatolja szolgáltatásuk magas színvonalát;

- a minőség fogalmának értelmezése a vasúti közlekedésben, minőségi követelmények felállítása (megbízhatóság, biztonság, pontosság, elérhetőség, teljesítőképesség...);
- a vasúti minőségügyi rendszerek – fejlettebb formájukban TQM-rendszerek – kialakításának szempontjai.

Szervezetfejlesztés

A hatékony és teljesítőképes működést segítő strukturális változtatások:

- rugalmasabb, a piaci elvárásokhoz alkalmazkodni képes szervezeti struktúra kialakítása;
- az infrastruktúra és az üzemeltetés elhatárolása;
- a felsőbb szintű irányítás koordináló szerepe mellett nagyobb önállóság az alacsonyabb döntési szinten – a hierarchia szűkítése;
- döntőrészt önállóan gazdálkodó szervezeti egységek létrehozása (profit- és költségcentrumok), a felelősség és a döntési jogkörök delegálásával – a controlling elvű gazdálkodással összhangban;
- megfelelő humánpolitika alkalmazása; a végrehajtás minősége az emberi tényezőtől függ leginkább, így törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint jól képzett és a célokkal azonosulni képes, megfelelően motivált munkaerő álljon rendelkezésre.

Gazdálkodási rendszer

Költségérzékeny és eredménycentrikus gazdálkodás:

- controlling információs rendszerek és elvek alkalmazása a döntések egzaktabb megalapozása, a hatékonyabb működés érdekében.

Az esetek döntő többségében természetesen nem húzható egyértelmű határvonal a fenti területek között, ezért összevont, a kölcsönhatásokat is feltáró együttes vizsgálatuk indokolt. Például az innovatív lépéseket megalapozandó, célszerű marketingeszközök segítségével felmérni, milyen a fogadókészség az újítás iránt; másik példa: hatékony gazdálkodási mechanizmus a szervezetfejlesztés eredményeként létrejövő racionalizált struktúrára építve alakítható ki.

A gyakorlati adaptáció során a szempontrendszer meghatározását ki kell egészíteni a megvalósítási feltételek, a lehetőségek és korlátok számbavételével,

mivel a modernizációs lépések csak adott keretfeltételekbe ágyazva értelmezhetők s alkalmazhatók. [4, 5, 6)

A controlling alkalmazási lehetőségei a vasúti közlekedésben

A hatékony kereskedelmi-piaci alapú működés megvalósítását szolgálja a döntéstámogató controlling információs rendszerek kialakítása. Mivel a kiegyensúlyozott gazdálkodás a további fejlesztési lépések előfeltétele, a piacconformitásnak ezt az eszközt kiemelten, részletesebben vizsgáljuk.

A controlling tevékenység több döntési szinten is értelmezhető:

- A felsőbb döntési szintek hosszabb távú döntéseinek megalapozását a stratégiai controlling segíti. Ez lényegében a fejlesztési, beruházási lehetőségek közötti választást hivatott gazdaságossági számítássokkal elősegíteni.
- Az operatív controlling az alacsonyabb döntési szintek rövid távú információigényét elégíti ki. Célja, hogy a gazdálkodás folyamatának állandó felügyeletével gyors visszajelzést adjon a döntéshozók számára. Ezáltal a szükséges beavatkozások időben megtehetőek lesznek.

Vizsgálataink középpontjában elsősorban az operatív controlling szerepel. Azt vizsgáljuk, hogyan használhatók fel a szolgáltató szektor más területein már sikerrel alkalmazott technikák a vasúti gazdálkodás hatékonyabbá tételében.

Controlling rendszermodellezés

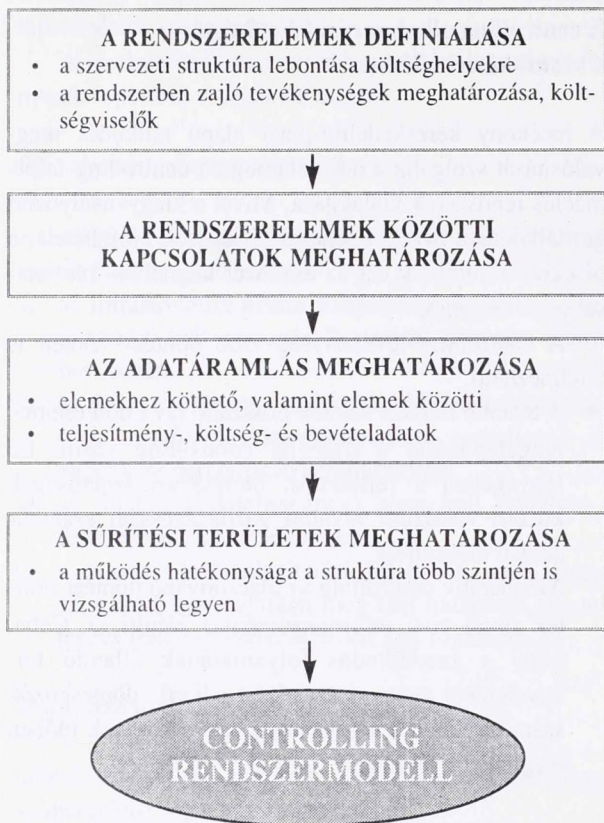
A döntéstámogató rendszer kiépítésének első fázisa a gazdálkodás folyamatának modellezése. A controlling gazdálkodási modell megalkotásának lépéseit az 1. ábra foglalja össze.

A költséghely (pl. egy állomás valamely szakszolgálata vagy egy igazgatósági szakosztály) az a legkisebb egység, amelyet költséghatékonyság szempontjából vizsgálunk. A költségviselő (pl. valamelyik személy- vagy áruszállító járat) azok a tevékenységek, amelyeknek az eredményességét elemezzük. Egy költségviselő tartozhat egy költséghelyhez, de akár többhöz is, s fordítva, egy költséghelynek lehet több költségviselője is.

A szervezeti struktúra lebontása során két, egymással ellentétes tendencia érvényesül:

1. ábra

Controlling gazdálkodási modell felállításának lépései



- minél kisebb egységek gazdálkodását vizsgáljuk, annál pontosabb képet kapunk a működés hatékonyságáról, vagyis a döntések megalapozása egzaktabb lehet;
- a struktúra alaposabb lebontása viszont növeli modelünk bonyolultságát, így az adatok megszerzése és feldolgozása nehezebbé válhat.

A modell optimális „mélységének“ meghatározása a döntéshozók feladata. Mérlegelniük kell, milyen adatokra, információkra van szükségük a döntéshozatalban, illetve ezzel szemben milyen – informatikai, személyi, pénzügyi stb. – feltételekkel rendelkeznek a döntéshozó rendszer kialakításához. A vasúti közlekedés szervezete meglehetősen bonyolult rendszert alkot, így az előbb említett probléma fokozottan jelentkezhet a modellezési folyamat során.

Az alapvető rendszerelemek közötti kapcsolatok meghatározásakor tulajdonképpen a rendszerelemek közötti belső szolgáltatások identifikálása a cél: adott gazdálkodási egység mely más egységeknek milyen mennyiségben teljesít, illetve honnan s milyen mennyi-

ségben kap szolgáltatást működése során. Ez lesz az alapja az egyes egységek közötti – költséghelyről költséghelyre, valamint költséghelyről költségviselőre történő – átterheléseknek.

Bonyolult rendszerek modellezésekor – így a vasút esetében is – fontos, hogy a szervezeti egységeket olyan szinten határoljuk le, amelynél a teljesítések követése még biztonsággal megoldható. A vasútnál további problémaként jelentkezhet, hogy a technológiai folyamatok, valamint a szolgáltatások komplex volta miatt sokszor nem határozhatók meg egyértelműen a rendszerben zajló belső teljesítések. Ebben az esetben kalkulációs sémák kidolgozására van szükség.

A modell „vázának“ meghatározása után kerülhet sor annak adatokkal való feltöltésére. A költséghelyeken gyűjtjük a működési költségeket, részben közvetlenül, részben átterhelések útján. Minden költséghely rendelkezik valamilyen teljesítménnyel, amelyre vonatkoztatva meghatározható a fajlagos költsége. Ez az átterhelések belső elszámolóára is egyben: az átterhelés értéke a belső elszámolóár és a teljesítés volumenének szorzata. A költséghelyek között sokszor kölcsönös átterhelés zajlik, így a folyamat csak iteratív módon hajtható végre.

A költségviselőkhöz rendeljük a hozzájuk tartozó bevételeket, majd ezeket állítjuk szembe a költséghelyekről – teljesítés arányában – átterhelt költségekkel.

Annak érdekében, hogy a működésről valós információkat kapjunk, megoldandó a költségek és a teljesítmények költséghelyi, valamint a bevételek költségviselő szintű gyűjtése. A teljesítmények mérőszámának tükröznie kell az adott költséghely működését, s mérhetőnek is kell lennie. A teljesítmények tekintetében gondoskodni kell az átterhelt mennyiségek követéséről is.

A sűrítési területek kijelölésére azért van szükség, hogy a gazdálkodás hatékonysága több szinten – részletesebben a kisebb szervezeti egységek esetében, míg az adatokat aggregálva nagyobb szervezeti egységeknél – is elemezhető legyen. Sűrítési területek képzésekor modelünk legalapvetőbb egységeit valamilyen rendező elv szerint csoportosítjuk – akár több fázisban is. Ilyen rendező elvek lehetnek például a szervezeti hovatartozás, működési terület, tevékenységi kör, területi elhelyezkedés stb.

Amikor alsóbb működési szintek adatainak összesítésével vizsgáljuk meg magasabb működési szint gazdálkodását, ügyelni kell a belső átterhelések kiszűrésére, hiszen ennek hiányában több adat halmozottan jelentkezik az összesítésben, s ez torzításokhoz vezet az értékeléskor.

A controlling tevékenység bevezetése

A modellalkotást a modell specifikálása és verifikálása, valamint a megvalósítás folyamatának, fokozatainak számbavétele követi.

A rendszermodell megalkotását követően tehát sor kerülhet annak tesztelésére, és az esetleges hibák kiküszöbölésére. A modellalkotás ezzel persze nem tekinthető befejezettnek, hiszen a működtetés során is kiderülhetnek olyan hiányosságok, amelyek a modell kisebb módosításához vezethetnek. Ezenkívül a szervezet időnként átalakul – újabb tevékenységek jelennek meg, mások megszűnnek –, s ezeknek a változásoknak tükröződniük kell a controlling információs rendszerben is.

A tervezés lezárása utáni implementációs feladatok alapvetően két csoportba sorolhatók:

- a tárgyi, és a
- személyi feltételek biztosítása.

A controlling elvű gazdálkodás előfeltétele a megfelelően kiépített informatikai háttér. Olyan számítástechnikai eszközpark beállítása szükséges, amely képes az adatok gyors és megbízható gyűjtésére, majd azok feldolgozására és összesítésére. A vasutak többsége már rendelkezik nagyteljesítményű számítógépes hálózattal, amelyek alkalmassá tehetők e feladatok ellátására – természetesen a megfelelő controlling szoftverek alkalmazásával.

Kulcskérdés a controllingban, hogy mennyire sikerül az elvek és módszerek elfogadtatása az érintettek körében. Ennek eszköze egyrészt a folyamatos képzés, másrészt a motiváció, azaz a dolgozók érdeklteté tétele. Az ezirányú intézkedések végrehajtása a vezetők, valamint a controlling szakemberek feladata.

A controlling tevékenység koordinálására és irányítására egy, a törzskar részét képező szervezeti egységet célszerű létrehozni, amely tanácsadói jelleggel, közvetlenül a legfelső vezetőnek alárendelve működik.

