

FINDRIK Mária-SZILÁRD Imre

## VILÁGTENDENCIÁK A NEMZETKÖZI VERSENYKÉPESSÉG ALAPJÁN\*

A gazdasági teljesítményét az utóbbi időben látványosan növelő három EU-tagország sem a klasszikus piacgazdasági modellt, sem pedig a korábban sikeresnek mutatózó jóléti modellt nem tekintette a maga számára követendő példának. Közös jellemzőik, hogy határozottan kicsik, nagyon nyitottak, viszonylag fejlett a pénzügyi rendszerük, és gazdaságaikban csekély az állami beavatkozás mértéke. A szerzők tanulmányukban a nemzetközi versenyképességet jellemző mutatók alapján a világgazdaságban megmutatózó tendenciákat térképezik fel. Ennek keretében kiemelten foglalkoznak Magyarország helyzetével, valamint a közép-kelet-európai régió és az Európai Unió országai közötti viszonytal.

A nemzetközi versenyképesség az országok gazdasági pozíciójának, teljesítőképességének kitüntetett fontosságú tényezője. A gazdasági teljesítmény alakulása, tendenciája pedig meghatározója az adott ország jelenlegi és jövőbeni társadalmi-gazdasági jólétének. Így érthető mind a szakemberek és az elemzők, mind pedig a politikusok és az állampolgárok érdeklődése a kérdés iránt. Különös hangsúlyt kap a nemzetközi versenyképesség analízise ma, amikor a világgazdaságban egyidejűleg van jelen a globalizáció és az eddigi „világgazdasági rend” felbomlása, illetve a korábbi fejlődési modellek átalakulása. A kérdés jelentőségét mutatja, hogy a világ politikusainak, szakembereinek legrangosabb színtere, a Világgazdasági Fórum is immár évek óta foglalkozik ezzel a problémával rendszeres évi davosi találkozóin.

\* Jelen publikáció az IKIM számára készített tanulmány rövidített változata. Tanulmányunk elkészítésekor még az 1997-ben publikált adatok álltak rendelkezésünkre. Az azóta megjelent adatok többsége megerősíteni látszik fontosabb megállapításainkat. Ugyanakkor egyes kérdéseinkre adott válaszainkat – lásd: távol-keleti pénzügyi válság – újra kell gondolnunk. Hasonlóképpen elemeznünk kell az az örvendetes tény is, miszerint Magyarország versenyképessége az elmúlt években nyolc helyet javult. (A szerzők)

### A nemzetközi versenyképesség fogalma

A fogalomnak a szakirodalomban több meghatározása is létezik. Az egyik leegyszerűsítő, a versenyképességet mennyiségi tényezőkre redukáló meghatározás szerint a versenyképesség nem más, mint az adott ország teljesítménye, amit legkövetkezetesebben az egy főre jutó GDP fejez ki. Ennél sokkal komplexebb az a megközelítés, amely a nemzetközi versenyképességet a nemzet azon képességeként definiálja, hogy olyan társadalmi-gazdasági környezetet teremtsen, amelyben a gazdasági szereplők a leginkább képesek tartósan hozzáadottérték előállítására. Ez is mutatja, hogy a nemzetközi versenyképesség nem egy pillanatnyi állapot, amelyet az adott évben létrehozott egy főre jutó GDP-vel kielégítően lehetne definiálni. A gazdasági szereplők hozzáadottérték termelése sok – részben gazdasági, részben politikai-kulturális-oktatási – tényező függvénye, amelyek együttesen alkotják azt a környezetet (szerkezet, szervezetek, intézmények, jogi feltételek stb.), amely teljesítményüket a nemzetközi piacokon méri.

### A nemzetközi versenyképesség szintjei

A fenti meghatározás alapján a nemzetközi versenyképesség két szinten, a nemzetgazdaságok és a vállalatok

szintjén értelmezhető. Az első esetben azt elemezzük, hogy a nemzetgazdaság milyen környezetet alakít ki az értékteremtéshez, a másodikban pedig magát a vállalati értékteremtést. A két szint szorosan összefügg, egymást kiegészíti. Természetesen a vállalkozások állnak a középpontban, hiszen ők alkotják a hozzáadottértéket. Évtizedekkel ezelőtt ennek elemzésekor még azt vizsgáltuk, hogy rendelkezésre áll-e a megfelelő tőke, technológia, munkaerő, nyersanyagok-alapanyagok. A vállalatok értékteremtésének feltételeit vizsgálva ma már legalább ekkora hangsúlyt kell fektetni a vállalati stratégia, termékfejlesztés, szervezetfejlesztés stb. elemzésére.

A környezeti feltételek fontosságát bizonyítandó elég arra utalnunk, hogy bizonyos nemzetgazdasági szintű döntések (például az államosítás versus privatizáció, az árfolyampolitika, az adópolitika, az állami kiadások nagysága és szerkezete) alapvetően befolyásolják a vállalatok értékteremtését. Tanulmányunk elsősorban a versenyképességnek a nemzeti szintjét elemzi, de bizonyos kérdésekben érintjük a vállalati szintű versenyképességet is.

#### A versenyképességre ható tényezők

A fenti megközelítésből érzékelhető, hogy elemzési módszerünk multidimenziólis, azaz sok tényező együttes hatását, annak eredőjét vizsgáljuk. Véleményünk szerint tehát a nemzetközi versenyképesség összetett, strukturált kategória. Összetettségéből, strukturáltságából következően a versenyképesség nem növelhető általában, csak konkrétan: tudnunk kell, hogy adott időpontban, adott szinten mely alkotó tényezőre kívánunk hatni, illetve, hogy az alkalmazott eszközök egyidejűleg a többi tényezőt hogyan befolyásolják (pl. az árfolyam-leértékelés növeli az áruexportot,\* de egyidejűleg növeli a tőkeimportot is, a nemzetközi fizetési mérleg egyenlege pedig a két részmérleg egymáshoz való viszonyától függ).

#### A nemzetközi versenyképesség mérése

A szakirodalom a nemzetközi versenyképesség mérésére három fő módszert különböztet meg, melyek közül azonban önmagában egyik sem tökéletes:

1. versenyképességi index (VI)
2. a gazdaságnövekedés indexe (GI)
3. a piacnövekedés indexe (MGI)

\* Nem szükségszerűen, hanem csak bizonyos további feltételek teljesülése esetén. (Szerk.)

A versenyképességi index olyan komplex mutató, amely meghatározásában nyolc fő tényező vesz részt:

- az ország gazdasági nyitottsága
- az állami szerepvállalás és szabályozás mikéntje
- az ország pénzügyi szektorának fejlettsége
- a munkaerőpiac jellemzői
- az infrastruktúra minősége
- a technológia minősége
- a menedzsment minősége
- a szervezeti rendszer, a jogi és politikai intézmények minősége.

Gyakorlatilag az általunk ismert valamennyi jelentős nemzetközi szakirodalom nyolc tényezőt használ; nagyrésztük azonos vagy hasonló, némelyikük eltérő. A Világgazdasági Fórum például a fenti felosztást használja, de például az Institute of Management Development szakemberei a legutolsó kategóriát tágabban, az egész hazai gazdaság állapotából kiindulva értelmezik.

Tekintettel arra, hogy a tényezők egy része a szubjektív megítélés folytán nem számszerűsíthető kellő egzakt-sággal, ezért – annak érdekében, hogy Magyarország helye minél pontosabban megítélhető legyen és a versenyképességi tényezők szerepét minél körültekintőbben bemutathassuk – a továbbiakban mind a két intézmény adatait elemezzük. Ezen értéktételek mindazonáltal – éppen a tényezők némiképp eltérő jellege és egymásra gyakorolt kereszt hatásai következtében – elsősorban tendenciájukban értékelhetők. A korlátozott felhasználhatóság ellenére azonban mindenképpen szükséges a bemutatásuk, mivel a nemzetközi döntéshozatal szintjein ezek az információk képezik a döntések alapját.

A VI-t alkotó nyolc fő tényező is aggregált mutatószám, amely még tovább bontható. A következőkben a VI-t alkotó legfontosabb részindexek néhány fontosabb tényezőjét kíséreljük meg felsorolni:

1. A gazdaság internacionalizálódása, nyitottsága:
  - ◆ az export-import alakulása
  - ◆ a nemzetközi fizetési mérleg egyenlege
  - ◆ a külkereskedelmi mérleg alakulása, egyenlegének dinamikája
  - ◆ a valutaárfolyam alakulása, stabilitása
  - ◆ a külföldi tőkebefektetések nagysága, megoszlása, a profitrepatriálás és a tőkebeáramlás egymáshoz való viszonya
  - ◆ a GDP külgazdasági tevékenységen keresztüli realizálódásának százalékos mértéke
2. Állami szerepvállalás és szabályozás:
  - ◆ az állami szerepvállalás terjedelme
  - ◆ az állami tulajdon mértéke
  - ◆ az állami költségvetés egyenlege

- ‡ a központosított jövedelmek aránya a GDP %-ában
  - ‡ a kiadások nagysága és szerkezete
  - ‡ állami gazdaságpolitikák, fiskális politika
  - ‡ az adópolitika
  - ‡ a szabályozás köre és jellege
3. *A pénzügyi szektor fejlettsége:*
- ‡ a rendelkezésre álló tőke mennyisége, a felhalmozás mértéke
  - ‡ a beáramló külföldi működőtőke nagysága
  - ‡ a kamatláb
  - ‡ a tőzsde mérete, szerkezete, tőzsdeindex
  - ‡ a bankrendszer fejlettsége
4. *A munkaerőpiac jellemzői:*
- ‡ lakosság
  - ‡ a munkaerő szerkezete, szakképzettek aránya, megoszlása
  - ‡ iskolázottság, az oktatási rendszer jellemzői
  - ‡ a munkaerő ára, járulékok, adók (azaz a munkaerőpiac rugalmassága)
  - ‡ a munkaidő hossza
  - ‡ a szakszervezetek szerepe
5. *Az infrastruktúra minősége:*
- ‡ a szolgáltatások aránya, szerkezete
  - ‡ a szolgáltatások korszerűsége
  - ‡ út-, vasút-, víz-, energiaellátottság
  - ‡ távközlés, computerizáció
  - ‡ környezetvédelem
6. *A technológia minősége:*
- ‡ a K+F aránya, K+F finanszírozás
  - ‡ a technológia szerkezete
  - ‡ az alap- és alkalmazott kutatások aránya
  - ‡ az intellektuális hatalom
7. *A menedzsment minősége:*
- ‡ a termelékenység alakulása
  - ‡ a vállalati teljesítmény alakulása
  - ‡ TQM
  - ‡ szervezetfejlesztés
  - ‡ stratégiaalkotás
  - ‡ a menedzsment és a tulajdonosok kapcsolata
  - ‡ a menedzsment motiváltsága
8. *Az ország stabilitása, a jogi és politikai intézményrendszer fejlettsége:*
- ‡ demokratikus intézményrendszer
  - ‡ nemzetközi szerződések
  - ‡ a törvényalkotás stabilitása

A versenyképességi index nyolc részindexéből négy statisztikai, „kemény“ tényező, négy pedig alapvetően nem mérhető, szubjektív elemeket is magában hordozó. Az úgynevezett kemény tényezők (nyitottság, állami szerep-

vállalás, a pénzügyi szektor, illetve a munkaerőpiac rugalmassága) 75%-ban méréseken, statisztikai számításokon alapulnak, 25%-ban pedig felméréseken, szubjektív értelmezéseken. A „félpuha“ infrastruktúra, illetve technológia minősége tényezők 75%-ban felmérésen, 25%-ban pedig statisztikai számbavételen nyugszanak. Az úgynevezett „puha tényezők“, nevezetesen a menedzsment minősége, illetve a jogi és politikai intézményrendszer milyensége és stabilitása teljes mértékben felméréseken nyugvó adatok. A versenyképességi index aggregálásakor a kemény tényezőket általában háromszoros, a félpuhákat kétszeres, a puhákat egyszeres súllyal veszik számba a szubjektív elemek befolyásának csökkentése érdekében.