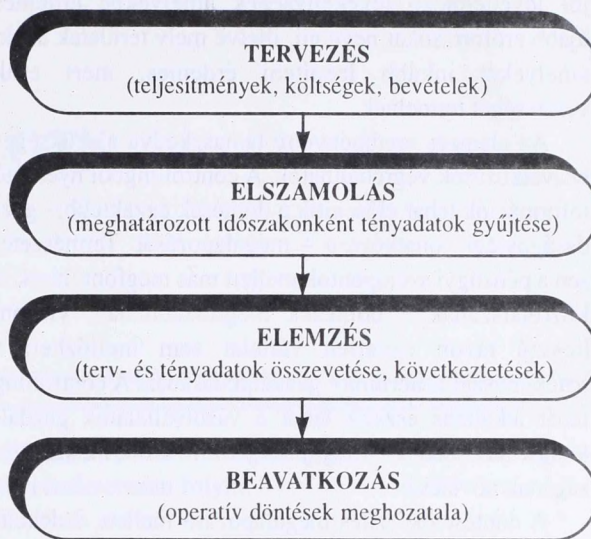
A controlling elvű gazdálkodás folyamata

A controlling elvű működés növeli a költségérzékenységet és az eredménycentrikusságot, átláthatóbbá és ellenőrizhetőbbé teszi a gazdálkodást, a felelősségi és döntési jogkörök delegálásával kiegészítve pedig érdekeltégi rendszer kiépítését is lehetővé teszi. Az operatív controlling tevékenység folyamatát a 2. ábra szemlélteti.

A költségek, a bevételek és a teljesítmények legalsó szintű tervezését a költséghelyeket és költségviselőket felügyelő vezetők végzik, akik felelősséggel tartoznak a

2. ábra

Az operatív controlling tevékenység folyamata



tervekben foglaltak teljesítésért. A tervezés – operatív folyamatról lévén szó – általában rövid távra (egy évré) történik. A tervezés bázisa(i) az előző év(ek) eredménye(i), amely(ek)et korrigálnak a várható tendenciákkal. Természetesen a terv általában nem tökéletes – ez nem is várható el –, ugyanakkor a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy néhány tervezési ciklust követően a vezetők meglehetősen nagy biztonsággal előre tudják jelezni szakterületük éves várható működési adatait.

A felsőbb szintű sűrítési területek tervei az alsóbb szintű tervek szintetizálásával jönnek létre. A folyamat végén elkészül a vállalati tev. Természetesen a tervezési folyamat során – különböző szinteken – egyeztetésekre kerül sor, így a végső terv többszörös visszacsatolások mechanizmus révén születik meg. A tervezési folyamatban nagy szerepet játszanak a controlling szakemberek, akik ügyelnek arra, hogy a végső terv konzisztens legyen, azaz ne tartalmazzon belső ellentmondásokat.

A controlling rendszerben folyamatosan gyűjtik a tényadatokat, majd meghatározott időszakonként, elemzés céljából összevetik azokat a megfelelő tervadatokkal. A döntéselőkészítés egzaktága és hatékonysága szempontjából lényeges, hogy hiteles és friss adatok álljanak rendelkezésre az elemzéshez, ezért fontos az adatszolgáltatás rendjének megszervezése és folyamatos ellenőrzése.

Az elemzés során kerül sor a terv- és tényadatok összehasonlítására, majd a gazdálkodás helyességére vonatkozó következtetések levonására. Megállapítható,

melyek azok a szervezeti egységek, amelyeknél indokolatlanul nagy a költségfelhasználás, hol van lehetőség a racionalizálásra és a hatékonyság növelésére, melyek a jól jövedelmező tevékenységek amelyekbe érdemes újabb erőforrásokat bevonni, illetve mely területek azok, amelyeket inkább leépíteni érdemes, mert csak veszteséget termelnek.

Az elemzés eredményeire támaszkodva a szükséges beavatkozások végrehajthatók. A controllingból nyerhető információk tehát elősegítik a döntések egzaktabb – gazdaságossági vonatkozású – megalapozását. Természetesen a pénzügyi szempontok mellett más megfontolások is közrejátszanak a döntések meghozatalában, viszont hosszú távon egyetlen vállalat sem mellőzheti a hatékonysági kritériumot gazdálkodásában. A controlling tehát alkalmas eszköz lehet a vasútvállalatok gazdálkodási rendszerének megújítására, a működés hatékonyságának növelésére.

A döntéselőkészítés megalapozása mellett, érdekelt-ségi rendszer bevezetésével a controlling alkalmas a profit-, illetve költségcentrum alapú gazdálkodás támogatására is. Ez a controlling bevezetésének egy magasabb fokát jelenti, amennyiben nagyobb önállóságot és egyben felelősséget ad az alacsonyabb döntési szintek vezetőinek a saját hatáskörükben történő intézkedésre. Ebben az esetben a controlling feladata az önállóan gazdálkodó egységek információival történő ellátása, valamint a felsőbb szintű koordináció biztosítása. [7, 8]

Összefoglalás

A vasúti közlekedés térvesztése – a makroszintű szabályozás adta keretfeltételek között – a vasútvállalatok piacorientáltságának növelésével állítható meg. Általános érvényű szabály nincs arra vonatkozólag, hogyan lehet egy vasútvállalat működését javítani tevékenységének kereskedelmi alapokra helyezésével. A piackonformitás általános szempontrendszerének megadásával a lehetséges eszközök egy csoportját kívántuk összegyűjteni és rendszerbe foglalni. A felsorolt elvek gyakorlati adaptációja azonban csak a konkrét gazdasági, szabályozási és infrastrukturális környezet adta feltételek figyelembevételével, a leginkább alkalmas eszközök megválasztásával valósítható meg.

A piacorientáció tényezői közül kiemelten vizsgáltuk a controlling vasúti alkalmazásának lehetőségeit, rávilágítva annak meghatározó szerepére a további fejlődés megalapozásában. A controlling a gazdálkodás hatékonyságát növelő eszköz, amely eredetileg a termelő vállalatokra alkalmazottan alakult ki a közelmúltban, de a szolgáltató szférában is egyre inkább használják módszereit. Egyre több gazdálkodó szervezet ismeri ugyanis fel a működés átláthatóságának, az erőforrásokkal való gazdálkodás racionalizálásának, az eredményesség javításának fontosságát.

A vasúti szervezetek és technológiai folyamatok meglehetősen nagy bonyolultságú rendszert alkotnak. Egzakttá modellezésük további vizsgálatokat követően végezhető csak el, amelyek során akár bizonyos egyszerűsítésekkel, megállapításokkal is élni kell a probléma kezelhetővé tétele érdekében. Ezek figyelembevétele mellett a controlling a vasúti közlekedésben is hozzájárulhat a racionálisabb gazdálkodási tevékenység (és morál) megteremtéséhez.

Felhasznált irodalom

- [1] *Dr. Molnár Éva-Zsolnay Tamás*: Az Európai Unió közlekedési rendszere. ITD Hungary, 1995
- [2] A Tanács 1991. júl. 29-i 91/440(EGK). sz. irányelve a közösségi vasutak fejlesztéséről. EK Hivatalos Lap L/237. sz.
- [3] *Tánczos Lászlóné Dr.*: Eurokompatibilis közlekedési infrastruktúra – elvárások és lehetőségek. „Magyarország az ezredfordulón” – stratégiai kutatások a Magyar Tudományos Akadémián, „A közlekedés és technikai infrastruktúrája” konferencia, 1997. december 3.
- [4] *Bokor Zoltán*: Reformok a Német Vasútnál. Közlekedéstudományi Szemle, 1996. VI. sz., p. 223–228.
- [5] *Bokor Zoltán*: Szolgáltatásmarketing a közlekedésben. Közlekedéstudományi Szemle, 1996. VIII. sz., p. 301–304.
- [6] *Bokor Zoltán*: A GySEV mint innovatív vasútvállalat. Tanulmány a „versenyben a világgal” országos versenyképességi projektum keretében, 1996. november.
- [7] Das Controllinginstrument. Wirtschaftlichkeitsrechnung DB AG, 1995
- [8] Grundzüge des Kostenstellennachweises bei der DB AG. DB AG, 1995

LANGER Katalin

MIKROTANÍTÁS A GATE-GTK VEZETŐKÉPZÉSÉBEN

Rövid cikkében a szerző a mikrotanítás egyes elemeinek a felhasználását mutatja be, amely a Gödöllői Agrártudományi Egyetemen folyó vezetőképzés keretében immár rendszeresen folyik.

Számos olyan tanítási-képzési módszer létezik, amely megkísérli a mindennapi piaci szükségletnek megfelelő vezetői személyiséget kialakítani, fejleszteni, képezni. A módszerválasztás azonban különösen nehéz azokban a felsőoktatási intézményekben, ahol évfolyamszinten akár többszáz főt is meghaladhat a hallgatói létszám. A GATE Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának IV. évfolyamos hallgatói a *mikrotanítás módszere egyes elemeinek alkalmazása* alapján készülhetnek leendő feladataik ellátására a *Vezetési ismeretek gyakorlata* c. tantárgy keretében.

A módszer kiválasztásának szempontjai a következők voltak:

– a vezetői készségek megfogalmazása oly módon, hogy figyelembe vesszük azt, hogy mindazok a tevékenységek, amelyet egy vezető végez, az megfigyelhető, mérhető, egyértelműen meghatározható, könnyen felismerhető, azaz alkalmas arra, hogy az adott szakma elsajátításának céljaiként adhatjuk meg ezeket,

– N. A. Flanders (1970) kutatási eredményei arra vonatkozóan, hogy a tanár indirekt vezetői stílusa és a tanulók teljesítménynövekedése között pozitív kapcsolat van,

– vezetői-tanári szerepértelmezés oly módon, hogy mindazok a készségek, amelyek szükségesek a tanári szakma elsajátításához, szükségesek a vezetői szakma elsajátításához is (a motiválás készségei, a részvétel fokozása, a szóbeli közlés készségei, kérdezői készségek, a változatos reagálás készségei).

A mikrotanítás nem más, mint korszerű technikai, pszichológiai és pedagógiai elvek ötvözeteként létrejött képzési módszer, amelynek lehetőségeit eddig a neveléstudomány, közelebbről a pedagógusképzés alkalmazta 1963-tól.

A kezdeményezés az USA-ból indult (Stanfordi Egyetem), s a hetvenes évekre Európában is tért hódított. Magyarországi bevezetése elsősorban Falus Iván nevéhez fűződik (1972, 1975, 1978 ELTE, Neveléstudományi Tanszék).

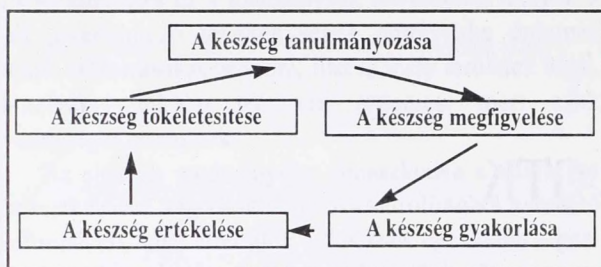
A módszer létrejöttének elsődleges oka az volt, hogy a kezdő pedagógusok nem voltak képesek elméleti ismereteiket a gyakorlat nyelvére lefordítani, az elsajátított elvek szinte egyáltalán nem hatottak a mindennapi tevékenységükre.

Az elméleti háttérrel kezdetben a behaviorista (magatartáslélektani), majd a kognitív (megismerő) pszichológia nézőpontjai adták. A módszer lényege, hogy tantermi körülmények között, meghatározott létszám és időkeret között egyszerűsített, de mégis valóság-hű tanulási helyzetet teremt, amely kedvező feltételeket biztosít a (tapasztalt vagy kezdő) pedagógus számára ahhoz, hogy új készségeket sajátítson el, illetve a már korábban megismerteket tökéletesítse. Ezt illusztrálja E. Pervott (1973, 31. l.) egyszerűsített sémája. (1. ábra)

A módszer lényeges elemei a készség bemutatása, mikroóra megtartása, erről videofilm készítése és megtekintése, elemzése, majd újabb mikroóra megtartása egy másik tanulócsoport számára. A komplex (vezetői)

1. ábra

Új készségek elsajátításának egyszerűsített sémája



Falus, 1986

készségek *elsajátításának három fázisát* lehet megkülönböztetni (Cooper, J. Hudgins tanulmánya alapján):

- kognitív szakasz (a készségek céljának megismerése, elemeinek elkülönítése),
- gyakorlási szakasz,
- az eredmények megismerése (visszajelzés).

A mikrotanítás módszerének alkalmazása a vezetőképzésben új lehetőségeket biztosít, hiszen a vezetői hatékonyság általános kritériumai helyett az ún. mikrokritériumokat helyezi előtérbe. Elsősorban nem az a lényeges, hogy milyen a hatékony vezető, hanem az, hogy mit csinál, cselekedeteinek, egyéb megnyilvánulásainak mi a hatása az alkalmazottak teljesítményére.

A nappali képzés során a meghatározó elemek közül a modellre (adott készség kívánatos formában történő bemutatása, illetve illusztrálása) helyeződött inkább a hangsúly. Fontos azonban, hogy itt nem a modellnek az utánzásra és megerősítésre történő leegyszerűsített (behaviorista) értelmezése volt a jellemző, hanem az, hogy a modell a készségben definiált fogalom gyakorlati alkalmazása (Griffiths, R. 1977, 194. l.), amely segíti a hallgatót abban, hogy az elméletileg megalapozott fogalmakat a tanítás során alkalmazott kognitív struktúrákba helyezze (kognitív értelemezés). Inkább problémamegoldó, azonosító tevékenység volt, amelyben pozitív és negatív példák is szerepeltek. (Illusztráció: videófilm)

A visszajelzés a mikrotanítás lényeges ismérve. Két fogalom, az önkonfrontáció (self-confrontation) és a visszacsatolás (feed-back) gyakran együtt jelenik meg, ezért lényeges a tartalmi megfogalmazásuk. Önkonfrontációról akkor beszélünk, ha az ember szembekerül saját viselkedésével, személyiségének olyan oldalával, amelyet eddig nem ismert (Bierschunk, B., 1974, Perlberg, A., 1975). A visszacsatolás során a hallgató olyan információk birtokába jut, melyek tájékoztatják őt a célként megadott teljesítmény, tudásszint és az általa addig elért tudás közötti különbségről. Az önkonfrontáció viszont

csak akkor jelent visszacsatolást, ha a hallgató tudja, hogy milyen viselkedést várnak tőle, azt követendőnek tartja, s a biztosított információkból le tudja mérni saját tevékenységének a színvonalát (Salamon, G.-McDonald, F. I. 1970). A visszacsatolás pedig csak akkor tekinthető önkonfrontációnak, ha a nyújtott információk nem korlátozódnak az éppen tanult tevékenység egy szegmentumára, hanem a személyiség általánosabb szféráit is érintik.

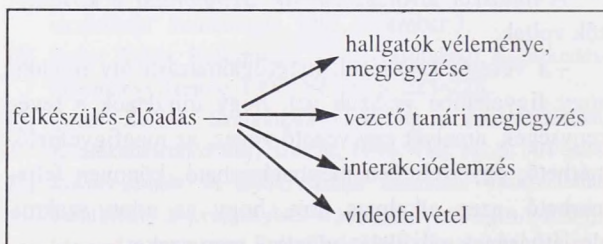
A személyiségfejlődés-fejlesztés szempontjából jelentősége abban van, hogy nő az egyén önbizalma, önbecsülése (self-esteem, self regard), önértékelési pontossága, receptivitása, nyitottsága, érdeklődése, motivációja, pozitív attitűdje. Mindezek az önelemzés fejlődéséhez is hozzájárulnak, amire a vezetőnek mindennapi munkájában igen nagy szüksége van.

Manapság azonban nemcsak az a fontos kérdés a cégek, szervezetek számára, hogy az adott vállalati vezetőség, ezen belül az egyes vezetők és vezetőtestületek képességeiket és szándékaikat tekintve alkalmasak-e az éppen időszerű tennivalók meghatározására, megvalósítására, hanem az is, hogy a már korábban eredményt elért vezetők miképpen alkalmazkodnak a gyorsan változó környezeti feltételekhez. Ezért van nagy jelentősége többek között annak a hatásmechanizmusnak, amely az önkonfrontáció során a rutinszerűvé vált tevékenységek felbomlásához vezet.

A visszacsatolás forrásai közül (2. ábra) a csoportársak és a vezető tanár visszajelzései azonos hatékonyságúnak bizonyultak.

2. ábra

A visszacsatolás forrásai



A mikrotanítás módszerének alkalmazása azért is lehet fontos, mert az így képzett hallgatók, ha majd vezető pozíciót töltenek be, akkor nem maradnak háttérben, hiszen itt megtapasztalhatták, hogy a „felemelkedéshez” nemcsak bizonyos adottságokra, ismerethalmazra van szükség, hanem a tehetség érvényesítésének a készségére is. Szükség van a vezetési alapelvek alkalmazásához például arra is, hogy az állandóan változó helyzetekhez, szemléleti prioritásokhoz és mentalitásokhoz való alkalmazkodási képesség is kialakuljon.

Gloria L. Lee

A VÁLLALKOZÓI SZELLEM ÉRVÉNYESÜLÉSE A TECHNOLÓGIA ÉS A MINŐSÉG TERÉN*

A tanulmány azokat a tényezőket foglalja össze, amelyek az embereket arra ösztönzik, hogy vállalkozói tevékenységbe fogjanak, s azokat, amelyek a megfigyelések szerint a túléléssel és a növekedéssel függenek össze a kisvállalatoknál. Ezt követően a gyáripari szférát, valamint a vállalkozások, a technológia, a minőség és a nagyvállalatok közötti kapcsolatot veszi szemügyre.

Nagy-Britanniában a kisebb cégeken belüli vállalkozói szellem és műszaki innováció váltotta ki az Ipari Forradalmat, amely később az egész világra kiterjedt. Ez a korai gazdasági növekedés fejlődési szakaszon ment keresztül, amelynek során az egyszerű, kisebb méretű termelőegységek nagyméretű bürokratikus, monopólium vagy félig monopólium jellegű gyártó üzemekké váltak. Amint az iparosítás előre haladt Nagy-Britanniában, egyre inkább úgy gondolták, hogy a műszaki innovációhoz a nagyvállalatok forrásaira van szükség. Majdnem két évszázadnak kellett eltelnie az ipari forradalom magjának elvetése óta, hogy a vállalkozói szellemet és a kisvállalatok szerepét a gazdaságban a nyolcvanas és az azutáni évek Angliájában ismét dicsőítsék, mégpedig ezúttal az égetően fontos gazdasági újjászületés forrásaként. A kisebb cégeket a politikusok az ország vállalkozói kultúrájának megteremtőiként magasztalták, amelyek képesek új termékeket és új műszaki megoldásokat kifejleszteni, új iparágakat létrehozni s – legalábbis egyesek számára – a jövő nagy cégeivé válni.

A vállalkozói szellem s a vállalati kultúra eszméje azért találkozott, mert a vállalkozóról idealizált képet alkottak, akire rendkívüli vállalkozó szellem jellemző az üzleti életben. A vállalkozóról alkotott klasszikus Schumpeter-féle ábrázolás szerint a vállalkozó volt az

elsődleges gazdasági mozgatórugó, az a gazdasági non-konformista, aki képes meglátni az eszközök hatékony rendezésének és a velük való hatékony gazdálkodásnak az új módjait a fennálló és a kialakulóban levő piaci lehetőségek közepette. Amikor ezekről a sajátosságokról s a vállalkozói tevékenységről van szó, azonnal az olyan angol vállalkozók jutnak eszünkbe mint Alan Sugar és Richard Branson, akik új vállalatokat alapítanak, s a meglevőket továbbfejlesztik, s akiknek a gazdasági befolyása nem határozható meg pontosan és nem is rendkívüli mértékű.

Ezenkívül – jóllehet az angol politikusok által a nyolcvanas években részletesen kifejtett vállalati kultúra-paradigma hősi szerepet szánt a kisvállalatoknak – a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy míg a kisebb cégek naggyá nővik ki magukat, mások pedig segítenek új ágazatokat létrehozni, a kisebb cégek többsége nem ér el gyors növekedést, sőt sokan közülük nagyon kicsik maradnak. A kisvállalati szektor egészének növekedése a nyolcvanas évek Angliájában mégis nagyon felélénkítette a gazdaságot olyan időszakban, amikor a túlélésért vívott harcban sok nagy cég kénytelen volt leépíteni és átalakulni.

A kisvállalati szektor

Már önmagában az is fogas kérdés, hogy mit értünk kisvállalaton? Így például még mindig nincs hivatalos, széles körben elfogadott, ill. meggyőző meghatározás,

* ENTREPRENEURIAL APPROACHES TO TECHNOLOGY AND QUALITY. *Advances in Global High-Technology Management*. 6. k. 111-123. pp. 1996

hanem csak önkényes, adminisztrációs szempontból kényelmes definíció. Curran (1990) ugyanis megállapította, hogy a kutatóknak csaknem húsz éves vita után sem sikerült megállapodásra jutniuk. Általánosságban a foglalkoztatottak száma a legelterjedtebb kritérium, jóllehet olyan sajátosságok mint jogi függőség, ill. fluktuáció is előfordul. Manapság adminisztrációs célokra leginkább a kis- és középvállalatok Európai Unió-s meghatározását alkalmazzák, amely a 250 fő alatti cégekre vonatkozik. De bármilyen definíció is használatos a kis méretre adminisztrációs, ill. kutatási célokra, az is említésre méltó, hogy a méretet a szektor vonatkozásában kell figyelembe venni, ugyanis amit az egyik szektorban kicsinek tekintünk, az a másokban nagy is lehet, mint pl. a gépjármű- vagy az ékszeripar területén.

A másik nehézség abban áll, hogy ténylegesen megállapítsuk, hány kisvállalat létezik, hogy a gazdaságra gyakorolt hatásukat lemérhessük. A Foglalkoztatási Minisztérium számára készített államilag szponzorált tanulmány közölte, hogy Nagy-Britannia 2.988.000 vállalata közül 97 százalék húsz főnél kevesebbet foglalkoztat (Daly & McCann, 1992). A nyolcvanas években a kisvállalatok növekedési üteme Nagy-Britanniában sokkal gyorsabb volt, mint sok más országban, beleértve az Egyesült Államokat, Ausztráliát és Kanadát, és több mint háromszor akkora volt, mint az Európai Közösség átlaga (Munkaügyi Minisztérium, 1992). A brit kisvállalati szektor nagy része azokból áll, akik magánvállalkozók vagy nagyon kis vállalkozások. Ezek a jelenségek összezavarják, hogy mennyi vállalkozás indul be, s utána megy tönkre, de mások lépnek a helyébe. Az első három évben a legsérülékenyebbek a cégek, s jelenleg az új cégek 25 százaléka nem éli meg az első évet. Becslések szerint az 1989–1992 közötti időszakban átlagosan húsz százalékuk szűnt meg a második évben, 14 százalékuk pedig működésük harmadik évében (Barclays Bank, 1992a).

Mi készíteti az embereket arra, hogy vállalkozók legyenek?