Mire ad választ a versenyképességi index? Arra, hogy a fenti bonyolult, strukturális, sokszor nehezen számszerűsíthető tényezők együttes hatására az egyes országok pozíciója, rangsora egymáshoz képest milyen. Tehát elsősorban azt veszi számba, hogy az eddigi „inputok“ alapján ma hol áll a nemzetek rangsorában az adott gazdaság.

A versenyképességi index táblázatból (1. táblázat) jól látható, hogy az első hat helyezettből öt (1. Szingapúr, 2. Hongkong, 3. Új-Zéland, 4. Svájc, 5. Luxemburg) kisméretű, nyitott gazdaság, ahol kicsi az állami szerepvállalás, és viszonylag alacsonyak az adókulcsok.

A versenyképességi index komplex mutatóját sokan vitatják két ok miatt: nem hangsúlyozza kiemelten az egy főre jutó GDP-t, illetve pillanatnyi állapotot tükröz, s kevésbé összpontosít a gazdasági potenciál középtávú alakulására.

☉ A fenti problémák áthidalására vezették be a *Gazdasági növekedés indexét* (GI), amely a strukturális jellemzőket az egy főre jutó jövedelemszinttel korrigálva igyekszik választ adni az egyes országok versenyképességi pozíciójára. E mutató szerint a gyorsabban növekvő gazdaságok pozíciója javul. Márpedig tény, hogy a szegényebb országok általában gyorsabban növekednek, mint a fejlettek. Ezzel magyarázható az előbbtől némileg eltérő sorrend (Szingapúr, Új-Zéland, Thaiföld, Hongkong, USA) nemcsak az élen, de pl.: a fejlődők, így Magyarország esetében is (2. táblázat).

☉ A harmadik, a nemzetközi versenyképesség alakulásának elemzésére egyre gyakrabban használt index a gazdasági növekedés (már önmagában kombinált) indexét a gazdaság méretével korrigálja. Az így kapott *Piacnövekedési index* (MGI: market growth index) azt vizsgálja, hogy egy-egy országnak mekkora a világgazdaság egészéhez való hozzájárulása, a piaci kereslet

1. táblázat

2. táblázat

Versenyképességi index

1. Szingapúr	2,19	26. Írország	0,13
2. Hongkong	1,89	27. Izland	-0,16
3. Új-Zéland	1,57	28. Jordánia	-0,20
4. Egyesült Államok	1,34	29. Egyiptom	-0,31
5. Luxemburg	1,29	30. Indonézia	-0,36
6. Svájc	1,27	31. Fülöp-szigetek	-0,51
7. Norvégia	1,03	32. Spanyolország	-0,57
8. Kanada	1,01	33. Mexikó	-0,57
9. Tajvan	0,96	34. Portugália	-0,58
10. Malajzia	0,91	35. Csehország	-0,64
11. Dánia	0,75	36. Kína	-0,68
12. Ausztrália	0,68	37. Argentína	-0,70
13. Japán	0,65	38. Peru	-0,74
14. Thaiföld	0,63	39. Görögország	-0,78
15. Egyesült Királyság	0,63	40. Kolumbia	-0,82
16. Finnország	0,61	41. Olaszország	-0,91
17. Hollandia	0,50	42. Törökország	-0,97
18. Chile	0,45	43. Dél-Afrika	-1,02
19. Ausztria	0,40	44. Lengyelország	-1,15
20. Koreai Köztársaság	0,35	45. India	-1,46
21. Svédország	0,27	46. Magyarország	-1,48
22. Németország	0,27	47. Venezuela	-1,69
23. Franciaország	0,24	48. Brazília	-1,73
24. Izrael	0,20	49. Oroszország	-2,36
25. Belgium	0,16		

Gazdasági növekedési rangsor

1. Szingapúr	26. Írország
2. Új-Zéland	27. Japán
3. Thaiföld	28. Hollandia
4. Hongkong	29. Argentína
5. Malajzia	30. Izrael
6. Kína	31. Ausztria
7. Fülöp-szigetek	32. Kolumbia
8. Indonézia	33. Mexikó
9. Tajvan	34. Törökország
10. Egyiptom	35. Csehország
11. India	36. Svédország
12. Jordánia	37. Lengyelország
13. Chile	38. Franciaország
14. Egyesült Államok	39. Belgium
15. Peru	40. Németország
16. Koreai Köztársaság	41. Görögország
17. Svájc	42. Portugália
18. Norvégia	43. Izland
19. Kanada	44. Spanyolország
20. Luxemburg	45. Magyarország
21. Finnország	46. Brazília
22. Ausztrália	47. Olaszország
23. Dánia	48. Venezuela
24. Egyesült Királyság	49. Oroszország
25. Dél-Afrika	

Forrás: The Global Competitiveness Report, 1996 – World Economic Forum

The Global Competitiveness Report, 1996 – World Economic Forum

fejlődéséből kiindulva. Ebből a szempontból az ország mérete fontos tényező a nemzetközi versenyképesség alakításában (pl. az USA itt megelőzi Szingapúrt, noha utóbbiban gyorsabb a GDP növekedése.)

**A versenyképesség komparatív elemzése**

A jelentősebb elemzések általában az első ötven országot elemzik: az OECD országokat, illetve a fejlődők közül az iparilag fejletteket és a „reform fejlődőket“. *Ez az ötven ország adja ma a világ outputjának 94%-át, a világ exportjának 93%-át, illetve kapja a külföldi tőkeberuházások 95%-át.* E számok egyértelművé teszik az elemzésbe bevont országok kiválasztását.

Magyarország helyzetének minél tényyszerűbb megismerése és megítélése, valamint annak érdekében, hogy ne statikus állapot alapján ítélkezzünk, hanem a versenyképesség alakulását folyamatában mutassuk be, a vizsgált országokat, illetve azok egy részét több szempont szerint csoportosítva elemezzük versenyképességük alakulását.

**Világrendezések**

Elsőként öt csoportba osztottuk az országokat bizonyos – a versenyképességi index-rangsor adta – közös ismérveik alapján.

*Az öt csoport a következő:*

- élenjárók (Hongkong, Szingapúr, Luxemburg, Svájc)
- angolszász országcsoport (Nagy-Britannia, Kanada, USA)
- az Európai Unió tagállamai (kivéve Nagy-Britanniát és Luxemburgot)
- ázsiai fejlett gépgyártók (Koreai Köztársaság, Japán, Malajzia)
- reform fejlődők (Chile, Kína, Indonézia, Magyarország, Lengyelország, Csehország stb.)

A 3. táblázatban összefoglaljuk a fő országcsoportok versenyképességi mutatóit és az abból aggregált versenyképességi indexet:

A táblázatból látható, hogy a versenyképességi index alapján messze az úgynevezett „entrepot-(fejlett)“ országok állnak az élen (1,7%), őket az angolszász országok (1,1%), majd az ázsiai fejlett gépgyártók (0,7%), az Európai Unió tagállamai (0,0%), s végül a legkevésbé

versenyképesek (-0,9%), a reform fejlődők követik. Említésre méltó, hogy a rangsort a határozottan kicsi, nagyon nyitott, viszonylag fejlett pénzügyi rendszerrel bíró, olyan gazdaságok vezetik, ahol az állami beavatkozás csekély mértékű. A korábbiakhoz képest vesztek versenyképességi pozíciójukból a jóléti államok, elsősorban a nagy állami beavatkozás, a túlzott adózás (itt az állami szektor deficitje a GDP öt %-a fölött van, miközben az átlag 1,5%) és a rugalmatlan munkaerőpiac miatt. A nagy költségvetési deficit nem önmagában probléma, hanem mert kicsik a közmegtakarítások. (Az állami megtakarítások egyenlők az állami deficit és az állami beruházásokra fordított kiadások összegével. Ott, ahol az államkassza deficitese, de közben a deficit mértékénél többet költenek állami beruházásokra, ott nettó állami megtakarítások keletkeznek.) Márpedig az Európai Unió országaiiban a nagyobb arányú jóléti kiadások miatt alacsonyok az állami megtakarítások, míg a kiterjedt nyugdíjrendszer a háztartások kiadását csökkenti.

A 4. táblázatban összefoglaljuk az állami kiadások és megtakarítások adatait a vizsgált öt országcsoportban.

A viszonylag magas megtakarítások jótékonyan hatnak a beruházásokra és a pénzügyi szektor fejlődésére. E két tényezőnek fontos szerepe van a gazdasági növekedés dinamikájának alakulásában.

Nem véletlen, hogy az ázsiai fejlett gépgyártók és az úgynevezett élenjárók a GI (gazdaságnövekedési index) tekintetében megelőzik nemcsak az Európai Uniót, de az igen fejlett angolszász országcsoportot is. A több szempontból meghatározó világhatalom, az USA nincs az első

tíz között! A GI alapján összeállított sorrend: Szingapúr, Új-Zéland, Thaiföld, Hongkong, Malajzia, Kína, Fülöp-szigetek, Indonézia, Tajvan, Egyiptom.

Kelet-Ázsia versenyképességi sikere a kilencvenes évek első felében (a versenyképességi index alapján végzett elemzések szerint az első tíz helyezett közül négyen tartoznak ide) az eddig említettek mellett a következőkkel magyarázható: nyitottság, gyors exportexpánzió (az áru- és szolgáltatásexport növekedési üteme 1990-1995 között a régió néhány országában a következőképpen alakult: Kína 17%, Thaiföld 16%, Koreai Köztársaság 15%, Malajzia 15%, Hongkong 14%, India 13%, Fülöp-szigetek 12%, Indonézia 12%), alacsony bérszínvonal, rugalmas munkaerőpiac és masszív működőtőke beáramlás. Ma a Kínába, Szingapúrba és Malajziába áramló külföldi tőke/GDP a legnagyobb a világon.

A régió gyengesége az infrastruktúra és technológia viszonylagos fejletlensége, illetve a jogi és politikai intézményrendszer viszonylagos instabilitása. Az infrastruktúra csak Hongkongban, Szingapúrban és Japánban fejlett, míg például Tajvan, Thaiföld és Indonézia e mutató tekintetében még az első harmincban sincs benne. A K+F-re fordított kiadások Japán és Kína kivételével azt sugallják, hogy e régió még mindig nincs a technológiai fejlesztések élbolyában, még mindig az olcsó munkaerőre, technológia importra, magas védővámokra alapozza kitüntetett növekedését.

A fentiekből talán nem túlzás olyan következtetésekre jutni, hogy Dél-Kelet-Ázsia látványos fejlődése

3. táblázat

Versenyképességi mutatók és indexek

Ország-csoport	Növekedés 1992-1995	Versenyképességi index	Nyitottság	Kormány	Pénzügy	Infrastruktúra	Technológia	Menedzsment	Munka	Civil szervezetek
Élenjárók	4,2	1,7	0,6	0,9	1,0	0,9	0,6	0,8	0,7	1,0
Angolszászok	2,4	1,1	0,5	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5	0,8
EU	1,5	0,0	0,2	-0,4	0,0	0,4	0,2	0,1	-0,3	0,2
Ázsiai gépgyártók	5,2	0,7	0,0	0,6	0,6	-0,0	0,4	0,4	0,4	0,1
Reform fejlődők	2,1	-0,9	-0,5	-0,1	-0,5	-0,7	-0,6	-0,6	-0,3	-0,7

bizonyos fokig az amerikai, illetve a nyugat-európai tőkétől függ, másrészt olyan társadalmi-szociológiai

4. táblázat

**Kiadások és megtakarítások**

	Állami kiadások (% GDP, 1995)	Állami megtakarítások (%GDP, 1995)
Éljenjárók	29	9
Európai Unió	54	-2
Angolszász országok	39	0
Ázsiai fejlett gépgyártók	27	9
Reform fejlődők	31	2

Forrás: The Global Competitiveness Report 1996  
World Economic Forum-Geneva 1996

tényezőkön alapul, amelyek hosszú távon valószínűleg nem lesznek kompatibilisek az internacionalizálódás hatására kialakuló technikai-technológiai követelményekkel. E modell is várhatóan válaszut elé kerül a közeljövőben, amire a nemrégiben kialakult tőzsdekrach is utal.