Sok kutatás foglalkozott már azzal a kérdéssel, hogy mitől lesz valaki vállalkozó. Ezt többen az egyéniségjegyekkel magyarázzák, míg mások a társadalmi háttérrel hangsúlyozzák. Gibb (1987) például azzal érvel, hogy a vállalkozói kultúrával foglalkozó irodalom úgy jellemzi a vállalkozót, hogy a következő vállalkozói jegyekkel rendelkezik: kezdeményezőképeség, rábeszélőképesség, kockázatvállalás, rugalmasság, kreativitás, önállóság, problémamegoldó-készség, eredménycentrikusság, kép-

zelőerő, vezetői készség, kemény munka és az irányítás iránti belső igény. Az 1988 óta alapított négyszáz kisvállalat vizsgálata azt mutatja, hogy az önállóság, a függetlenség és az irányítás iránti igény a potenciálisan jobb pénzügyi kilátásokkal együtt azok a főbb tényezők, amelyek arra készítetik ezeket az embereket, hogy saját vállalkozást indítsanak (Barclays Bank, 1992b). Ezek a tényezők határozottan ösztönzik az embereket arra, hogy vállalkozók legyenek, de különleges képességekre is szükség van ahhoz, hogy a cég folyamatosan sikeres legyen. Az induló cégek csődjének aránya világosan jelzi, hogy a megfelelő személyiség és a szerencse nem elegendő a cég növekedéséhez. E problémák felismerésekképpen a nyolcvanas években több kormány s mások által szponzorált kezdeményezés született arra, hogy különböző jellegű támogatásokat és egyéni fejlődési lehetőségeket nyújtsanak azoknak, akik ily módon szeretnének megújulni.

A körülmények alakulása is befolyásolja a vállalkozási kedvet. A nyolcvanas évek recenziójának elmélyülésével és a tömeges elbocsátásokkal – főleg a nagyobb vállalatokból és intézményekből – gyors iramban alakultak a magánvállalkozások és az új cégek. Ezt sok esetben az olcsó használt berendezések beszerezhetősége is segítette, amelyeket a visszaesés által érintett vállalatok árusítottak. Hakim kimutatta, hogy az új magánvállalkozások egyharmada a munkanélküliség miatt jött létre. Megállapítja, hogy sokaknál a munkanélküliség megtapasztalása jelenti a katalizátort arra, hogy átgondolják a jövőjüket, és saját vállalkozás indítására szánják el magukat (Hakim, 1988).

A vállalkozó támogatása

Sokféle kormányprogram létezik, így pl. a Vállalkozás Segélyezési Program (Enterprise Allowance Scheme), amely segíti a vállalkozókat cégük elindításában. Hasonló francia és egyesült államokbeli cégek is bebizonyították, hogy ők is tudják támogatni a vállalkozást és a munkahelyteremtést, mégpedig úgy, hogy az államnak szerény kiadást jelent (OECD [Organization for Economic Cooperation and Development], 1990). Hasonlóképpen egy Vállalat Fejlesztő Tréning Programot (Business Growth Training Scheme) indított 1980-ban az akkori Képzési Hivatal (Training Agency), hogy segítse a vállalatokat üzleti teljesítményük javításában, továbbá az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium is felajánlotta Vállalkozás Támogatási Programját (Enterprise Initiative), amely támogatta a kiváló teljesítményt, ezen belül a műszaki

innovációt szolgáló tanácsadást. A kormány 1990-ben tovább támogatja a vállalatfejlesztést, jóllehet az intézményi keret sokféle szempontból megváltozott; többek között megalakultak a Képzési és Vállalkozói Tanácsok, amelyek élén munkáltatók állnak, hogy koncentráltabban lehessen megszervezni a tréninget, a szakoktatást és a vállalkozások kezdeményezését helyi szinten. Különböző magánszektorbeli szervezetek szintén nyújtanak tanácsadást és támogatást, sok esetben a helyi Képzési és Vállalkozói Tanácsokkal együtt, s a nagyobb bankok is alakítottak szakmai szervezeteket a kisebb cégek támogatására.

A kisvállalatok többségénél – mind az újonnan alakultaknál, mind a tekintélyeseknél – ezen intézkedések ellenére csak kismérvű növekedés volt tapasztalható. Jóllehet a vállalkozások száma Angliában 1979 és 1989 között 1,8 millióról 3 millióra nőtt, s ez a növekedés túlnyomórészt a kis- és középcégek körében következett be, ez a mérettartomány Nagy-Britannia bruttó hazai termékének csupán a 32 százalékát képviseli, szemben például Japán hatvan százalékával, az Egyesült Államok ötven százalékával és (Nyugat-) Németország 46 százalékával (QED [Quarterly Enterprise Digest], 1992).

A növekedéssel kapcsolatok tényezői

A brit vállalatoknak majdnem a 97 százaléka foglalkoztat húsznál kevesebb főt, s a munkahelyteremtés döntő tényezőjének szokták tartani, ha sikerül ezt a határt átlépni. 20–49 közötti személyi állomány esetében a cégek növekedési kérdésével kapcsolatban Gallagher et al. (1990) azt írja, hogy ezek a cégek már évek óta működnek, s különösen érzékenyek a gazdasági környezet kisebb mértékű ingadozásaira. Ők ezt részben azzal magyarázzák, hogy nehéz áttérni a kezdetitől a tartós növekedésre, s a nemhivatalosról a formális menedzsment szervezetre (Gallagher et al., 1990).

Bannock kutatásai rámutatnak arra, mennyire fontos, hogy a kamatláb hosszú távon alacsony szinten stabilizálódjon, hogy megfelelő legyen a tőke összetétele a növekedési kapacitással rendelkező vállalatoknál. Azt is meg szokták említeni, hogy a brit bankoknak hosszabb távon kellene gondolkodniuk ügyfeleik kilátásait illetően (QED, 1992). Főleg 1992 őszétől a kormány jelentősen csökkentette a kamatlábat, hogy ösztönözze a gazdaságot, de a bankokat erősen bírálták, hogyan bánnak kisvállalati ügyfeleikkel, mert egyáltalán nem vagy csak megkétszerezve továbbítják a kisebb kamatlábból származó hasznot. A Sunday Times újság és a Kisvállalatok Szövetsége (Fede-

ration of Small Businesses) például megvizsgálta a kisvállalatokat, amiből kitűnt, hogy tíz kisvállalati hitelfelvevő arra panaszkodott, hogy az utóbbi két évben a hitelen levő kamatjuk nem csökkent az alapkamatnak megfelelően. A bankok mégis védik a jelenlegi helyzetet, mondván, hogy valamiképpen kompenzálni kell a kisebb cégeknek történő kölcsönzéssel járó nagyobb kockázatot (Skipworth, 1992)

A kisebb cégek növekedésének alaposabb vizsgálata céljából a kisvállalatok fejlődési korlátaival foglalkozó, az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium által szponzorált kutatás a pénzügyi eszközök megszerzésének problémáit – a fejlődést akadályozó valószínű tényezőket – vizsgálta (DTI, 1991). A vizsgálat során azonban – amely 2260 kisebb cég felméréséből állt, s amelynek keretében a max. ötven fős független szervezeteket vették figyelembe – csak néhány közölte, hogy a magánszektorban nehézségbe ütközik a pénzügyi eszközök előteremtése innovációs és beruházási terveikhez. A szakképzett munkaerő rendelkezésre állásának korlátait sokkal nagyobb jelentőségűnek tartották, míg a telephely megtalálását és alkalmasságát kevésbé. Az adatok három növekedési forgatókönyvre világítanak rá, amelyekben a minta 22 százaléka gyors növekedésre törekszik, 57 százalék lassú, de biztos növekedésre, 22 százalék pedig nem kíván növekedni. Úgy tűnik, hogy a cég mérete, kora, tulajdonviszonyai, működési szektora, ill. területe egyetlen esetben sem meghatározó a cég növekedési orientációja szempontjából. A kutatók olyan tényezőket találtak, amelyek elkülönítik a növekedésorientált kisvállalatokat a nem növekedésorientáltaktól. Ezek közé tartozik a menedzsment szervezete, az egyéni jellemvonások, a menedzsment-team minősége, valamint a menedzsment-team céljai.

A vizsgálat igazolta, hogy a növekvő cégek készek nagyobb kockázat vállalására, s gyakran nagyon eladósdok, ami arra utal, hogy potenciálisan érzékenyek az ellenséges kereskedelmi feltételekre, különösen, ha nagymértékben növekszik a kamatláb, ahogyan az Angliában a nyolcvanas években történt. Ez a vizsgálat kimutatta, hogy a növekedés a termelő ágazatokban sokkal nehezebben érhető el, mint a szolgáltatási szektorban, mivel sokkal nagyobb beruházásra van szükség, mint a cég tőkeállománya.

Az ipari tevékenységet folytató kisvállalati szektor jellemzői

Az ipari tevékenységet folytató vállalatok a kisvállalati szektornak csak nagyon kis részét teszik ki, ugyanis a

kisebb cégeknek Angliában csak a tíz %-a foglalkozik gyártással. Ennek ellenére a kisebb cégek nagyon fontos szerepet játszanak az iparban és a helyi gazdasági életben, mivel például az ipari termeléssel foglalkozó cégek 94 %-a kétszáz főnél kevesebb személyt foglalkoztat. Ezek a cégek ezenkívül az exporthoz is hozzájárulnak, mivel az egy-tíz millió £-os forgalomsávban működő iparvállalatoknak több mint ötven %-a exportál (QED, 1992). Jóllehet egészen mostanáig sok lehetőség kínálkozott a kisebb gyártó cégek számára, sok ilyen cég a szektor sok más cégével együtt a nyolcvanas években mégis leginkább a pusztaság fennmaradásáért küzdött. Ez részben azzal magyarázható, hogy a kisebb cégek általában csak kismértékben tudják szabályozni piaci környezetüket. Sok esetben például nagyon erős függő viszonyban vannak a nagyobb szervezetekkel, ezért mások gazdasági helyzete erősen befolyásolja őket.

Ahhoz, hogy megérthessük az Angliában működő kisebb ipari cégek helyzetét, meg kell figyelniük a nagyobb cégekben végbemenő változásokat is. A hetvenes évek végén és a nyolcvanas években azt láthattuk Angliában és sok más ipari országban, hogy a tömeggyártásról és a Ford-féle gyakorlattól a karcsúbb, rugalmasabb szervezetek felé mozdulnak el, amelyek sokkal felaprózottabb piac számára termelnek árut és nyújtanak szolgáltatásokat, nemritkán az információtechnológián alapuló eljárások alkalmazásával (Curran & Blanckburn, 1990).

Ez az ipari átalakítási mozgalom kihatott a kisebb cégekre, amelyek közül néhányan virágoztak, tekintettel az egyéni igények szerint gyártott cikkek iránti fokozott igényekre. A rugalmas szakosodás mint termelési mód, s amelyre az új, rugalmas gyártástechnológiák a jellemzők, például lehetővé tette, hogy az egészen kis cégek piaci rést találjanak, s a kézműves hagyományokra építsenek, ami nagyobb önállóságot nyújt a számukra, mint a fordizmus. Amit Harmadik Olaszország néven ismerünk manapság, az a kis cégek rugalmas szakosodásának klasszikus példája, s azokban az ipari körzetekben találjuk meg, amelyeknek megállapodott piacaik vannak például a divatcikkek, a textil-, a bútor-, a kerámiaipar, a műszaki cikkek és a mezőgazdasági gépek terén. Ezeket az ipari körzeteket a cégen belüli és a cégek közötti, a beszállítókkal és a helyi önkormányzattal fennálló együttműködési kapcsolatok jellemzik. Versenystratégiájuk nem annyira a bérek leszorításán és a költségek megnyirbálásán, hanem inkább a termék- és folyamatinnováció alapul (Zeitlin, 1989).

Bár Angliában néhány kisebb cég szintén virágzott a

piaci rések és a rugalmas szakosodás révén, mégis kétséges, hogy ez vajon kiváltja-e az Olaszországban kialakult ipari kerületek megjelenését. Curran ugyanis azt állítja, hogy Angliában a gazdaság átalakítása inkább a recesszió által kiváltott defenzív reakció, és hogy a létező kisvállalati szektor továbbra is nagy számú olyan céget fog tartalmazni, amelyek nem tükrözik a különböző rugalmas szakosodási tézisek „új kisvállalati modelljét” (Curran, 1990, p. 128).