A gazdasági növekedés indexe alapján az USA már csak a harmadik helyen áll, miközben az Európai Unió az utolsó helyet foglalja el. Ugyanakkor piacméretük alapján például az USA az első, Németország a harmadik, Nagy-Britannia az ötödik, Franciaország a hatodik, Kanada a hetedik helyen állnak. A piacméret nagysága, illetve a versenyképességi tényezők közül elsősorban az infrastruktúra, a technológia, a menedzsment minősége, a pénzügyi szektor fejlettsége magyarázzák azt, hogy a nemzetközi versenyképesség szempontjából végül is az USA, Kanada az első tíz között található, míg az Európai Unió néhány országa (Dánia, Hollandia, Nagy-Britannia, Finnország, Ausztria) szorosan követik az első tízet.

Figyelemreméltó, hogy az EU olyan országainak teljesítménye növekedett meg látványosan – nevezetesen: Finnország, Hollandia, Dánia – , amelyek sem a klasszikus szabad piacgazdasági, sem pedig a korábbi sikeresnek tekintett jóléti piacgazdasági modellt nem követik. Az ázsiai modell kérdőjelei, illetve a két klasszikus modelltől eltérő európai uniós kis országok pozíciójának javulása elgondolkodtató kell, hogy legyen a reform fejlődők számára is, ahová ma Magyarország is tartozik. Az e kategóriába tartozók között kell megem-

lítenünk a hatalmas belső piaccal rendelkező Brazíliát, Oroszországot és Dél-Afrikát csakúgy, mint a drasztikus átalakuláson átmenő Csehországot, Lengyelországot és – mint említettük – Magyarországot is. Oroszország az országok nemzetközi versenyképességi és gazdasági növekedési rangsorában egyaránt az utolsó helyen állt 1996-ig.

A kelet-közép-európai régióba tartozók viszonylag kis piaccal, kis növekedési rátával és versenyképességi indexszel rendelkeznek. Az első tényező adottság, úgy-hogy pozíciójuk javításakor az utóbbi két tényezőre kell a hangsúlyt helyezniük.

Összességében elmondhatjuk, hogy miközben növekedett lemaradásuk az élbolytól, az őket követőkhez viszonyított előnyük nőtt, és a versenyképességet befolyásoló számos részterületen érték el eredményeket. Erősegeik között említhetjük nyitottságukat, szerény, de már exportvezérelte növekedésüket, viszonylag fejlett infrastruktúrájukat, ma még fejlett, de már romló színvonalú oktatási rendszerüket, a relatíve olcsó, de jól képzett munkaerőt. Gyengeségeik – a már említett piacnagyság mellett – a tőkehiány, a rugalmatlan munkaerőpiac, a fejletlen pénzügyi szektor, az elmaradott technika és technológia, a kisméretű megtakarítások, a még mindig túlzó állami szerepvállalás.

**Magyarország fontosabb versenytársai**

Magyarország versenyképességének reális értékelése érdekében egy, az előzőekben tárgyaltnál szűkebb csoportosítást alkalmazva kíséreljük meg most hazánk versenyképessége alakulásának összehasonlító elemzését elvégezni, különös tekintettel arra, hogy hazánk és versenytársaink helyzetének alakulása hogyan befolyásolhatja az Európai Unióhoz történő csatlakozásunkat.

A The World Competitiveness Yearbook által rangsorolt 46 országból azokat vontuk be elemzésünkbe, amelyek

- népességüket, gazdasági potenciáljukat tekintve nem különböznek tőlünk lényegesen,
- nem volt különleges versenyelőnyük (nyersanyag, energiahordozó),
- a jelent, illetve a jövőt illetően legjelentősebb versenytársaink.

Ezen csoportosítás alapvető ismérve az volt, hogy az egyes országok hol helyezkednek el a világgazdasági térben, annak centrumában vagy perifériáján található, illetve a centrumhoz kapcsolódásuk mikorra datálódik.

Ily módon négy országcsoporthat három-három országot vontuk vizsgálódásunk körébe. A négy országcsoporthat a következők:

- I. Ausztria (20), Finnország (4), Svédország (16)
  - II. Görögország (37), Portugália (32), Spanyolország (25)
  - III. Argentína (28), Malajzia (17), Tajvan (23)
  - IV. Magyarország (36), Csehország (35), Lengyelország (43)
- (Zárójelben az egyes országok 1997. évi versenyképességi helyezése.)

A csoportok sorszáma egyúttal a világgazdaság centrumától való távolságot, illetve az ahhoz való felzárkózás sorrendjét is kifejezi.

□ Az I. csoportba sorolás alapvető szempontja szorosan kapcsolódik az EU-hoz, amennyiben bekerülésüket egyrészt indokolta, hogy fontos számunkra annak ismerete, hogyan alakult ezen országok versenyképessége azóta és azáltal, hogy az uniós bővítés utolsó körében bekerültek az EU-ba, másrészt eredményeik ismeretéből némiképp következtetni lehet várható magatartásukra csatlakozásunkkal kapcsolatban.

□ A II. országcsoporthat bevonásánál ez utóbbi szempont még nagyobb jelentőséggel bír, hiszen az Unióhoz való csatlakozásunk az ő érdekeiket sérti leginkább. Emellett a kiválasztás másik szempontja társadalmi-történeti jellegű, amennyiben ezen dél-európai országok egyrészt ugyancsak a késve felzárkózók sorába tartoznak, másrészt demokratikus berendezkedésük – ugyanúgy mint Kelet-Közép-Európában – korábbi totalitáriánus rendszert váltott fel. Tekintettel arra, hogy elemzésünkben a „puhább“ tényezőknek is jelentős szerepük van, az előbbi tény jelentőségét nem csökkenti, hogy a gazdaság fejlődése – ellentétben térségünkkel – szerves módon alakult ezen országcsoporthat tagjainál.

□ A III. országcsoporthat kialakításánál a következetesség egy kicsit megbicsaklott, amennyiben egyrészt Európán kívüli országok tartoznak ide is, másrészt gazdaságilag sem egyértelműen homogén csoportról van szó. A két ázsiai ország a „kis tigrisek“ klubjába tartozik, s ennyiben a sajátos történelmi, kulturális hagyományok különlegessé teszik helyzetüket, ugyanakkor Argentína a nyugati kultúrkör tagjaként elsősorban az amerikai mintát követve ér el közel hasonló teljesítményt, mint a dél-kelet-ázsiaiak.

□ A IV. csoportba a CEFTA azon országait soroltuk, amelyek nagy valószínűséggel az EU-bővítés első körének kedvezményezettjei lesznek. Ugyanakkor Lengyelország és Csehország legjelentősebb versenytársunk a térségben.

Összesített versenyképességi teljesítményük alapján az adott országok adott csoportbeli besorolása markánsan nyilvánul meg és szinte teljesen egyértelmű homogenitást mutat. A teljesítményeket egyelőre statikusan vizsgálva, vagyis az 1997. évi pozíciókat elfogadva azt látjuk, hogy az egyes országok helyzetét csoportbeli besorolásuk, vagyis a világgazdasági térben elfoglalt többé-kevésbé hasonló helyük (egy-egy „közbeékelődéstől“ eltekintve) majdnem egyértelműen meghatározza. (5. táblázat)

A nem teljes egyértelműséget és azt, hogy nem egy, a múlt által meghatározott és megváltoztathatalan folyamatról van szó az mutatja, hogy a nemrég még „fejlődökként“ besorolt III. csoportbeli országok általában megelőzik a dél-európai csoport tagjait. A „beékelődöket“ Malajzia, Spanyolország, illetve Görögország jelentik, amennyiben a két előbbi, csoportbeli átlagánál előbbre, illetve az utóbbi hátrább van.

A rangsor első felében találjuk az EU legújabb tagjait. Ezt a csoportot követik a korábbi „fejlődők“, majd Dél-Európa országai, s végül a volt szocialista országcsoporthat zárja a sort.

Az 1997. évi versenyképességi teljesítmény rangsora alapján megállapítható, hogy az egyes országok versenyképességét nagymértékben meghatározza a világgazdasági térben elfoglalt helyük, az, hogy a centrumhoz való felzárkózásuk mikor indult. Minél korábban tudott valamely ország közeledni a világgazdaság centrumához és bekerülni abba, annál jelentősebb versenyelőnyre és versenyképesség-javulásra tett szert. Egyértelmű ez a megállapítás, a nyugati kultúrkörre (Európa és Amerika) vonatkozóan. Alátámasztja pedig az, hogy 1997-ben, illetve az elmúlt öt év során az adott országcsoporthat (egy újabb, a nagy gazdasági potenciállal bíró országokat – USA, Franciaország, Németország, Nagy-Britannia – magában foglaló K, kiemelt csoporttal bővítve a vizsgálat körét) helyezése és átlagsorszáma a következőképpen alakult:

		1997.	1992-1997. átlag	1993.
K	csoport	9	10	9
I.	csoport	13	14	15
II.	csoport	31	33	34
IV.	csoport	38	40	42
III.	csoport	23	23	26

A legjelentősebb versenyképességgel a régóta a világgazdaság centrumában lévő, azt valaha kizárólagosan képviselő országok rendelkeznek, őket követik a század közepét megelőzően és követően felzárkózók, s végül a máig periférikus helyzetben lévő, egykori szocialista országok.

5. táblázat

Összesített világ-versenyképességi sorrend

1. Egyesült Államok	24. Chile
2. Szingapúr	25. Spanyolország
3. Hongkong	26. Izrael
4. Finnország	27. Kína
5. Norvégia	28. Argentína
6. Hollandia	29. Thaiföld
7. Svájc	30. Korea
8. Dánia	31. Fülöp-szigetek
9. Japán	32. Portugália
10. Kanada	33. Brazília
11. Egyesült Királyság	34. Olaszország
12. Luxemburg	35. Csehország
13. Új-Zéland	36. Magyarország
14. Németország	37. Görögország
15. Írország	38. Törökország
16. Svédország	39. Indonézia
17. Malajzia	40. Mexikó
18. Ausztrália	41. India
19. Franciaország	42. Kolumbia
20. Ausztria	43. Lengyelország
21. Izland	44. Dél-Afrika
22. Belgium	45. Venezuela
23. Tajvan	46. Oroszország

Forrás: World Competitiveness Yearbook, 1997 – IMD Lausanne

Az ötéves időtáv gazdaságtörténetileg nem hosszú időszak – és bár egyes országok esetén még ez is nyújthat lehetőséget jelentős pozíciójavításra – *rendszerű, áttörés jellegű változás* – mint azt a két idősor mutatja – *nem lehetséges. Az egyes országcsoportok helyzete minimálisan módosulhat, de lényeges módosulás a történelmi meghatározottság következtében összességében csak hosszú távon lehetséges.* Mutatja ezt az is, hogy az elmúlt évek kelet-európai történelmi és gazdaságtörténeti szempontból forradalminak minősíthető változásai ellenére is országcsoportunk – a „legjelentősebb“ fejlődést mutatva – mindössze egy hellyel tudta csökkenteni hátrányát a dél-európai országokkal szemben. A fentínél hosszabb idősorok hiányában csak valószínűsíthető, hogy a hatvanas, hetvenes évek dél-kelet-ázsiai „nagy ugrásához“ hasonlítható világgazdasági térátrendeződség lehetőségei minimálisak.

Az egyes országok helyzetének alakulását elemezve azt láthatjuk, hogy a legjelentősebb pozitív elmozdulást Finnország érte el a vizsgálódásunkba bevont országok közül, az 1995. évi 25. helyről a 4.-re kerülve. Negatív irányban Tajvan elmozdulása volt a legnagyobb, az öt év alatt tizenkét helyet visszacsúszva 1997-ben a 23. helyet foglalta el az összesített rangsorban. A tizenkét ország

közül hét helyzete változott pozitív irányban átlag hat hellyel, míg a negatív irányba mozgók, a rangsorban lecsúszók átlag hét hellyel estek vissza 1993 és 1997 között.

Magyarország a vizsgált öt évben, főleg utolsó két év teljesítményével három hellyel lépett előbb a nemzetek rangsorában, jelenleg a 36. helyet foglalva el, közvetlenül követve Cseh-, és megelőzve Görögországot. Országcsoportunkból Lengyelország áll leghátrább 43. helyezéssel, két helyet javítva 1993-hoz képest. Magyarország helyezése az évek sorrendjében a következő volt:

1993.	39.
1994.	41.
1995.	41.
1996.	39.
1997.	36.

**Az egyes befolyásoló tényezők szerepe országoként**

Vizsgálódásunkat a két legnagyobb változást mutató ország, Finnország és Tajvan példáján kezdjük, majd a kevésbé látványos elmozdulást mutató országok számunkra esetleg releváns tapasztalatainak értékelése után mindezeket megvizsgáljuk Magyarországra vonatkozóan is.

Finnország példája annál is inkább példamutató lehet számunkra, mert a kelet-európai térségben végbemenő változások számára szinte hasonló mértékű megrázkódtatásokkal jártak, mint térségünk országai számára. Külkereskedelmi kapcsolataiban hasonló szerepet játszott az egykori Szovjetunió mint Magyarorszáéban. A biztos, nagy méretű és viszonylag kis igényű piac jelentős részének elvesztése ugyanazokat a problémákat vetette fel, mint amelyek nálunk is felmerültek: hirtelen megnövekvő munkanélküliség, kapacitásfelesleg, struktúraváltási kényszer stb. Természetesen nem lenne helyes, ha szem elől tévesztenénk, hogy mindez a finn gazdaság magasabb fejlettségi szintjén következett be, s a problémák megoldása során nem kellett az egész gazdaságot (és a társadalmat) teljesen új alapokra állítani. A finn gazdaságban és társadalomban meglévő súlyos gondokat jelzi, hogy 1993-ban a gazdaság és a pénzügyi szektor teljesítményét, valamint az ország nyitottságát tekintve a nemzetek rangsorának utolsó harmadában volt. Ugyanakkor a „puha“ és „félpuha“ tényezők, úgymint az infrastruktúra, a tudomány és technológia, a humántőke tekintetében teljesítményei már akkor is az első harmadba sorolták.

A súlyos gondok ellenére Finnország az elmúlt öt évben impozáns fejlődést mutatott. Az 1993. évi 25. helyről napjainkra az élmezőnybe, a negyedik helyre küzdötte fel magát, jelentős javulást érve el minden tényezőcsoportban. Különösen tanulságos lehet számunkra, hogy a *legnagyobb elmozdulás* azokon a területeken következett be (több mint húsz helynyi előrelépést jelentve mindenütt), *amelyek a legkevésbé külső segítség igényesek, ezért szinte kizárólag a belső erőfeszítések eredményeként értékelhetők. Így a gazdaság internacionalizálódása, a kormányzati munka és a pénzügyi rendszer korszerűsítése* játszották a legnagyobb szerepet abban, hogy ilyen jelentős mértékben megnövekedett a finn gazdaság versenyképessége. Mindezekkel párhuzamosan, pontosabban ezek eredményeként a gazdaság hazai teljesítőképessége is sokat fejlődött (1993–38., 1997–23.). A változások egyértelműen azt mutatják, hogy Finnország esetében az uniós csatlakozás olyan belső energiákat szabadított fel, amelyek képesek voltak igen gyorsan eltakarítani a kelet-európai összeomlás rájuk is zúduló romjait. Mindehhez hozzá kell tenni, hogy bár ez utóbbi, mint az egész világot, őket is felkészületlenül érte, *az Európai Unióba való belépés tudatos és alapos előkészítésével helyzeti előnyben voltak a velük együtt bekerülőkkel szemben. Az ebből fakadó versenyképességjavulás számunkra is példaértékű lehet.*

Tajvan, mint a másik irányú legjelentősebb elmozdulást felmutató ország, egy tényezőcsoport kivételével majdnem mindenütt jelentősen visszaesett. Helyzetének romlása mintha előrevetítette volna a dél-kelet-ázsiai országok problémáinak csódszerűvé növekedését. Ugyanazok a tényezőcsoportok, amelyek Finnországban a nemzeti versenyképesség javulásával jártak, Tajvan esetében a lecsúszás összetevői voltak. Szűkült az ország nemzetközi nyitottsága, romlott pénzügyi mérlege, ezek fokozott kormányzati beavatkozást váltottak ki, sértvén ezzel a gazdaság autonómiáját. Mindez szinte törvényszerűen együtt járt a gazdaság növekedési ütemének csökkenésével. Ugyanakkor az import miatti saját erejű technológiafejlesztést mint lehetséges kitorési pontot felismerve, az ország jelentős erőfeszítéseket tett a *tudomány és technológia* területén a felzárkózásra. Mutatja ezt, hogy e téren az elmúlt öt évben tíz helyet sikerült előre lépnie.

A szűkebb környezetünket képező országokat sorra véve a legfontosabb megállapítások a következők:

Európai Unióba lépésünk egyik fontos mozzanata, hogy a leginkább vetélytársunknak számító és bekerülésünkkel érdekeiket sértve érző dél-európai országok

miként viselkednek velünk szemben. Nem tanulság nélküli ezért annak elemzése, hogy miként alakult versenyképességük, és az hogyan befolyásolhatja a belépésünkkel kapcsolatos magatartásukat.

A dél-európai országcsoport (Görögország, Portugália, Spanyolország) versenyképessége összességében hasonlóan, de valamivel kisebb mértékben javult, mint régiónké és azon belül Magyarországé. Míg 1994-ben a három dél-európai ország helyezésének átlaga 32 volt, szemben a „visegrádiak“ 42. átlaghelyével, 1997-re ők átlagban egy, míg a volt szocialista országcsoport átlagosan négy, Magyarország öt hellyel lépett előrébb. (Hazánk egyébként 1993-hoz viszonyítva csak három helyet javított.)

A csoport országai kismértékű elmozdulásának hátterében egymásnak ellentmondó folyamatok állnak. Ezen országok több tényező mindkét, de jellemzőbben pozitív irányú, minimális elmozdulása mellett gazdaságuk belső nehézségeit nemzetközi nyitottságuk növelésével igyekeznek ellensúlyozni. Számunkra feltétlenül megfontolandó, hogy bár a tényezőcsoportok többségében csupán kis mértékű az elmozdulás, Spanyolország és Görögország is jelentős erőfeszítéseket tesz *tudományos fejlesztési potenciálja* bővítésére.

Országcsoportunk versenyképessége nagyobb ütemű növekedésének reménybeli folytatódása esetén, ha kis mértékben is, de a dél-európai térséghez képest sikerülhet hátrányunkat csökkenteni. Versenyképességünknek a mediterrán térség országaiénál gyorsabb ütemű növekedése pedig kielezi a köztünk lévő versenyt. Ez *valószínűsíthetően* azt jelenti, hogy *az EU jelenlegi elosztási rendszerének változatlanul maradása esetén, minél közelebb kerülünk a belépéshez, annál inkább megnő ezen országcsoport ellenkezése csatlakozásunkkal szemben, de legalábbis fokozódik készletük az EU strukturális, és elsősorban agrártámogatási rendszerének számukra kedvező átalakítása iránt.*

Ausztria, amelynek részéről ugyancsak felmerülhetnek gyökerében más, de kihatásában hasonló jellegű ellentétek csatlakozásunkkal szemben, úgy tűnik, nem tudott élni azokkal a lehetőségekkel, amelyeket EU-tagsága kínált. Ami Finnország esetében a belső energiák felszabadítása révén a nemzetgazdasági versenyképesség emelkedéséhez vezetett, az Ausztria nemzeti versenyképességének romlásában nyilvánult meg. Az ország az elmúlt öt év során mind a nyolc tényezőcsoport tekintetében hátrább került. Mindez arra kell, hogy figyelmeztesse az EU-ba igyekvő országokat, hogy *egyrészt az uniós tagság nem jelent automatikusan*

versenyképesség-javulást, másrészt a már tagországok akut vagy átmeneti gazdasági problémái a csatlakozás közeledtével felerősíthetik ezen országok nem csupán politikai demagógjainak ellenkezését felvételünkkel szemben. A verseny kiéleződésének lehetősége – függetlenül attól, hogy az minnek a következménye, a saját teljesítmények csökkenéséből vagy a konkurensek javulásából származik – óhatatlanul védekező reflexeket válthat ki.

A két volt szocialista országra vonatkozó leglényegesebb észrevétel az (sajnos Magyarországra is érvényesen), hogy *nem sikerült érdemi áttörést elérni versenyképességük javításában*. Egy-két tényezőcsoportot kivéve jelentős elmozdulás sehol nem következett be. A szabályt erősítő kivételek sorába az infrastruktúra területén mindkét országban elért szerény javulás sorolható, illetve Csehország esetében az ország nemzetköziesedésének erősödése, nyitottabbá válása. *Nem változott a kormányzati szerepvállalás terjedelme és mélysége (változatlanul jelentős az állami beavatkozás), a pénzügyi rendszerek még nem tudtak megszabadulni múltból örökölt rugalmatlanságtól, a vállalati versenyképesség szempontjából egyre fontosabb menedzsment tekintetében sem történt érdemi változás*. Mindennek ellenére mindkét ország esetében kis mértékben javult a gazdaság hazai teljesítménye. Ennek, illetve az infrastruktúra említett színvonal-növekedésének eredményeként összességében minimálisan javult mindkét ország nemzeti versenyképessége. Öt év alatt Csehország három, Lengyelország két hellyel lépett előre a nemzetek sorában. Ez is alátámasztja megállapításunkat, ami szerint *térségünk országai önmagukhoz és az utánuk következőkhöz képest előreléptek, de közben a világ gyorsabban fejlődött és így a nálunk fejlettebbekhez viszonyított lemaradásunk növekedett*. A jövőre nézve nem biztató, hogy a még a múltból származóan potenciális versenyelőnyt jelentő tényezőcsoportoknál, elsősorban a humántőke, valamint a tudomány és a technológia területén is romlott a két CEFTA-tagország helyzete.

### A Magyarország versenyképességét befolyásoló tényezők

Összességében hazánkra is érvényes az a volt szocialista országokra vonatkozó megállapítás, hogy önmagunkhoz képest fejlődünk, de a világ gyorsabb fejlődése következtében relatív helyzetünk ennek ellenére romlott. Jól mutatja ezt a piacnövekedési index pandantjaként értelmezhető exportrészesedési mutató hosszú távú alakulása.

### Magyarország exportjának részesedése a világelexportból (%)

1930-37	1953-70	1970-80	1990-1995
0,60-0,70	0,60-0,68	0,74-0,44	0,20-0,25

Forrás: UN Statistical Yearbook of International Trade, UN Yearbook UN Monthly Bulletin of Statistics

Komikusan azt is állíthatnánk, hogy helyzetünk nem is annyira rossz, hiszen a világ összkibocsátásából való részesedésünk még ennél is kevesebb, 1994-ben mindössze 0,15 %-kal részesedtünk abból. Ha figyelembe vesszük, hogy a harmincas években ez a mutató még némileg meghaladta az export részarányt, csak akkor értékelhetjük helyén relatív lemaradásunk súlyát. Mindezek egyúttal ismét ráirányítják a figyelmet arra a korábban megfogalmazott megállapításra, hogy itt történelmileg meghatározott folyamatokról van szó, és ha van egyáltalán esélyünk a tendencia megváltoztatására, akkor az csak hosszú távú kitartó és következetes munkával érhető el.

A mondat ez utóbbi felét igazolja a versenyképességi helyezésünk alakulását bemutató idősor.