Nyilvánvaló, hogy ott, ahol létezik rugalmas szakosodás, ott ez optimistább forgatókönyv a kis cégek számára. Ott ugyanakkor a kis és a nagy cégek között, valamint a különböző kis cégek között szorosabb a függőségi viszony, s a kisebb cégek nem annyira erőtlen partnerei a nagy cégeknek, ami nagyon gyakori a kis és nagy cégek közötti hagyományos alvállalkozói kapcsolatokban.

A kis ipari cégek tipológiája

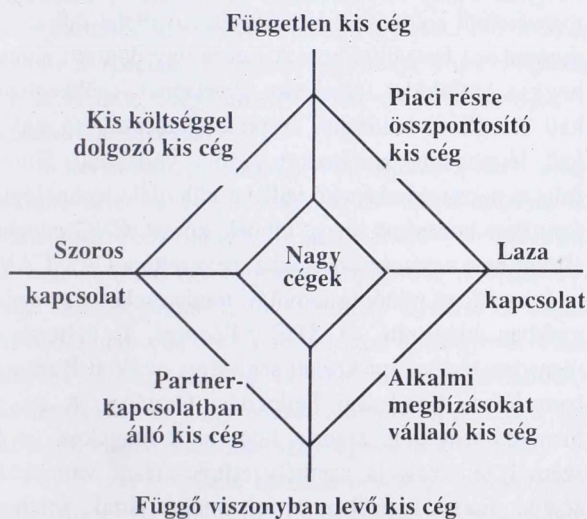
A nagy cégek szerkezeti változása különböző módokon befolyásolja a kis cégeket. Miközben a nagy cégek arra kényszerültek, hogy tevékenységüket megváltoztassák, s így javítsák hatékonyságukat, többen megpróbáltak nagyobb rugalmasságot elérni a munkaadó-munkavállalói kapcsolatokban, és minél több eljárás vállalkozásba való kiadásával. Az alvállalkozói munka új jelenség, mivel a nagy cégek hagyományosan széles körben alkalmazzák a teljesítmény fokozására vagy csökkentésére. Jellege és mértéke az utóbbi években megváltozott a nagy cégek és – rendszerint kisebb – beszállítóik között. Különböző szerzők felfigyeltek a kis és a nagy cégek közötti függőség mértékének jelentőségére (pl. Shutt & Whittington, 1986; Oliver & Wilkinson, 1988). A cégek közötti kapcsolatok alakulását úgy is megpróbálhatjuk megismerni, ha a kisvállalati szektort a kis cégek típusa szerint osztjuk föl, mégpedig a nagy cégekkel való kapcsolatok jellege és mértéke szerint. Az 1. ábra a kis cégeket aszerint tipizálja, hogy függőségi viszonyban vannak vagy nincsenek a nagy cégektől üzleti szempontból, valamint a nagy cégekkel fennálló esetleges kapcsolataik szorossága és típusa szerint. (1. ábra)

Az 1. ábra a független kis cégek és a függő viszonyban lévő kis cégek két-két típusát tünteti föl. A piaci résre összpontosító kis cégek olyan független kis cégek, amelyek piaci rést találtak, és legfeljebb laza kapcsolatuk van nagy cégekkel, de általánosságban függetlenek attól ami a nagyobb cégekben történik. Ezek a cégek teremtették meg a már említett Harmadik Olaszországot. Másik példa

az, amit Rothwell (1989) a többnyire a tudományos parkokba települt új technológián alapuló cégeknek nevez. Ezek a vállalkozó szellemű cégek nagy befolyásra tettek szert abban, hogy új termékeket hoznak forgalomba, s ezzel segítsék az újraiparosítást. Ezzel szemben a kis költséggel dolgozó kis cégek nem játszanak szerepet az új ágazatok kiépítésében, s korlátozott a növekedési potenciáljuk. Ezek a független kisebb cégek általában nem kereskednek a nagyobb cégekkel, de árban nyugodtan versenyezhetnek velük. A nagyobb cégeket a kisebb üzemeltetési költségek és annak révén tudják megrendíteni, hogy alacsonyabb bért fizetnek alkalmazottaiknak. A West Midlands-i ruhaiparban sok cég működik,

1. ábra

A kis- és nagy cégek közötti kapcsolatok tipológiája



amelyek régi berendezésekkel, nagyon szűk haszonnal dolgoznak, s ezek a cégek találhatóak a mérnöki tervezés alacsony műszaki színvonalú tartományában, s pl. ők látják el termékeikkel a fejlődő országokat.

A kétféle függő kisebb cégekkel együtt az alkalmi megbízásokat teljesítő kis cég rendszerint a nagyobb cégekre támaszkodik az alvállalkozói munkát illetően, viszont a nagycégekkel kapcsolataik lazák, nemritkán alkalmi „vagy van, vagy nincs” alapon állnak, vagy pedig közvetítők útján állnak kapcsolatban másik alvállalkozón keresztül, akinek a kis cég szállít. Ez a fajta cég szerződésről szerződésig él, s gyakran különösen ki van téve a készpénzforgalmi (cash-flow) problémáknak, mivel ügyfeleik csak lassan fizetnek. Ugyanakkor ha nagyobb szerződést kötnek egy vállalattal, nagyon sérülékenyek, amikor a szerződés lejár, amennyiben egyidejűleg nem

keresnek aktívan új üzletet. Ahogyan a minőségbiztosítás iránti igények növekednek, ezeknek a cégeknek a műszaki feltételei többnyire nem megfelelőek. Másrésztől viszont a partnerkapcsolatban álló kis cég gyakran nagyobb szervezeteknek gyárt alkatrészeket, viszont jelenleg valószínű, hogy valamilyen formában preferált szállítói státusban van cserébe azért, hogy hajlandó investálni minőségbiztosítási rendszerekbe. Ugyanakkor hosszabb lejáratú szerződéseket kaphat, ami nagyobb biztonságot és a tervezés képességét jelenti. Így például a minőségre ható nyomás a gépjárműiparban arra ösztönzi a nagyobb összeszerelő üzemeket, hogy közelebb kerüljenek beszállítóikhoz, hogy minőségbiztosításra tehessenek szert. Emellett különböző partnerkapcsolatokat létesítettek „preferált” beszállítóikkal. Ezek a partnerkapcsolatok sokszor három vagy több beszállítói szintet jelentenek, ahol a kisebb cégek rendszerint az alsóbb szinteken helyezkednek el (Robinson, 1989).

Míg a partnerkapcsolatban álló függő kis cég helyzete kedvezőbb, mint az alkalmi megbízásokat teljesítő függő kis cégé, az előbbi helyzet sem feltétlenül problémamentes. Ezt a szoros függőségen alapuló partnerkapcsolatot például a brit motorgyártók és beszállítók között a beszállítók gyakran úgy élik meg, hogy nyomás alatt vannak, és hogy kevés támogatást kapnak, amikor a szükséges minőségbiztosítási rendszereket alkalmazzák (Oliver & Wilkinson, 1988). Vannak azonban példák a kisebb és nagyobb cégek közötti egyenlőségi elven alapuló kapcsolatokra is, ami a japán vállalati gyakorlat egyre növekvő hatásával magyarázható. A japán ipar európai terjedése a 80-as évek vége óta nagyon felgyorsult, s Nagy-Britannia aránytalanul nagy mértékben részesült ebből az ország felé irányuló befektetésből. A japán munkamódszerek alkalmazása különösen jellemző a gépjárműiparra. Az olyan vállalatoknak például mint a Nissan és a Toyota, amelyek zöldmezős helyszínekre telepítenek termelőüzemeket, sokkal alkalmazottorientáltabb a munkaszervezésük, és sajátos munkakapcsolatuk van a kisebb beszállítókkal, hogy a számukra fontos minőséget, továbbá a Just-in-Time (éppen a megfelelő időben) ellátást biztosíthassák. A Nissan például teameket küld beszállítóikhoz, hogy segítsenek velük megértetni és elfogadtatni az ún. Kaizen minőségi szemléletet.

Műszaki innováció a kisebb cégeknél

Az utóbbi évtizedben alaposan megnövekedett az azokkal az innovatív szervezetekkel foglalkozó tudományos-kutatói tevékenység, amelyek úgy döntöttek, hogy kihasználják az új technika által a versenyelőny foko-

zására nyújtott lehetőségeket. E tanulmány nagymértékben támaszkodik a nagy szervezetek, a csúcstechnológiai kis- és középvállalatok, ill. az új technikán alapuló cégek tapasztalataira. Sokkal kisebb figyelmet szentelnek a hagyományosabb ágazatokban működő kisebb cégekre, amelyek vállalkozói szellemük folytán a folyamatinnováció révén találják meg az utat a versenyképesség fokozása felé.

Esettanulmányok a West Midlands-i kis- és középvállalatokról

Egy Nagy-Britannia West Midlands-i térségével foglalkozó tanulmány azokat a vállalatokat vizsgálja, amelyek innovatív tevékenysége az alkalmazást lehetővé tevő technika átvételétől, a kapott támogatástól és attól függ, hogy miképpen befolyásolja a nagy cégekkel fenntartott kapcsolatuk az inovációhoz való hozzáállásukat. Két cég az öntészet területén működik, a másik kettő pedig a műanyagipar területén, amelyek részben a hagyományos West Midlands-i ipart, másrészt az újabb ipart képviselik, de mindkettő a gépjárműipar szolgálatában áll. A négy vállalat mélyreható kutatás tárgyát képezte, amelynek során négy videó esettanulmány született, amelyek a műszaki változás menedzselésében szerzett tapasztalatokat mutatják be. Mindegyik vállalat függőségi kapcsolatban áll nagyobb cégekkel, de nem alkalmi megbízásokat teljesítő függő alvállalkozóként szeretnének dolgozni, hanem partneri függőségi kapcsolat elérése törek-szenek.

A két öntészeti vállalat a tanulmány legkisebb és legnagyobb vállalata, ahol a mintakészítő vállalatnak 29 alkalmazottja, az öntődének pedig 364 alkalmazottja van. Mindkettőnél minőségbiztosítási igényekkel lépnek föl a megrendelők, ami műszaki beruházást tesz szükségessé, ha sikeresen szeretnének versenyezni az üzleti lehetőségekért a nagyobb vállalatokkal. A mintakészítők és az öntőde háromdimenziós mérőkészülékeket alkalmazott, amelyeket céljaikhoz kellett igazítaniuk. Az öntőde ezenkívül még statisztikai folyamatszabályozást (SPC) is alkalmazott minden munkaterületen számjegyes irányítással a magkésztésben, továbbá különböző anyaginnovációkat. Ezek a változtatások lehetővé tették, hogy az öntészet ne csak túlélje a recessziót, aminek következtében az ágazat sok más üzemének be kellett zárnia, de még bővíthesse is az exportját német és japán vállalatok felé. A mintakészítő vállalat esetében házon belüli tervezési szolgáltatást is beindítottak megrendelőik részére, és investáltak a számítógéppel támogatott tervezésbe és a

számítógéppel támogatott gyártásba (CAD/CAM). Ez az innováció olyan szaktanfolyamot tett szükségessé, amely továbbképzést nyújt a mintakészítő mestereknek, hogy ezzel addigi képességeiket továbbfejlesszék, s képesek legyenek a CAD/CAM-mal dolgozni. A mintakészítő vállalat területi pénzügyi támogatásban részesülhetett a változtatási programjáért abban a reményben, hogy ez hozzájárul a foglalkoztatottság növekedéséhez.

Jóllehet a két műanyagipari vállalat üzletileg nem társult, mégis közös bennük, hogy alapító igazgatóik azelőtt a Lucas Industries birminghami járműalkatrész-gyártó vállalatnak a dolgozói voltak. A szerszámkészítő vállalatot több mint húsz évvel ezelőtt a Lucas szerszámkészítők alapították, akik továbbra is szoros kapcsolatban állottak korábbi munkáltatójukkal. A műszaki innováció iránti igény felismerése ebben a 126 alkalmazottat foglalkoztató vállalatnál a Lucas-nál tartott szemináriumon való részvételből eredt, ahol ismertették a vállalat újfajta viszonyulását beszállítóikhoz. A Lucas úgy döntött: ahhoz, hogy a külfölddel felvehesse a versenyt, csökkentenie kell beszállítói hálózatát, és preferált beszállítói státust kell létrehoznia korlátozott számú vállalattal. Ennek folytán a szerszámkészítő vállalat különféle technológiai formákat honosított meg, többek között CNC gépeket állított be a szerszámcserékbe, bevezette a CAD/CAM-ot és az átfogó minőségirányítási rendszereket, s az egész gyárban kiépítette az SPC hálózatot. E változások menedzseléséhez gyakorlati segítséget nyújtott Birmingham Város Gazdasági Fejlesztési Osztálya. A csúcsmenedzment is felismerte, hogy saját maguknak is és személyzetüknek is személyzetfejlesztésre van szükségük. Ennek keretében tanfolyamokra jártak, amelyek segítettek őket a megfelelő technológia kiválasztásában. A vevőkör bővítésének szándéka, valamint egyes vevőkre való túlzott összpontosítás is arra ösztönözte a csúcsmenedzmentet, hogy marketing tanfolyamot végezzenek. Jelenleg kiállításokon és bemutatókon vesznek részt, s így nem csupán szóbeli ajánlásokra hagyatkoznak új üzletek szerzésében. A másik műanyagipari vállalat tapasztalatai, amely elsősorban ipari fröccsöntéssel foglalkozik, azt illusztrálják, hogy a változtatási stratégiát a nagyobb cégek változásai eleinte másképpen ösztönözték. Ezt a vállalatot a hatvanas években a Lucas Industries korábbi műszaki vásárlója alapította. Jóllehet a vállalat prosperált és növekedett, ő sem figyelt kellőképpen a marketingre. Ennek a fröccsöntő vállalatnak a termelését még a nyolcvanas években is kilencven %-ban egyetlen vevő kötötte le. Amikor azonban a nyolcvanas évek elején lefelé ereszkedő gazdasági tendencia

érvényesült a járműiparban, ez az egyetlen vevő megrendelését egyik napról a másikra lemondta, s emiatt a kis cégnél hat hónapos készlet maradt. Ez arra készítette a vállalatot, hogy amilyen gyorsan csak lehet új vásárlók után nézzen, s egy ideig úgy tartotta fenn magát, hogy bármilyen fellelhető alkalmi megbízást elvállalt.

Két tényezőben különbözik ez a vállalat sok más alkalmi alvállalkozótól. Egyrészt a vállalatot eredetileg azért alapították, hogy kiváló minőségű műanyag alkatrészeket bocsássanak a járműipar rendelkezésére, s ez az érdemük tartotta náluk majdnem húsz évig nagy vásárlóikat. Másrészt a menedzsment team érdeklődik a tervezés iránt, s nagyobb vásárlóik elvesztése lehetőséget, teret nyújtott számukra, hogy tovább fejlesszék termékcsaládjukat. Ezenkívül érdeklődésüket a járműipar mellett a villamos, az elektronikai és az orvostechikai ágazatokra, valamint az élelmiszer- és italgazdaságra is kiterjesztették. Ez lehetővé tette, hogy piaci rést találjon bizonyos speciális berendezéstípusokra, s így megszűnt az az állapot, hogy túlzott mértékben támaszkodjon az alkalmi megbízásokra.

Ő lett az iparági vezető a West Midlands-ban műszaki innováció, valamint a műszaki és emberi minőség tekintetében. Több mint hat év alatt 3.500.000 £-t investált a vállalat minőségi folyamatirányítására, s beindította saját minőségoktatási tanfolyamát, amelyet a csúcsmenedzsment s az összes alkalmazott is elvégzett. A tanfolyam célja az volt, hogy erősítse a minőséget illetően a tudatosságot, és hogy ellássa az embereket a saját minőségük menedzseléséhez szükséges képességekkel.

1987-ben a vállalat nemzeti minőségi kitüntetésben részesült, s ez a kitüntetés és a hozzá társuló ismertség új üzleti lehetőségeket teremtett, s így be tudott kerülni a gyorsan fejlődő fogyasztásicikk-piacra. Azóta elnyertek egy fontos szerződést a Toyotától, amely egy kétéves időszak után következett be, amikor is a japán vállalat azzal foglalkozott, hogy megismerje a kisebb vállalatot, és megbiztosítsa magát, hogy ez a beszállító képes elérni a szükséges minőségi színvonalat és tartani tudja a kívánt szállítási határidőket. A vállalat, amely 65 főt foglalkoztat, a többi vállalathoz hasonlóan jelenleg visszatér a nagy vevőkkel túlnyomórészt „partnerkapcsolati függőségi viszonyban levő kis cég” kapcsolati modellhez, de sokkal nagyobb vevőkört tudhat a magáénak, mint egy évtizeddel ezelőtt.

Zárszó

Ezek az esettanulmányok képet adtak arról a helyzetről, amely a kis- és középvállalati szektorban tapasztalható, ahol a vállalkozó cégek hatékony munkakapcsolatokat tudnak kiépíteni a nagyobb vállalatokkal, de mindig figyelemmel kell lenniük a függőségi helyzetükből adódó potenciális kiszolgáltatottságukra. Azt is érzékeltetik, hogy a veszélyek és a lehetőségek felismerése miképpen teszi alkalmassá a cégeket arra, hogy rugalmasabban reagáljanak a piaci feltételek változásaira.

A műanyag-fröccsöntő vállalat különösen jól illusztrálja, hogy az emberekbe, valamint a technológiába való investálás hogyan képes minőségi kultúrát kiépíteni az egész szervezetben, s amelyet sok nagyvállalat is megirigyelhet. Itt a fennmaradást elsősorban a vevőkör hirtelen elvesztése veszélyeztette egy olyan vállalatnál, ahol a vállalkozói szellem szabadon virágozhatott. Ez a veszély azonban lehetőséggé változott, ugyanis új vállalkozási formákat kerestek, saját termékeiket gyártották, s a nagyobb vállalatokkal való partner-kapcsolatot nagyobb magabiztossággal és abban a tudatban kezelték, hogy képesek a kapcsolatot befolyásolni. Az emberekbe történő befektetéssel ez a vállalat arra biztatta munkaerő-állományát, hogy a minőséget biztosítsa, s ezzel olyan versenyelőnyt hozzon létre, amellyel úgy tud a jövő elébe nézni, hogy bízik fennmaradási és növekedési képességében egy olyan időszakban, amikor a legtöbb vállalatnak akut gazdasági instabilitással kell megküzdenie.

Ezeknek az esettanulmányokban szereplő vállalatoknak a tapasztalatai jól érzékeltetik azt a dinamizmust, amely a kisvállalati szektorban az 1990-es évek elejének gazdasági visszaesése ellenére is megmaradt, amikor az üzleti magabiztosság Nagy-Britanniában, az európai kontinensen és azon túl megnehezítette, hogy a cégek áruikat és szolgáltatásaikat eladják. A kisebb cégeknél a partnerkapcsolatokon alapuló beszerzés, amelyet a jármű- és más iparágak vezető vállalatai alkalmaznak, lehetővé teszi, hogy potenciálisan jobban ellenőrizhessék vállalatuk jövőjét, amennyiben készen állnak arra, hogy az emberekbe és a technológiába beruházzanak, minőségbiztosítást hozzanak létre, és az „éppen a megfelelő időben” elvet alkalmazzák a szállításokban versenyképes áron.

Fordította: Bihari Gábor

Hivatkozások

- Barclays Bank.* (1992a) Small business bulletin issue 3, London: Barclays Business Sector Marketing Department.
- Barclays Bank.* (1992b). Starting up: A Barclays report on Britain's small business men and women. London: Barclays Bank Business Sector Marketing Department.
- Curran, J.* (1990). Rethinking economic structure: Exploring the role of the small firm and self-employment in the British economy. *Work Employment and Society* (Special Issue), 125-146.
- Curran, J. & Blackburn, R.* (1990). Small business 2000. Milton Keynes: Small Business research Trust.
- Daly, M. & McCann, A.* (1992). How many small firms? *Employment Gazette*, February, 47-51. Department of Trade and Industry/Aston Business School. (1991). Constraints on the growth of small firms. London: HMSO
- Employment Department. (1992). Small firms in Britain report 1992, *Enterprise in Action*. London. HMSO
- Gallagher, C., Daly, M., & Thomason, J.* (1990). The growth of UK companies 1985-87 and their contribution to job generation. *Employment Gazette*, 92-98.
- Gibb, A.A.* (1987). Enterprise culture-its meaning and implications for education and training. *Journal of European Training, Monograph II* (2).
- Hakim, C.* (1988). Self-employment in Britain: Recent trends and current issues. *Work, Employment and Society*, 2(4): 421-450.
- Oliver, N. & Wilkinson, B.* (1988). The Japanization of British industry. Oxford: Basil Blackwell. Organization for Economic Co-operation and Development. (1990). Implementing change: Entrepreneurship and local initiatives. Paris: OECD.
- QED. (1992). Downsizing and upgrading: A time for middle-sized firms. *Quarterly Enterprise Digest*, 8-11.
- Robinson, T.* (1989). Partners in providing the goods: The changing relationship between large companies and their small suppliers. London: Investors in Industry.
- Rotwell, R.* (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics*, 1, 51-64.
- Schutt, J. & Whittington, R.* (1986). Large firm strategies and the rise of small units. In T. Faulkner., G. Beaver., J. Lewis, & A. Gibbs (Eds.), *Readings in small business*. Aldershot: Gower Press.
- Skipworth, M.* (1992). We will never beat the recession at this rate. *Sunday Times*, November 22: Small Business Focus, 3.17.
- Zeitlin, J.* (1989). Lessons for enterprise culture from the third Italy. *Quarterly Enterprise Digest*, 6-9.

*Malcolm igazi vezetőnek született,
de mire bizonyíthatott volna, sajnos kinőtte.*



KÖNYVISMERTETÉS

Dr. Szakács Imre:

KÖNYVVIZSGÁLAT A-TÓL Z-IG

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1998. 358 p.

A könyvvizsgálat célja az 1991. évi XVIII. törvény (a számviteli törvény) hatálya alá tartozó vállalkozásoknál annak megállapítása, hogy beszámolójuk az előírásoknak megfelelően ad-e valós képet vagyoni és pénzügyi helyzetükről, gazdálkodásuk eredményességéről. A könyvvizsgálónak kell igazolnia a beszámoló megbízhatóságát és hitelességét; feladata a mérleg, az eredménykimutatás, a kiegészítő melléklet szabályszerűségének ellenőrzése, az éves beszámoló véleményezése, a mérleg hitelesítő záradékkal való ellátása. A könyvvizsgáló köteles az éves beszámoló felülvizsgálatáról írásbeli jelentést készíteni és azt megbízójának átadni.

A számviteli törvény 73. §-a előírja, hogy az éves beszámolójuk közzétételére kötelezett vállalkozók beszámolójukat bejegyzett könyvvizsgálóval kötelesek felülvizsgáltatni. A könyvvizsgálat céljainak elérését, sokrétű feladatainak teljesítését csak úgy lehet biztosítani, ha a könyvvizsgálói tevékenységet szakmailag jól felkészült személyek végzik, akiknek függetlensége, magatartása alkalmassá teszi őket az előírt feladatok szakszerű, tárgyilagos végrehajtására. Hazánkban könyvvizsgálói tevékenységet csak a Magyar Könyvvizsgálói Kamara tagja és a kamarai nyilvántartásba bejegyzett könyvvizsgálói társaság végezhet!