1993-ban elsősorban a korábbi évek kényszervezérelte exportnövekedése talajáról indulva a nemzetek rangsorának 39. helyéről vágunk neki a következő öt évnek, amit az exportoffenzíva kifulladását követő 41. hely követett. Innen sikerült – különösen az elmúlt két év versenyképességi szempontból következetes munkájával – előbb a 39., majd ez évre a 36. helyre felküzdenünk magunkat. A gazdaság és társadalom még oly gyökeres, időtávját és intenzitását illetően forradalminak minősíthető átalakításával sikerült ugyan előbbre lépniük, de eközben a globalizálódó világban egyre gyarapodó számú versenytársaink – elsősorban a magyarnál is nyitottabb gazdaságú, kicsi, de fejlett pénzügyi infrastruktúrával rendelkező, az állami beavatkozást minimalizáló országok – haladási üteme jelentősen meghaladta a mienkét.

*Melyek voltak ezen szerény előre lépés legfontosabb tényezői?*

→ A legjelentősebb fejlődés Magyarország nyitottságában következett be. Ez tekinthető versenyképességünk növekedése fő hordozójának. Nemzetközi kapcsolataink nagyarányú bővülése, kapcsolataink EU-ra történő erőteljes fókuszálása, internacionalizálódásunk (ami a térségbe beáramló működőtőke hazánkra koncentrációjában jelenik meg), a szűkebb regionális kapcsolataink

tok erősítésében játszott vezető szerepünk (mely talán megalapozza azon törekvésünket, hogy Kelet-Közép-Európa gazdasági centrumává váljunk), mindazok a fejlemények, amelyek nemzetköziesedésünk bővülését versenyképességünk növekedésének hordozójává emelik.

→ Paradox módon hasonló, ha kisebb mértékű fejlődés is jellemzi a tudomány és technológia területét. A helyzet paradoxona, hogy miközben a magyar tudományos közélet tele van panasszal, mutatóink nemzetközi összehasonlításban javulnak. E területen az elmúlt öt évben nyolc helyet léptünk előre. Ebben azonban sajnálatos módon jelentős szerepet játszik az is, hogy közvetlen térségbeli partnereink, versenytársaink ez idő alatt jelentősen visszaestek. (Kis mértékben jellemző ez Ausztriára is, habár ő még így is előttünk jár.)

→ A harmadik terület, amely jelentősen hozzájárult nemzetgazdasági versenyképességünk növekedéséhez, infrastruktúránk színvonalának javulása volt. Itt elsősorban a távközlési rendszerek igen nagy mértékű bővülését kell kiemelni, amely szinte pillanatok alatt pótolta történelmi lemaradásunkat a telekommunikáció terén. Ezzel párhuzamosan igen jelentős előrelépés következett be a gazdaság és a társadalom komputerizációjában is.

→ A negyedik tényezőcsoport, ahol ugyan az előzőeknél kisebb változás következett be, a pénzügyi rendszer fejlődése. Minden bankbotrány ellenére úgy tűnik, nem megalapozatlan törekvés, hogy ha nem is centrumává, de legalábbis egyik alközpontjává váljunk a térség pénzügyi műveleteinek. A Budapesti Értéktőzsdé, illetve a magyar értékpapírok iránti érdeklődés egyik megalapozója lehet ez irányú elképzeléseink realizálásának.

Igen szerény eredményt tudtunk csak felmutatni a gazdaság hazai teljesítményét illetően az elmúlt években, növekedésünk és a beruházások bővülésének alacsony mértéke – újfent elsősorban versenytársainknak a miénknél jelentősebb fejlődése következtében – nem járult hozzá nemzeti versenyképességünk erősítéséhez.

Ugyanígy igen szerény mértékű – versenyképességünket érdemben nem javító – elmozdulás figyelhető meg a kormányzati tevékenységben, illetve a humántőke színvonalában.

Az előbbire vonatkozó legjelentősebb pozitívum az ország egyensúlyi helyzetének javítása érdekében tett és következetesen végigvitt lépéssorozat, amelynek következtében jelentősen sikerült csökkenteni a jövedelemkoncentráció és az államháztartás, valamint a központi költségvetés GDP-hez viszonyított mértékét, illetve hiányát.

A humántőkére vonatkozó legfontosabb megállapítás, hogy bár e téren a nemzetközi rangsorban kissé

előbbre kerültünk, de itt szintén csak versenytársaink minket alulmúló teljesítménye játssza a nagyobb szerepet, semmint a sajátunké. Nem sikerült fordulatot elérnünk a társadalom egészségügyi állapotának megváltoztatásában, mortalitási viszonyaink pedig változatlanul az európai rangsor végére helyeznek bennünket. Bár a hivatalos munkanélküliségi mutató tekintetében „versenyképesek” vagyunk az Unió tagországaival, az aktív foglalkoztatási eszközök alkalmazása terén messze elmaradunk tőlük. Jelzi ezt az is, hogy nálunk a tartósan, azaz a több mint egy éve sikertelenül munkát keresők aránya jóval meghaladja az EU átlagát. Mindezeknél is sokkal súlyosabb – és a jövő szempontjából mindenképpen sürgősen megváltoztatandó – oktatásunk színvonalának esése, a tanulás, a továbbtanulás egyenlő esélyeinek zuhanásszerű romlása.

### A privatizáció szerepe a nemzetközi versenyképesség alakulásában

*Privatizáción* nem pusztán egy-egy állami vállalat eladását, tulajdonosváltást értünk, hanem *olyan új típusú környezet kialakulását, amikor a vállalkozók egyértelműen* (a piac által mért) teljesítményben érdekeltek. Megkülönböztetjük (Kornai János nyomán) a *makro- és a mikroszintű privatizációt*: egy-egy állami vállalat magánosításakor mikroszintű privatizációról beszélünk, míg makroszinten a tulajdoni és tulajdonosi struktúra arányváltozása a mérvadó, azaz olyan gazdasági környezet kialakulása, amelyben az állami tulajdon, illetve az állam tulajdonosi beavatkozása kisebbségbe kerül.

A privatizáció hatásait a következő aspektusokból kell egyidejűleg elemeznünk:

- közgazdasági
- szociológiai
- politikai
- erkölcsi, etikai.

A magánosítás *közgazdaságilag* akkor értelmes, ha ezáltal az egyes gazdasági szereplők haszna nő. A modern piacgazdaságok fő gazdasági szereplői: a nemzetgazdaság, a vállalkozás, az egyén és a menedzsment.

A vállalkozás haszna akkor nő, ha a vállalat profitabilitása (a profitnak a lekötött tőkéhez viszonyított nagysága) nő. Mindez pedig kompetitív piacon akkor áll fenn, ha a határbevétel nem kisebb a költségnél, az ár pedig egyenlő a határköltséggel.

*Nemzetgazdasági szinten* a privatizáció előnye a társadalmi-gazdasági jólét gyarapodása. A nemzetgazdasági

szintű hatékonyság-növekedés hatására emelkedik az egy főre jutó GDP, csökken a külső-belső eladósodottság és az infláció. A privatizáció hatására csökkenő veszteségek és a privatizációs bevételek – minden egyébtől eltekintve – e folyamatokat erősítik.

A *menedzsment számára* a magánosítás értelme szakmai hozzáértésének elismertetése, azaz olyan környezet kialakítása, amely munkájára igényt tart és azt megfelelően díjazza is.

Végül – de nem utolsó sorban – *az egyén számára* akkor mondhatjuk a privatizációt közgazdaságilag értelmesnek, ha egyéni jóléte érzékelhetően javul: biztos a munkahelye, rugalmas a munkaerőpiac, az általa megvásárolható fogyasztói kosár bővül. Piaci verseny esetén kialakul az úgynevezett hatékony ár, a fogyasztó által a határkölségen fizetett ár, amely mellett a kereslet és a kínálat egyensúlyban van. Ha az ár megegyezik a határkölséggel, nőhet a fogyasztó szabad rendelkezésű jövedelme, amelyet akár megtakarításra, akár fogyasztásra költethet. Nem lebecsülendő a fogyasztónak a privatizációból származó azon jövőbeni haszna sem, ami abból fakad, hogy az állami támogatások csökkenése miatt kevesebb adót kell majd fizetnie.

Magyarországon a privatizáció a társadalmi-gazdasági átalakulást és a nemzetközi versenyképesség növelését egyidejűleg hivatott szolgálni. Vajon a tranzíció és az abban kiemelt szerepet játszó privatizáció növelte-e nemzetgazdaságunk, illetve vállalataink versenyképességét?

1997-ben Magyarországon a tulajdonosi összetétel – a privatizáció hatására – a következőképpen volt jellemezhető:

Tulajdonos:	Tőkenagyság:
külföldi tulajdon:	31,5%
állami tulajdon:	22,6%
belföldi intézményi tulajdon:	20,6%
belföldi magánszemély:	11,3%
önkormányzati tulajdon:	10,1%
szövetkezeti tulajdon:	1,8%
MRP:	0,8%
egyéb:	1,3%

Mindezek alapján egyértelműen megállapítható, hogy nemzetgazdasági szinten végbement a privatizáció és az átalakulás, azaz a magántulajdon a tulajdoni struktúra fő eleme, az állami tulajdon korábbi dominanciája egyértelműen megszűnt. (1990-ben az állami tulajdon részaránya még 80% körül mozgott).

A táblázatból az is látható, hogy a magyar gazdaságnak ma mintegy egyharmada, 31,5%-a külföldi tulajdonban van. Mivel egy sor cég vegyes vállalat, ezekkel együtt az össztóke 45%-a külföldi érdekeltségű ma Magyarországon, míg a vállalatok közül minden ötödik az. Következésképpen a magyar tulajdonosi struktúra ma megfelel a modern piacgazdaságokénak, illetve a magyar gazdaság a külföldi érdekeltségű vállalatok száma, tőkeereje, illetve az ide áramló külföldi tőke volumene alapján (mint ismeretes, 1987 óta összesen több mint 16 milliárd USA \$ tőkebeáramlás érkezett hazánkba, ami több mint a fele az egész régióba áramló külföldi össztókének) egyértelműen internacionalizálódott, beépült a világgazdaságba. A külföldi tőke összetétele alapján azt is elmondhatjuk, hogy Magyarország gazdasági kapcsolataiban első helyen ma az angolszász régió és az Európai Unió áll.

Ma Magyarország az úgynevezett exportvezérelte gazdaságok sorába tartozik. Az egy főre jutó export 1994 óta megkétszereződött, 1991 óta megháromszorozódott, ma egy főre valamivel több mint egymillió forint exportbevétel jut. Ez a mutató a magántulajdonban levő cégeknél 1,5-szeres, míg a külföldi érdekeltségű cégek esetén 2,56 millió Ft/fő. Utóbbiaknál ez a mutató 1994-ben még 1,4 millió Ft/fő volt. Különösen dinamikus a növekedés a feldolgozóiparban (3,6 millió Ft/fő), a vegyi alapanyagokat feldolgozó iparban (3,1 millió Ft/fő), a szállítás és hírközlés terén, a gyógyszergyártóknál és a villamosgépgyártásban. Sajnos mindez nem mondható el élelmiszeriparunk jelenlegi exportkitermelő képességéről, illetve annak tendenciájáról.

Ma a privatizált és külföldi tulajdonban levő vállalatok adják a magyar gazdaság összexportjának mintegy 80%-át, és ők bonyolítják le az importot valamivel több mint 80%-át. Sajnos ez azt jelenti, hogy míg szerepük Magyarország internacionalizálódásában egyértelműen meghatározó, nem váltak nettó exportőrökké (pontosabban nettó exportőrökből az elmúlt két évben nettó importőrökké lettek, mégha szaldójuk nem is romlott számottevő mértékben). Ennek fő oka részben a magyar beszállító ipar fejletlensége, részben pedig az, hogy a külföldi cégek értelemszerűen igyekeznek saját beszállítási kapcsolataikat megőrizni.

Az exportnak a nettó árbevételen belüli aránya fontos versenyképességi mutató. Magyarországon 1994-ben a nettó árbevétel 13,3%-a, 1995-ben 17,3%-a származott az exportból. Ez a mutató a magántulajdonú cégeknél 17%, illetve 23,5% körül alakult, míg a külföldi érdekeltségű cégeknél a vonatkozó mutatószám 20, illetve 26% volt.

Mindezek a fent felsorolt tényezők komoly szerepet játszottak nemzetgazdaságunk nemzetközi versenyképességének javulásában. *Versenyképességi indexünk* alapján ma 36.-ak vagyunk a nemzetek rangsorában. Ám ezen belül a versenyképességi indexet meghatározó „nyitottsági indexünk“ a negyvenedik, s pozíciánk az elmúlt években fokozatosan javult. Külön érdemes megemlíteni, hogy a nyitottsági részindexen belül valutánk konvertibilitása és árfolyama alapján a tizedik helyen állunk! (Forrás: World Economic Performance Report-1996 Genova)

Mit állapíthatunk meg a privatizált és külföldi érdekeltségű vállalatok hatékonyságáról? Összességében elmondhatjuk, hogy itt dolgozik ma a foglalkoztatottak valamivel több mint ötven, és itt található az össztőke csaknem nyolcvan %-a, ezért hatékonyságuk lényegesen meghaladja a nemzetgazdasági átlagot, annak mintegy százhatvan %-át teszi ki. A külföldi érdekeltségű cégeknél ez a mutató megközelíti a százkilencven %-ot, mivel az összfoglalkoztatottak egynegyede talál itt munkát.

Amennyiben az összehasonlítást a hozzáadottérték alapján végezzük, hasonló eredményre jutunk. Ma Magyarországon a magántulajdonban levő cégek termelik a hozzáadottérték 75%-át, miközben a foglalkoztatottnak csak valamivel több mint 50%-a található itt.

A magáncégeknek nemcsak az átlagot meghaladó hatékonyságát mint versenyképességünket javító tényezőt kell megemlítenünk. Szerepük ennél bonyolultabb. Elég itt arra utalni, hogy az összberuházásoknak ma mintegy háromnegyedét a magánszektor bonyolítja le, melyen belül a külföldi érdekeltségű vállalatokra annak 2/3-a jut.

Ma gazdasági növekedési indexünk alapján a világ rangsorában a negyvenötödik helyen állunk.

Bár némi pozitív irányú elmozdulás e téren is mutatkozik, számottevő áttörésről semmiképpen nem beszélhetünk. Eredményeink szerény volta pedig elsősorban a vállalati szférában – és ebbe a magánszféra is beleértendő – elmaradt áttöréssel, az állami szerepvállalás túlzott mértékével és struktúrájával magyarázható. A harmadik „nagy“ versenyképességi mutatóban, a piacnövekedésben lehetőségeink erősen korlátozottak, és azok is maradnak: Magyarország a világ összkibocsátásának 0,2%-át adja, s ugyanennyi a világ exportjából való részesedése is.

Az állami szerepvállalás mint versenyképességi részindex alapján a negyvennyolcadik helyet foglaljuk jelenleg el, s a negyvenhatodik helyen állunk az állami beavatkozással szorosan összefüggő jogi-politikai intézményrendszerünk fejlettségét, stabilitását tekintve is.

Magánvállalataink teljesítményéről ma elmondhatjuk, hogy szinte minden összetevőjében jobb, mint az állami tulajdonú cégeké (különösen igaz ez a külföldi érdekeltségű cégekre), de lemaradásuk a nemzetközi összehasonlításban összességében nem csökkent. A vállalatok működésében, gazdálkodásának megszervezésében, innovációjában, a költséggazdálkodásban, marketingben ma még elmaradnak a hasonló méretű és tőkeösszetételű versenytársaiktól. Fejlődésük iránya ugyan megfelel a nemzetközi tendenciáknak, de üteme elmarad attól. Úgy tűnik, hogy a nemzetközi élvonaltól való lemaradásunk több ponton fokozódik, ugyanakkor szerencsére egyre távolodunk a lemaradó országokban tapasztalható tendenciáktól is. Lemaradásunk fő akadályozói ma az innováció, a rugalmatlan munkaerőpiac, a menedzsment színvonala terén található. A magyar versenyképesség ma még mindig inkább jólét, nem pedig innováció vagy erőforrás vezérelt. (A beruházások zöme piacszerző és nem fejlesztő jellegű.) Megkockáztatható az a megállapítás, hogy a privatizációnak elsősorban gazdaságunk internacionalizálásában volt meghatározó szerepe, ami egyidejűleg rákényszerítette és lehetővé tette vállalataink és a nemzetgazdaság egésze számára, hogy együtt haladjanak a fejlett világgal. Megakadályozta ugyan további leszakadásunkat, de tudnunk kell azt is, hogy önmagában a tulajdonosi struktúra átalakulása nem elegendő nemzetközi versenyképességi pozíciánk javulásához.

#### Irodalomjegyzék

- The World Competitiveness Yearbook 1997. IMD, Lausanne, 1997
- The Global Competitiveness Report 1996. World Economic Forum, Geneva, 1996
- A „Versenyben a világgal“ kutatási program zárótanulmányai: Gazdaság Vállalkozás Vezetés, 1997/6-7.
- Magyar Statisztikai Évkönyv 1993 – 1996. KSH, Budapest
- Az Európai Bizottság véleménye Magyarország Európai Unióba történő jelentkezéséről. Jelzet nélkül
- Magyarország középtávú gazdaságpolitikai prioritásai. A magyar PM és az EB Gazdasági és Pénzügyi Főigazgatóságának közös értékelése. Pénzügyminisztérium, évszám nélkül
- Szanyi Miklós: Versenyképességi verseny. Figyelő, XLI. évf. 48. sz. Budapest, 1997. november
- World Economic Performance Report 1996. Genova, 1996
- Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. BKE, Vállalatgazdasági tanszék, Budapest, 1997. október
- Gazdasági folyóirataink 1997. évi számai

BŐGEL György

## MIÉRT AZ INTEL?

Az alábbi írás az információtechnikai piac vezető vállalataival foglalkozó cikksorozat második darabja. Az előző, a Microsoftról szóló tanulmányhoz (5) hasonlóan azt a kérdést vizsgálja, hogy minek köszönheti sikereit a chipgyártásban élen járó Intel. Elemzi a cég egyes sorsfordító stratégiai döntéseit, foglalkozik a csúcstechnológiai iparban rendkívül fontos intellektuális tőke kezelésének módjával, bemutatja a társaság fejlődésére döntő befolyást gyakorló személyiségeket, köztük elsősorban a magyar származású Andrew Grove-ot.

*„Jegyezd meg jól, hogy az ilyen szituációkban mindig van egy helyes válasz, ami a legjobb határidőt és a legjobb termékminőséget biztosítja, a lehető legkisebb költségek mellett.*

*Hogy megtaláld ezt a választ, meg kell értened a különböző tényezők – munkaerő, kapacitások, készletek – közötti összefüggéseket, és azokat számszerűsített formulákra kell redukálnod.“*

Andrew Grove

Az Intelt 1968 nyarán alapította két mérnök, két kiváló koponya, akik otthagyták korábbi munkahelyüket, a Fairchildot.

Az 1968-as év fölöttébb mozgalmas volt a történelemben. Javában tartott a vietnami háború: az amerikai csapatok a császárváros Huế-t ostromolták, a Vietkong erői pedig behatoltak Saigon külvárosaiba. Nixon győzött az amerikai választásokon, Franciaországot diákmegmozdulások rázták meg, szovjet tankok dübörögtek Prága utcáin. Gagarin lezuhant, Martin Luther Kinggel és Robert Kennedyyel merénylő golyója végzett. Magyarországon bevezették az új mechanizmust és fantasztikus sikerrel megrendezték a Táncdalfesztivált. Fokvárosban Barnard professzor csapata végrehajtotta a második sikeres szívátültetést, az Apollo 8 Hold körüli pályára állt, aranyeső volt a mexikói Olimpián. Ebben a világpolitikai tűzijátékban az Intel alapításáról szóló hír legfeljebb néhány sort foglalhatott el valamilyen helyi lapban.

Mégis, harminc év után visszatekintve jogosan vethetjük fel a kérdést: mai világunkra vajon mi volt és mi van nagyobb hatással, az Intel-birodalom által uralt chipiparág vagy az előbb említett események bármelyike? A válaszon nyilván sokat lehetne vitatkozni, de már maga a kérdésselvetés ténye is jelzi, nem mindennapos pályát befutott vállalatról van szó.

Mert gondoljuk csak végig a következőket. Az iparág gyáraiban havonta négyezer billió (négyszer tíz a tizenötödiken) tranzisztort készítenek, azaz félmillió esik a Föld minden egyes lakosára. A mikrochip ugyanolyan hatással van a gazdaságra és a társadalomra, mint valamikor a gőzgép és az elektromosság elterjedése volt: meghatározza azt a módot, ahogy élünk, dolgozunk, művelődünk, kommunikálunk, kooperálunk, tájékozódunk, szórakozunk, vásárolunk, befektetünk és fizetünk. A mikrochip az alapja annak a jelenségsokornak, amit röviden csak „új gazdaságnak“ (*new economy*) szokás

nevezni. Ez az új gazdaság *globális*, azaz nem ismer országhatárokat, *hálózatba* kötött, ahol minden elérhető, *információbázisú*, hiszen növekvő mértékben az intellektuális tőkére épül, *decentralizált*, mint szimbóluma, a Világháló, nyitott, hiszen széttöri az információs monopóliumokat, soha nem látott mértékben növeli a kommunikáció szabadságát, és *individualizált* a tömeges testreszabásnak köszönhetően. Elég ránézni a statisztikákra és látható, hogy a chip-bázisú csúcstechnológiai iparágak (informatika, távközlés) a gazdasági növekedés motorjai, a GDP rangsort vezető Egyesült Államokban elsősorban nekik tulajdonítják azt a „közgazdasági csodát“, hogy egyszerre növekszik a GDP, lassul az infláció, alacsonyak a kamatlábak, csekély a munkanélküliség, ráadásul egyes eredménymutatók feltehetően lefelé torzítanak. A fény mellett, mint mindig, most is ott vannak az árnyak: a technológiaközpontúság növekvő *társadalmi egyenlőtlenséggel*, a társadalom kettészakadásával fenyeget, az oktatásból kimaradókat a végérvényes *leszakadás* veszélye riogatja, iskolák mennek *csődbe* akkor, amikor a legnagyobb szükség lenne rájuk, a munkahelyeken nő a *bizonytalanság*, a technológiai váltások nyomán megtapasztalt *krízisek és elbocsátások* átélése életre szóló nyomot hagy az agytekervényekben, a mindenhová behatoló elektronikus rendszerek komolyan veszélyeztetik a *magánéletet*.

A mai mikrochipeken a világ gyakorlatilag minden információja rögzíthető digitális formában: a chip-iparág jelentőségét aligha lehet túlbecsülni. És ennek a világnak a zászlóshajója kétségtelenül az *Intel*. A vállalat alkalmazottai ma több mint hétmillió tranzisztort képesek az emberi hajszálaknál négyszázszor vékonyabb vonalakban beégetni egy körömsnyi Pentium II chipre, amely 588 millió kalkulációt tud elvégezni egyetlen másodperc alatt, és amiért mostanában nagyjából 500 dollárt kérnek a piacon. Tíz közül kilenc *mikroprocesszor* az Intel gyáraiban látja meg a napvilágot, az 1997-ben értékesített 83 millió PC 90%-a Intel chippel működik. A mikroprocesszor a komputer „esze“, ha valaki ezt birtokolja, akkor döntő befolyást gyakorolhat az egész számítógéppiac fejlődésére. A vállalat piaci értéke meghaladja a száz milliárd dollárt, azaz többet ér, mint az IBM; a közelmúlt adatai szerint a világ hetedik legnyereségesebb vállalatának számított, amely a befektetőinek az elmúlt tíz év során átlagosan 44%-os éves megtérülést hozott.

A világosabb kép érdekében nézzük meg jól az *1. táblázat*ot. Látható, hogy az Intel piaci értéke a legnagyobbakéval vetekszik. Előnye leginkább a *nyereséghányad* tekintetében mutatkozik meg: ebben az előkelő

mezőnyben a Microsoft mögött rögtön a második. A General Electric igazán nem rossz vállalat, de ugyanakkora nyereségért lényegesen többet kell forgalmaznia, mint az Intelnek.