A piacgazdaságban a vállalkozások megfelelő működéséhez a tulajdonosok, a menedzserek, a hitelezők, a befektetők és a piac többi szereplője számára rendkívül fontos a megbízható, alapos információ. A mérlegnek a könyvvizsgálói hitelesítése a biztosíték arra, hogy az éves beszámoló a jogszabályi előírásoknak és a valóságnak megfelelően tájékoztat a vállalkozás vagyoni és jövedelmi helyzetéről. A legújabb rendelkezések (az 1997. évi LV. törvény a Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról és a könyvvizsgálói tevékenységről) előírják, hogy az éves beszámolót készítő vállalkozásoknak beszámolójukat bejegyzett könyvvizsgálóval kell felülvizsgáltatniuk, ha éves nettó árbevételük az 50 millió forintot meghaladja. Megnőtt tehát a könyvvizsgálat szerepe és fontossága napjainkban.

Dr. Szakács Imre – kézikönyvként is használható – összeállítása hiányt pótlóan nyújt segítséget az előbbieken vázolt feladatok elvégzéséhez. Teljeskörűen és alapos szaktudással tájékoztat a könyvvizsgálattal összefüggő elméleti és gyakorlati ismeretekről nem csak a könyvvizsgálatot végzők, hanem a megbízók, a tulajdonosok, a befektetők, a menedzserek számára is. A szerző könyve összeállításánál gondot fordított arra is, hogy a hazánkban működő vállalkozások jelentős részében külföldi tulajdonosok, befektetők is érdekeltek. Tehát számukra is értékelhető és hasznosítható könyvvizsgálói jelentést kell készíteni. Figyelembe vette ezért könyvében a nemzetközi könyvvizsgálói standardok szabályait, amelyekkel a világ piacgazdaságainak beszámolóit egységesen értékelhetővé és összehasonlíthatóvá tehetők.

A kézikönyv első része a könyvvizsgálatra vonatkozó általános tudnivalókat tartalmazza. Szó van itt a könyvvizsgáló jogairól és kötelességeiről, a könyvvizsgálati feladatokról, a nyilvánosságra hozatalról, más bejegyzett könyvvizsgálókkal való együttműködésről, a nemzetközi könyvvizsgálati standardokról stb. A második részben a könyvvizsgálat gyakorlatát ismerjük meg részletesen az ajánlattételtől és szerződés kötéstől, a könyvvizsgálat elvégzésének a megtervezését követő vizsgálati program végrehajtásáig és könyvvizsgálói záradékig. Szó van itt – többek közt – a könyvvizsgálói jelentésről, a könyvvizsgáló bizonylatairól is.

A szorosan vett könyvvizsgálói feladatokon túlmenően megismerkedünk a kamarai tagság és bejegyzés feltételeivel, a könyvvizsgálói függetlenség, összeférhetetlenség és titoktartás követelményeivel, az etikai felelősség szabályaival. A szerző részletesen foglalkozik a könyvvizsgáló jó megjelenésének a „titkaival”, a megbízóval való kapcsolatfelvétellel, a helyzetfelmérésből és helyzetelemzésből álló előzetes tájékozódással. A vállalkozás működésének minél behatóbb megismerése meghatározza a könyvvizsgálói munkák terjedelmét, és csökkenti az ellenőrzési-feltárési kockázatot. Az alapos tájékozódással ugyanis minimálisra csökkenthető annak a lehetősége, hogy a könyvvizsgálók a lényeges hibákat, rendellenességeket nem tárják fel.

A könyvvizsgálónak azt is meg kell állapítania, hogy a vállalkozás belső ellenőrzési módszerei megbízhatóak-e, és mennyiben vannak összhangban a könyvvizsgálat céljaival.

A szerző hangsúlyozza, hogy a vállalkozás érdekében igen fontos a gazdasági vezetők és menedzserek együttműködése a könyvvizsgálóval. A szakszerűen, mindenre kiterjedően elkészített könyvvizsgálat megállapításaival ugyanis további súlyos gazdálkodási hibákat lehet megelőzni.

R. I.

Lerch Gabriella–Kézdi György

–Vizi György:

A KÜLFÖLDI MUNKAVÁLLALÁS-RÓL HITELESEN

– Magyarok külföldön – külföldiek Magyarországon –

NOVORG Kiadó, Budapest, 1997. 172 p.

Sokféle lehetőség nyílik külföldi munkavállalásra; a magyar alkotmány minden állampolgár számára lehetővé teszi a külföldi munkavállalást – elvileg. Sok országban ugyanis igen nehéz vagy lehetetlen munkavállalási engedélyhez jutni. A fejlettebb államok védik a saját belső munkaerőpiacukat, az ottani munkaadónak sok esetben bizonyítania kell, hogy a szóban levő munkakört hazai munkaerővel nem tudja betölteni. Bármennyire is szívesen alkalmaznak tehát külföldön magyarokat, az engedély nélküli munkavállalást büntetőeljárás keretében szankcionálják, pénzbírsággal sújtják, s örökre meg is vonhatják a munkavállalási engedély kiadását. A törvényes út betartása ezért minden külföldön munkát vállalni szándékozó elsőrendű érdeke. Mit kell tenni a törvényes feltételek teljesítéséhez? – erről kapunk sokoldalú tájékoztatást a könyvből.

A szerzők az ide vonatkozó jogszabályokhoz magyarázatokat fűzve adnak útmutatást a külföldön munkát vállalni szándékozóknak. Országonként ismertetik az államközi egyezmények tartalmát, a jelentkezők helyét, a munkavállalás követelményeit, s a pályázathoz szükséges okiratokat. Foglalkoznak a kettős adóztatás kizáró nemzetközi egyezményekkel, bemutatják a külföldi munkavállalók foglalkoztatásáról szóló megállapodások szövegét, példákkal szemléltetik a munkavállalási engedély megszerzésének módját. Az engedély megszerzése vagy a munkaadó vagy a munkavállaló feladata – az egyes országoktól függően. Olvashatunk itt a vízumkéréshez csatolandó igazolásokról, a diákok külföldi foglalkoztatásának feltételeiről, a szünidei munkavállalásokról s a szakmai csereprogramokkal foglalkozó hazai szervezetekről (címek és telefonszámok közlésével).

A könyv második részében megismerjük a külföldiek magyarországi munkavállalásának engedélyezéséről szóló 7/1991. (X. 17.) MüM és az ezt módosító 1/1996. (I. 9.) MüM rendeletek előírásait, amelyek a külföldiek hazánkban való alkalmazásának feltételeit, az engedély iránti kérelem kellékeit tartalmazzák, kitérve a külföldiek hazai foglalkoztatásának – amennyiben az a törvények megkerülésével történik – a munkáltatót terhelő súlyos jogi következményeire is. A továbbiakban részletesen tájékozódhatunk a külföldön szerzett szakmai képesítések, diplomák, oklevelek magyarországi elismerésének, elfogadásának eljárási rendjéről, az ezekre vonatkozó kölcsönös nemzetközi egyezményekről.

Megtalálhatók az összeállításban a külföldiek beutazásáról, hazánkban való tartózkodásáról szóló jogszabályok legfontosabb rendelkezései is. Azok számára nyújtanak útmutatást ezek a jogszabályok, akik Magyarországról más országba szándékoznak utazni munkavállalás céljából.

Szó van a könyvben a hazánkban szerzett szakképesítések külföldi elfogadásáról, annak feltételeiről a különböző ipari ágazatokban, ezt követően pedig a 142/1997. (VII. 29.) Korm. rendelet szövegét ismerjük meg. Ebben került kihirdetésre a hazánk és az Európai Közösségek, valamint az azok tagállamai közötti Társulási Tanácsnak 1/97. számú határozata, melynek tárgya: Magyarországnak a szakképzés, az ifjúságügy és az oktatás területén megvalósuló közösségi programokban való részvétele módozatainak és feltételeinek elfogadása.

Végül a külföldön szerzett szakmai képesítések, diplomák, oklevelek magyarországi elismerésével foglalkozó hivatalok elnevezését, pontos címüket, telefonszámait (ka)t találjuk a könyvben betűrendben és országonkénti bontásban a felelős vezető névszerinti feltüntetésével. A *Melléletek* a külföldi munkavállalással kapcsolatos kérelmek, adatlapok, munkaszerződések és egyéb nyomtatványok mintáit tartalmazzák a vonatkozó kitöltési utasításokkal együtt.

Ebből a rövid ismertetésből kitűnik bizonyára, hogy a kézikönyvként is használható összeállítás magában foglalja mindazt, amire a külföldön munkát vállalni szándékozó magyar állampolgároknak és a hazánkban dolgozni kívánó külföldieknek tudniuk kell ahhoz, hogy munkavégzésük törvényes és minden szem-

A szerző hangsúlyozza, hogy a vállalkozás érdekében igen fontos a gazdasági vezetők és menedzserek együttműködése a könyvvizsgálóval. A szakszerűen, mindenre kiterjedően elkészített könyvvizsgálat megállapításaival ugyanis további súlyos gazdálkodási hibákat lehet megelőzni.

R. I.

Lerch Gabriella–Kézdi György

–Vizi György:

A KÜLFÖLDI MUNKAVÁLLALÁS-RÓL HITELESEN

– Magyarok külföldön – külföldiek Magyarországon –

NOVORG Kiadó, Budapest, 1997. 172 p.

Sokféle lehetőség nyílik külföldi munkavállalásra; a magyar alkotmány minden állampolgár számára lehetővé teszi a külföldi munkavállalást – elvileg. Sok országban ugyanis igen nehéz vagy lehetetlen munkavállalási engedélyhez jutni. A fejlettebb államok védik a saját belső munkaerőpiacukat, az ottani munkaadónak sok esetben bizonyítania kell, hogy a szóban levő munkakört hazai munkaerővel nem tudja betölteni. Bármennyire is szívesen alkalmaznak tehát külföldön magyarokat, az engedély nélküli munkavállalást büntetőeljárás keretében szankcionálják, pénzbírsággal sújtják, s örökre meg is vonhatják a munkavállalási engedély kiadását. A törvényes út betartása ezért minden külföldön munkát vállalni szándékozó elsőrendű érdeke. Mit kell tenni a törvényes feltételek teljesítéséhez? – erről kapunk sokoldalú tájékoztatást a könyvből.

A szerzők az ide vonatkozó jogszabályokhoz magyarázatokat fűzve adnak útmutatást a külföldön munkát vállalni szándékozóknak. Országonként ismertetik az államközi egyezmények tartalmát, a jelentkezők helyét, a munkavállalás követelményeit, s a pályázathoz szükséges okiratokat. Foglalkoznak a kettős adóztatás kizáró nemzetközi egyezményekkel, bemutatják a külföldi munkavállalók foglalkoztatásáról szóló megállapodások szövegét, példákkal szemléltetik a munkavállalási engedély megszerzésének módját. Az engedély megszerzése vagy a munkaadó vagy a munkavállaló feladata – az egyes országoktól függően. Olvashatunk itt a vízumkéréshez csatolandó igazolásokról, a diákok külföldi foglalkoztatásának feltételeiről, a szünidei munkavállalásokról s a szakmai csereprogramokkal foglalkozó hazai szervezetekről (címek és telefonszámok közlésével).

A könyv második részében megismerjük a külföldiek magyarországi munkavállalásának engedélyezéséről szóló 7/1991. (X. 17.) MüM és az ezt módosító 1/1996. (I. 9.) MüM rendeletek előírásait, amelyek a külföldiek hazánkban való alkalmazásának feltételeit, az engedély iránti kérelem kellékeit tartalmazzák, kitérve a külföldiek hazai foglalkoztatásának – amennyiben az a törvények megkerülésével történik – a munkáltatót terhelő súlyos jogi következményeire is. A továbbiakban részletesen tájékozódhatunk a külföldön szerzett szakmai képesítések, diplomák, oklevelek magyarországi elismerésének, elfogadásának eljárási rendjéről, az ezekre vonatkozó kölcsönös nemzetközi egyezményekről.