1. táblázat

Vállalati eredménymutatók

Piaci érték: 1998. február 27-én, millió \$  
Értékesítés: 1998. jan. 31. előtti 12 hónap, millió \$  
Nyereség: 1998. jan. 31. előtti 12 hónap, millió \$  
Nyereséghányad: nyereség az értékesítés százalékában

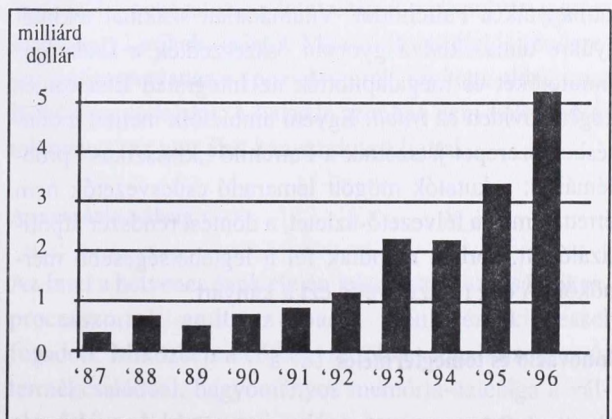
Vállalat	Piaci érték	Értékesítés	Nyereség	Nyereséghányad
General Electric	254454	90840	8203	9
Microsoft	205264	13098	3895	29
Coca-Cola	169738	18868	4129	21
Merck	153373	23636	4614	19
<b>Intel</b>	<b>146729</b>	<b>25070</b>	<b>6945</b>	<b>27</b>
Ford	67988	153627	6920	4
Gillette	60488	10062	1427	14
Boeing	52810	45800	-178	
Motorola	33205	29794	1180	3

Forrás: „Top 500“ statisztikai táblák, Business Week, 1998. március 30.

Az *1. ábra* az Intel nyeresége növekedésének dinamikáját mutatja. A cég 1995-ről 1996-ra 45%-kal tudta növelni a profitját. Ugyanez a szám a General Electricnél 11%, az IBM-nél 30%, a Fordnál 6%, a Mercknél 15%.

1. ábra

Az Intel éves nyereségének alakulása



Forrás: vállalati adatok

Mindezek alapján a siker ténye aligha vitatható. Ebben a tanulmányban az okokat kutatjuk: vajon miért éppen az Intel emelkedik ki ilyen toronymagasan a mezőnyből? A teljesség igénye nélkül a következő sikertényezőket tárgyaljuk:

- (1) Jó stratégiai döntések az iparág egyes fejlődési fázisaiban és fordulópontjainál, hatékony végrehajtással kombinálva.
- (2) Kiváló gazdálkodás az intellektuális tőkével.
- (3) Kiemelkedő személyiségek vállalatformáló szerepe.

### Stratégiák és sorsfordító döntések

A korai hatvanas években nagy változások előtt állt a számítógépipar. A gépeket gyorsabbá akarták tenni, ez a törekvés azonban kemény technikai korlátba ütközött: a használatban lévő vákuumcsövek rengeteg energiát fogyasztottak és túlmelegedtek. A megoldást a csöveket helyettesítő, a Bell Laboratóriumban 1948-ban felfedezett *tranzisztorok* jelentették, azok a kis kapuk, amelyek az elektronok áramlását szabályozzák a gépek belsejében. A tranzisztorok elhelyezéséhez különleges vegyi felületek kellettek. Gordon Moore, a Fairchild kutatási részlegének vezetője meg volt győződve arról, hogy a homokból nyert *szilícium* felhasználásával lehet a problémát megoldani. Hasonlóképpen gondolkodott egyik munkatársa, Robert Noyce is. Bár a tranzisztorokat tartalmazó integrált áramkörök első változatát a Texas Instruments-nél szabadalmaztatták, a laboratóriumi prototípusból mégis Noyce emberei csináltak tömegesen gyártható, csökkenő költségű terméket a Fairchildnál, és ők látták meg az ötletben rejlő fantasztikus lehetőségeket.

Moore és Noyce 1968-ban vették a kalapjukat és otthagyták a Fairchildot. Vitathatatlan szakmai tekintélyükre támaszkodva gyorsan összeszedték a szükséges indulótőkét és megalapították az Integrated Electronics céget, röviden az *Intelt*. Egyéni ambícióik mellett a döntésben szerepet játszottak a Fairchild „klasszikus” problémái is: a kutatók mögött lemaradó csúcsvezetők nem értették meg a félvezető-üzletet, a döntési rendszer átpolitizálódott, sorban mondtak fel a legtehetségesebb mérnökök. A cég rosszul vette ezt a kanyart.

### Innováció és tömegtermelés

Noyce és Moore *üzleti terve* nagyon egyszerű volt. Az amerikai vállalatok egyre több mainframe-gépet

vásároltak. Minden komputerben kell valamilyen hely, ahol adatokat és programokat lehet tárolni és gyorsan előszedni. Erre a célra ezidőtájt kis mágnesgyűrűk tömegét használták. Ha ezeket a sokkal korszerűbb *integrált áramkörökkel* helyettesítik, akkor a többi már megymagától: a potenciális piac nagysága milliókban mérhető, a nagy sorozatok meghozzák a gazdaságosságot, a gyártó tempósan haladhat lefelé a volumen és a költségek összefüggését mutató *tanulási görbén*. Ha a gyártási titkokat gondosan megőrzi, messze le lehet körözni a többieket - és dőlni fog a pénz.

A terv középpontjában egy egyszerű grafikon állt, amit Moore még valamikor 1965-ben vázolt fel. A függőleges tengelyre a szilícium-chipek kapacitásának növekedését vette fel, a vízszintesre pedig az időt. Az ábra azt mutatta, hogy a kapacitások nagyjából 24 hónaponként megduplázódnak, miközben az árak feleződnek. *Moore törvénye* igen pontosnak bizonyult, csak a ciklusok hosszát kellett 24-ről 18 hónapra módosítani. Ennek alapján a recept „egyszerű”: gondoskodni kell a kapacitások kellő tempójú növekedését biztosító innovációkról, közben csökkenteni kell a költségeket, valamint mindezt gyorsabban és hatékonyabban kell csinálni a versenytársaknál, akikből egyébként akadt bőven. Látnokokhoz illően Noyce és Moore felismerték, hogy egy fantasztikus sebességgel változó iparágban az amerikai keleti parton megszokott merev hierarchiákat és kontrollmechanizmusokat nem lehet az innovációs területeken alkalmazni: itt olyan *vállalati kultúra* szükséges, amelyben az információk gyorsan és szabadon áramlanak, ahol bármilyen ötlettel elő lehet jönni és bármit meg lehet kérdezni. A hibamentes tömegtermeléshez, több ezer ember mozgatásához, kooperációjához és az állandó költségcsökkentéshez ugyanakkor *rendre* van szükség, kell tehát valaki, aki kikezdehetetlen szakmai tekintély, számító, végtelenül racionális elme, de ugyanakkor, ha kell, megsuhogtatja az ostort; ezt a személyt a szintén fairchildos Andrew Grove-ban találták meg, aki hívó szavukra rövidesen csatlakozott a vállalkozáshoz. Az „innovatív, demokratikus lazaságnak” és a szigorú rendnek ez a kettőssége végigvonul az Intel történetén: a vállalat mindeztáig bravúrosan lavírozott a két szélsőség között, ami persze nem ment konfliktusmentesen.

És a gépezet beindult. Az innováció sikerességét legjobban az egymást követő *chip-generációk* adatai jelzik (2. táblázat). Az időzítés stratégiai kérdés: ha a cég idő előtt jön ki az új változattal, akkor nem tudja kellőképpen lefölözni a korábbiakat, ha pedig késlekedik, a versenytársai megelőzik. Az innovációs trófeák látvá-

nyosak, a modern technikatörténet legszebb darabjai közé tartoznak: az Intel csinálta meg az első memóriachipet, az első DRAM-ot, az első EPROM-ot és az első mikroprocesszort.

2. táblázat

Intel chipek teljesítményének növekedése (1971-1995)

Típus	Kibocsátás éve	Millió művelet másodpercenként
4004	1971	0,06
8008	1972	0,06
8080	1974	0,6
8086	1978	0,3
8088	1979	0,3
i286	1982	0,9
i386	1985	5
i486	1989	20
PENTIUM	1993	100
PENTIUM PRO	1995	300

Forrás: Intel Corp., Dataquest INC. 1996. december

Az Intel története során nemegyszer előfordult, hogy a céget valamelyik versenytársa megelőzte az innovációs munkában, technikai szempontból jobb terméket állítva elő nála. Az innovációs előnyt azonban nem tudták igazán kihasználni, mivel az Intel verhetetlen volt az ötletek megvalósításában: domináns szerepét nemcsak a kiváló fejlesztési elgondolásoknak köszönhette, hanem az aprólékos gonddal, könyörtelen következetességgel megszerkesztett és működtetett termelési, disztribúciós, ügyféltámogatási, dokumentációs és egyéb rendszereinek. A születése után még jó darabig rengeteg bizonytalansággal küszködő iparágban az ügyfelek számára az Intel jelentette a biztos pontot (*Intel delivers: az Intel pontosan szállít* – ez volt a jelszó a „hőskorban“). A tulajdonosok számára pedig ezek a rendszerek magas nyereséghányadokat biztosítottak, ami nem tűnik csekély teljesítménynek, ha végiggondoljuk, hogy míg az ötvenes évek elején egy tranzisztor nagyjából 45 dollárba került, addig ma egy cent százszázad részét kell adni érte – ezen a lejtőn kellett az iparág vállalatainak végigszánkázniuk. A kezdeti években az iparágban mai szemmel nézve nevetségesen nagy volt a *selejtehányad*; aki ezt csökkenteni tudta, költségelőnyre tehetett szert, ehhez viszont mindent rendbe kellett rakni, mindent leszabályozni, a gyártósorok alkalmazottait úrruhára emlékeztető kezelőszalagokba bújtatni, a nőknek megtiltani a kozmetikumok használatát, és így tovább. A részletes szabályozást Grove „McIntel

Program“-nak nevezte, mondván, hogy a világ különböző pontjain gyártott chipet ugyanolyan standardizált eljárásokkal kell előállítani, mint a McDonald's hamburgereit.

Andrew Grove minden tekintetben a rend embere volt: a fentebb említett rendszerek kiépítése mellett megkövetelte, hogy mindenki tartsa rendben az íróasztalát, a leveleket irattárazzák, a kutatási eredményeket precízen dokumentálják, a teljesítményeket rendszeresen értékeljék. Az irányításhoz adatokra, statisztikák tömegére volt szüksége. Két alapvető módszert használt: a *költségvetés-készítést* és a *célok alapján való vezetést*. Rigorózus és szisztematikus pénzügyi tervezési rendszert vezetett be: minden részlegvezetőtől megkövetelte, hogy részletes költség- és bevételi terveket készítsenek, azokat rendszeresen aktualizálják, az eltéréseket pedig magyarázzák meg. A célok alapján való vezetést (angolul: *Management by Objectives*, röviden *MbO*) egy tanácsadó ajánlotta: a vezérigazgatótól lefelé lebontva minden alkalmazott számára középtávú célokat kellett meghatározni, és azok eléréséről rendszeresen be kellett számolni.

Az erőfeszítések egy sor *versenyelőny* formájában hozták meg az eredményüket:

- (a) vezető szerep a technológiai fejlesztésben – az ügyfelek úgy érezték, ha nem az Inteltől vásárolnak, lemondanak a jövőről;
- (b) széles termékválaszték, egymással kompatibilis chipgenerációk;
- (c) jól fókuszált és kiválóan képzett értékesítési szakemberek;
- (d) kiemelkedő teljesítmény a rendszerek szintjén.