Megtalálhatók az összeállításban a külföldiek beutazásáról, hazánkban való tartózkodásáról szóló jogszabályok legfontosabb rendelkezései is. Azok számára nyújtanak útmutatást ezek a jogszabályok, akik Magyarországról más országba szándékoznak utazni munkavállalás céljából.

Szó van a könyvben a hazánkban szerzett szakképesítések külföldi elfogadásáról, annak feltételeiről a különböző ipari ágazatokban, ezt követően pedig a 142/1997. (VII. 29.) Korm. rendelet szövegét ismerjük meg. Ebben került kihirdetésre a hazánk és az Európai Közösségek, valamint az azok tagállamai közötti Társulási Tanácsnak 1/97. számú határozata, melynek tárgya: Magyarországnak a szakképzés, az ifjúságügy és az oktatás területén megvalósuló közösségi programokban való részvétele módozatainak és feltételeinek elfogadása.

Végül a külföldön szerzett szakmai képesítések, diplomák, oklevelek magyarországi elismerésével foglalkozó hivatalok elnevezését, pontos címüket, telefonszámait (ka)t találjuk a könyvben betűrendben és országonkénti bontásban a felelős vezető névszerinti feltüntetésével. A *Melléletek* a külföldi munkavállalással kapcsolatos kérelmek, adatlapok, munkaszerződések és egyéb nyomtatványok mintáit tartalmazzák a vonatkozó kitöltési utasításokkal együtt.

Ebből a rövid ismertetésből kitűnik bizonyára, hogy a kézikönyvként is használható összeállítás magában foglalja mindazt, amire a külföldön munkát vállalni szándékozó magyar állampolgároknak és a hazánkban dolgozni kívánó külföldieknek tudniuk kell ahhoz, hogy munkavégzésük törvényes és minden szem-

pontból szabályos legyen. Hiszen saját érdekükben fontos, hogy a követelményekkel teljesen tisztában legyenek; a külföldiek hazai foglalkoztatása a munkáltatók, a vezetők számára jelent feladatokat!

R. I.

Bíró György:

A MEGBÍZÁSI SZERZŐDÉS

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1998. 262 p.

A SZERZŐDÉSTÁR-sorozatának második köteteként megjelent monográfia szerzője ügyvéd és tanácsvezető a Miskolci Egyetemen. Munkájában olyan szerződési alaptípus ismert meg részletesen, amelynél a más érdekében való körültekintő gondos eljárás feltételezi a teljes bizalmat és tisztességet. A megbízott a megbízási szerződés alapján a megbízó valamely ügyének az ellátására vállalkozik; köteles a rábízott tevékenységet a megbízó utasításainak és érdekeinek megfelelően elvégezni, s a megbízás teljesítéséről megbízójának bezámolni.

A szerző ezt a témakört a bírói gyakorlat áttekintésével és magyarázatával ellátva ismerteti, nem feledkezve meg a nemzetközi gyakorlat és a szükséges szerződésminták bemutatásáról sem. Könyve négy részből áll.

Az első részben a megbízási szerződés funkcióját, történeti kialakulását, a megbízási jogviszony jellemző vonásait ismerjük meg. A megbízási szerződések sok hasonlóságot mutatnak más szerződésekkel: a meghatalmazással, a vállalkozási és a munkaszerződéssel. Az egyes jogviszonyoknak természete-

sen különböző a jogkövetkezményük; a szerző a különböző szerződésfajták jellemző vonásainak bemutatásával tisztázza az eltéréseket. A nemzetközi kitekintésben a XIX. század nagy európai törvénykönyveiben a megbízással kapcsolatban lefektetett szabályokat, a környező országok jogalkotását és az Európai Unió szerződési jogalkotásával kapcsolatos harmonizációs törekvéseit ismerjük meg.

A második rész a megbízási jogviszony hatályos szabályozásával foglalkozik a Polgári Törvénykönyv mint jogforrás előírásai szerint. Szó van itt a megbízási jogviszony alanyairól és létrejöttéről, a megbízási szerződés tárgyáról, tartalmáról: ez utóbbi keretében a megbízott kötelezettségeiről (eljárási, együttműködési, elszámolási, titoktartási stb. közeleztetés). A megbízót a díjfizetés, a költségek viselése és az ún. mentesítési kötelezettség terheli. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a szerződés megszűnéskor a megbízó köteles a megbízottat a megbízás alapján harmadik személyekkel szemben vállalt kötelezettségei alól mentesíteni (Ptk. 479. §). Megismerjük a továbbiakban a megbízott és a megbízó felelősségét, majd a megbízási szerződés megszűnésének eseteit. A szerző érinti itt a bizományi és szállítmányozási, a letéti, a tartási szerződéseket, valamint a bankszámlaszerződést – mint megbízáson alapuló szerződéseket –, majd a megbízás nélküli ügyvitellel kapcsolatos jogkövetkezményekkel foglalkozik. A könyv harmadik része a szakértelemhez kötött – s ezért rendszerint díjazással járó – speciális megbízásokat tárgyalja. A megbízott többnyire hivatásszerűen végzi tevékenységét. Ide tartoznak a hatósági-bírósági-ügyészégi kirendelésen

alapuló megbízások is. Részletesen megismerjük a tömegesen előforduló speciális megbízási szerződéseket, amelyeknek feltételeit jogszabály írja elő, elsősorban a szakértelemmel nem rendelkező megbízó érdekében. Az ügyvédi, orvosi, őrző-védő megbízási szerződések tárgyalásánál szó van a hatályos szabályozásról, a titoktartás és felelősség kérdéséről, a díjazásról, a szerződés megszűnésének sajátosságairól.

A gazdasági eredmény elérésére irányuló kereskedelmi megbízások köre igen tág. A képviseleti megbízások szerződésai, a közvetítő megbízások (biztosítás- és ingatlanközvetítés), a különböző piacfejlesztő megbízások – reklám, piacelemzés, termék- és folyamatminősítés – tartoznak ide. Ezeknél a megbízott a megbízó képviseletének az ellátásával elősegíti a gazdasági kapcsolatok létrejöttét, ismerteti a forgalomban részt vevők termékeit, szolgáltatásait, felméri a piaci szükségleteket stb. Az egyéb megbízási jogviszonyok közt az oktatási és sporttárgyú megbízásokat, valamint a választott bírói megbízások eseteit ismerjük meg.

A könyv utolsó (negyedik) része a különböző megbízási szerződések (ügyvédi, vállalkozói, számviteli-ügyviteli-adótanácsadói, kutatási-fejlesztési, szakvélemény készítését célzó, kereskedelmi képviseleti, közvetítő ügynöki, egészségbiztosítási szolgáltatások ellátására irányuló, versenysport-tevékenységre vonatkozó) mintáit tartalmazza. Ezek növelik a könyv gyakorlati használhatóságát a jogszabályok és a gazdasági élet más szereplői, menedzserei számára.

Rubóczky István

pontból szabályos legyen. Hiszen saját érdekükben fontos, hogy a követelményekkel teljesen tisztában legyenek; a külföldiek hazai foglalkoztatása a munkáltatók, a vezetők számára jelent feladatokat!

R. I.

Bíró György:

A MEGBÍZÁSI SZERZŐDÉS

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998. 262 p.

A SZERZŐDÉSTÁR-sorozatának második köteteként megjelent monográfia szerzője ügyvéd és tanácsvezető a Miskolci Egyetemen. Munkájában olyan szerződési alaptípust ismert meg részletesen, amelynél a más érdekében való körültekintő gondos eljárás feltételezi a teljes bizalmat és tisztességet. A megbízott a megbízási szerződés alapján a megbízó valamely ügyének az ellátására vállalkozik; köteles a rábízott tevékenységet a megbízó utasításainak és érdekeinek megfelelően elvégezni, s a megbízás teljesítéséről megbízójának bezámolni.

A szerző ezt a témakört a bírói gyakorlat áttekintésével és magyarázatával ellátva ismerteti, nem feledkezve meg a nemzetközi gyakorlat és a szükséges szerződésminták bemutatásáról sem. Könyve négy részből áll.

Az első részben a megbízási szerződés funkcióját, történeti kialakulását, a megbízási jogviszony jellemző vonásait ismerjük meg. A megbízási szerződések sok hasonlóságot mutatnak más szerződésekkel: a meghatalmazással, a vállalkozási és a munkaszerződéssel. Az egyes jogviszonyoknak természete-

sen különböző a jogkövetkezményük; a szerző a különböző szerződésfajták jellemző vonásainak bemutatásával tisztázza az eltéréseket. A nemzetközi kitekintésben a XIX. század nagy európai törvénykönyveiben a megbízással kapcsolatban lefektetett szabályokat, a környező országok jogalkotását és az Európai Unió szerződési jogalkotásával kapcsolatos harmonizációs törekvéseit ismerjük meg.

A második rész a megbízási jogviszony hatályos szabályozásával foglalkozik a Polgári Törvénykönyv mint jogforrás előírásai szerint. Szó van itt a megbízási jogviszony alanyairól és létrejöttéről, a megbízási szerződés tárgyáról, tartalmáról: ez utóbbi keretében a megbízott kötelezettségeiről (eljárási, együttműködési, elszámolási, titoktartási stb. közeleztetés). A megbízót a díjfizetés, a költségek viselése és az ún. mentesítési kötelezettség terheli. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a szerződés megszűnéskor a megbízó köteles a megbízottat a megbízás alapján harmadik személyekkel szemben vállalt kötelezettségei alól mentesíteni (Ptk. 479. §). Megismerjük a továbbiakban a megbízott és a megbízó felelősségét, majd a megbízási szerződés megszűnésének eseteit. A szerző érinti itt a bizományi és szállítmányozási, a letéti, a tartási szerződéseket, valamint a bankszámlaszerződést – mint megbízáson alapuló szerződéseket –, majd a megbízás nélküli ügyvitellel kapcsolatos jogkövetkezményekkel foglalkozik. A könyv harmadik része a szakértelemhez kötött – s ezért rendszerint díjazással járó – speciális megbízásokat tárgyalja. A megbízott többnyire hivatásszerűen végzi tevékenységét. Ide tartoznak a hatósági-bírósági-ügyészégi kirendelésen

alapuló megbízások is. Részletesen megismerjük a tömegesen előforduló speciális megbízási szerződéseket, amelyeknek feltételeit jogszabály írja elő, elsősorban a szakértelemmel nem rendelkező megbízó érdekében. Az ügyvédi, orvosi, őrző-védő megbízási szerződések tárgyalásánál szó van a hatályos szabályozásról, a titoktartás és felelősség kérdéséről, a díjazásról, a szerződés megszűnésének sajátosságairól.

A gazdasági eredmény elérésére irányuló kereskedelmi megbízások köre igen tág. A képviseleti megbízások szerződésai, a közvetítő megbízások (biztosítás- és ingatlanközvetítés), a különböző piacfejlesztő megbízások – reklám, piacelemzés, termék- és folyamatminősítés – tartoznak ide. Ezeknél a megbízott a megbízó képviseletének az ellátásával elősegíti a gazdasági kapcsolatok létrejöttét, ismerteti a forgalomban részt vevők termékeit, szolgáltatásait, felméri a piaci szükségleteket stb. Az egyéb megbízási jogviszonyok közt az oktatási és sporttárgyú megbízásokat, valamint a választott bírói megbízások eseteit ismerjük meg.

A könyv utolsó (negyedik) része a különböző megbízási szerződések (ügyvédi, vállalkozói, számviteli-ügyviteli-adótanácsadói, kutatási-fejlesztési, szakvélemény készítését célzó, kereskedelmi képviseleti, közvetítő ügynöki, egészségbiztosítási szolgáltatások ellátására irányuló, versenysport-tevékenységre vonatkozó) mintáit tartalmazza. Ezek növelik a könyv gyakorlati használhatóságát a jogszabályok és a gazdasági élet más szereplői, menedzserei számára.

Rubóczky István