Az ügyfelek számára az Inteltől való vásárlás jelentette a legkisebb kockázatot: az Intel-chipek ugyanolyan iparági szabvánnyá váltak, mint a Microsoft operációs rendszerei, a céget ugyanaz a „pozitív spirál“ repítette előre, mint Bill Gates vállalatát. A haladás azonban nem volt problémamentes, az utat éles kanyarok tarkították.

A memória-válság

Az Intel a hetvenes évek elején jelentkezett az első mikroprocesszorral, amit az iparág élénk érdeklődéssel fogadott. Miközben a cég egyre többet foglalkozott az új termékcsaláddal, hagyományos memória-üzletága a válság felé sodródott, ami világosan megmutatkozott az eladási statisztikákban.

A veszély Japánból érkezett. A szigetország egész sor vállalata – köztük a Hitachi, a Fujitsu, a Toshiba és a NEC – döntött úgy, hogy ott kell lennie a memória-üzletben. A hetvenes évek elején Kalifornia mérnökei megmosolyogták a hajmeresztő angolsággal beszélő, fényképezőgépeket kattogtató, gátlástalanul és sokszor hibásan másoló „sárgákat“. Rosszul tették: Japánnak olyan előnyei voltak, amelyek lépésről lépésre egyre veszélyesebbé tették.

A félvezetőgyártás felé orientálódó szigetországbeli cégek nem magányos cowboyok, hanem óriási méretű vállalatcsaládok tagjai voltak. Ezt kihasználva az új beruházásokba számlálatlanul tudták öntené a pénzt. Szállítóikkal és a vevőikkel hagyományosan sokkal szorosabb kapcsolatot tartottak fenn, mint amerikai versenytársaik: kéz a kézben dolgoztak velük a folyamatok tökéletesítésén, a pontos illesztéseken. A korszerű minőségbiztosítási rendszerek Amerikában csak a nyolcvanas években jelentek meg, a japánok viszont már egy évvel korábban megfogadták a minőség-próféta Edwards Deming tanácsait. A japán munkások a végsőkig *hűségesek* voltak munkaadóikhoz, nem kellett félni a távozásuktól, a felhalmozódott tapasztalatok elvesztésétől, nem volt gond a *fegyellemmel*, a szó szoros értelmében katonai rend fenntartásával.

A hetvenes évek végére a memóriachipek területén a japánok sorra lehagyták amerikai versenytársaikat: ugyanakkora nyereséget produkáltak, mint ők, miközben olcsóbban adták a chipjeiket. Szilárdan megvetették a lábukat a *tömegpiacokon* és sebesen szánkáztak lefelé a *tapasztalati görbékben*. Az árak gyorsabban kezdtek zuhanni a szokásosnál, majd megjelentek az első „lá zadó“ ügyfelek. Egy 1980-ban megrendezett szakmai konferencián a Hewlett-Packard egy felmérés sokkoló tapasztalatairól számolt be: a legjobb amerikai chipekben hatszor annyi hibát találtak, mint a legrosszabb japánokban. És nemcsak a minőség és a költségek jelentették a problémát: a szigetország cégei az innováció tekintetében is élre törtek.

Az Intel reakcióiról és döntéseiről Andrew Grove részletesen beszámol könyvében (12). A profit növelésében érdekelt alacsonyabb szintű, frontvonalbeli vezetők gyorsan reagáltak: a veszteségesse váló memóriachipek felől a sokkal jövedelmezőbb mikroprocesszorok felé terelték az erőforrásokat. A magasabb szintű vezetésben viszont elkeseredett viták dúltak: az Intel múltja, tradíciói a memóriachipekhez kapcsolódtak, senki sem volt igazán objektív, senki sem akart hinni a szemének. 1983 és 1984 fordulóján azonban a csata egyre véresebbé vált: a

számok azt mutatták, hogy a kumulált japán befektetések meghaladják az amerikaiakat, a növekvő kapacitások miatt a kínálat jóval felülmúlta a keresletet. A DRAM árak egy év alatt 70 százalékot estek. Világossá vált, hogy a veszteségeket csak az tudja elviselni, akinek sok pénze van, e tekintetben pedig a vegyes profilú és óriási méretű japán vállalatcsoportok sokkal jobban álltak.

Végül 1985-ben, ötévi küzdelem után (egyések szerint fölöttébb későn) Andrew Grove döntött: az Intel *kivonul a memóriagyártásból*. Az üzletág vezetőjét elmozdították, az 1984-es 25.400 fős létszámot rövid idő alatt 18.200-ra csökkentették. Fájdalmas lépések voltak, de a cég két év múlva ismét nyereséges lett. Grove szóhasználatával: sikeresen túljutott egy stratégiai inflexió ponton, és a mikroprocesszorokra összpontosította a figyelmét.

### Reflektorfényben

Az Intel történetének egyik legfontosabb napja akkor jött el, amikor az IBM úgy döntött, hogy az általa gyártott PC-kbe nem a saját chipjeit építi be. A piaci megjelenést követő első két évben a fantasztikusan sikeres gépekből mintegy félmilliót adtak el, és ezek 80 százalékába az Intel szállította a kulcsfontosságú alkatrészt, a mikroprocesszort. Ez számottevően bővítette a keresletet, de az Intel ugyanakkor a számítógépgyártók foglya volt, akik nem siettek az újabb chipgenerációkat használó fejlettebb gépek bevezetésével, mivel le akarták fölözni a régiek piacát. A helyzet 1989-ben kezdett megváltozni, amikor az Intel belekezdett az úgynevezett „*Piros X*“ kampányba. Az Egyesült Államok lapjaiban egészoldalas hirdetések jelentek meg, rajtuk egy piros X-szel áthúzott 286-os szám, majd a következő oldalon egy nagy 386-os. Az üzenet minden számítógépparát számára világos volt: ideje a 286-os PC-kről áttérni a korszerűbb 386-osokra. Ez volt az első olyan alkalom, amikor az Intel közvetlenül a *végső felhasználókhöz*, a fogyasztói piachoz fordult, kilépve addigi vadászterületéről, az ipari piacról.

Vessünk most ismét egy pillantást a 2. táblázatra. Láthatjuk, hogy egészen 1989-ig az Intel számokkal jelölte a processzorait. A cég marketingesei már a 486-os bevezetésénél is azt javasolták Grove-nak, hogy számolás helyett neveket kellene használni. Grove úgy határozott, hogy az 1993-ban piacra dobott verzió nem az 586-os *számot*, hanem a Pentium *nevet* kapja.

Tévedés lenne azt hinni, hogy pusztán egy névről van szó: a kérdésnek fontos *jogi* és *piaci* vonatkozásai voltak. Először is a számokat nem lehetett jogilag védeni, a

Pentium nevet viszont igen. Ha mondjuk a régi rivális, az AMD ki akart jönni valami hasonlóval, akkor komoly pénzeket kellett fektetnie egy más márkanév marketingjébe. Másodsor, a Pentium névvel és a hozzá kapcsolódó „Intel Inside“ kampánnyal az Intel megváltoztatta az informatikai iparág fontos játékszabályait. A cég vevői célcsoportját hagyományosan a számítógépgyártó vállalatok mérnökei alkották. A *végző felhasználók* a számítógépgyártók nevével találkoztak, sokan közülük minden bizonnyal azt sem tudták, mi van a dobozokban. Az 1991-ben elindított „Intel Inside“ kampánnyal a vezető mikroprocesszorgyártó végképp kilépett a beszállítók homályos köréből: a gépekre ragasztott, prospektusokban és plakátokon megjelenített „Intel Inside“ címkék azt sugallták, hogy az Intel chip a csúcstechnológia, a kiváló minőség és a korábbi verziókkal való kompatibilitás garanciája; ha valakinek ezek fontosak, olyan gépet vegyen, amelyen ott a címke. A kampányhoz 1994-re 1.200 vállalat csatlakozott, csaknem a teljes számítógépipar, az „Intel Inside“ márka értékét marketing elemzők közvetlenül a Coca-Coláé és a Marlboroé után sorolták. Egy ilyen erejű márkanévvel csak az tudja felvenni a versenyt, aki az Intelnél sokkal olcsóbb és/vagy sokkal jobb processzorral rukkol ki.

A számítógépgyártók azonban nem voltak valamenynyien boldogok: az Intel márka ereje gyengítette azoknak az erőfeszítéseknek a hatását, amelyekkel például a Compaq vagy az IBM próbálta a saját márkanévét erősíteni, a vevők köre megosztottabbá, következképpen gyengébbé vált. Az első lázadó óriás a Compaq volt, amely új tárgyalásokba kezdett az Intel vetélytársaival, a sajtóban és konferenciákon pedig mérgezett nyilatkozatokat lövöldözött Grove cége felé. De ez már napjaink történelme.

A *márkanév* és a *végző felhasználók* előtt való közvetlen megjelenés *kötelez* – ezt a leckét az Intel a *Pentium-botrányt* átélve tanulta meg. 1994 egyik októberi napján egy Thomas Nicely nevű matematikus telefonált be a céghez, mondván, hogy a zászlóshajó Pentium chip matematikai hibát vét. Ez nem volt meglepetés a cég mérnökei számára, akik úgy gondolták, hogy a problémára soha senki sem fog majd rájönni, és ha mégis feltűnik néhány különleges felhasználónak, a hibás chipet csendben ki lehet cserélni. A mikroprocesszorokban az óriási komplexitás miatt gyakran előfordultak kisebb hibák, akárcsak a Microsoft operációs rendszereiben. Gondoljuk el: egy Pentiumban 3 millió tranzisztor van.

1994-ben az Intel alapvetően *mérnöki* gondolkodású és viselkedésű vállalat volt: a márkapolitika, az arculatépítés és a fogyasztói pszichológia nem tartozott az erősségei közé. Nicely professzort egyszerűen lerázták, ő azonban nem hagyta magát, e-mail üzenetek formájában tájékoztatta kollegáit az esetről, majd a hír felkerült az Internetre. Novemberben az *Electrical Engineering Times* címlapsztoriban számolt be a történekről. Engedve a nyomásnak az Intel bejelentette, hogy a rossz chipet kicserélik azoknak, akik igazolni tudják, hogy a munkájukban valóban érinti őket a hiba. Az elégedetlenkedők kórusa ettől még hangosabb lett: hogy jön ahhoz az Intel, hogy eldönse, szüksége van-e egy vevőnek felsőbb szintű matematikára? A Világhálón Pentium-vicek és reklamációs kalandokról szóló beszámolók tűntek fel. Megjelent a CNN, aztán a New York Times, a Wall Street Journal és a Boston Globe. Az „Intel Inside“ kampánnyal megsértett számítógépgyártók örömmel ragadták meg az alkalmat a visszavágásra.

Decemberben összeült a válságstáb, és az Intel kapitulált: bejelentette, hogy *minden chipet kicserél*. A memória-krízis elhúzódásán okulva Grove gyors tempót diktált, a hibából sajátos erényt kovácsolt: a csere megmutatta a világnak a cég óriási pénzügyi erejét, a mutatványt ugyanis aligha tudta volna más utánacsínálni. 1995-ben közzé tette egyik legfontosabb processzorának hibalistáját, arra készítette a Motorolát, az AMD-t meg a többieket, hogy szintén publikálják a sajátjukat. A világ megtanulta, hogy hibátlan chipre várni illúzió, az Intel pedig közelebb került ahhoz a felismeréséhez, hogy a végző felhasználó a döntő tényező, és nem a számítógépgyártók köre.

A „Piros X“ kampány, a nevekkkel jelölt mikroprocesszorok, a Pentium botrány kezelése, a cég kutatófejlesztő központjának mai projektuma az Intel miszsiójának fokozatos újragondolását jelzik: arra utalnak, hogy az Intel már nem *beszállítónak*, hanem a számítógépipar *vezérének* tekinti magát.

### Gazdálkodás az intellektuális tőkével

A hatvanas évek félvezetőiparában nem sokat törődtek az ötletek és a találmányok jogi és egyéb formákban történő *védelmével*. A Fairchild és más cégek fejlesztői rendszeresen összejöttek törzshelyükön a kocsmaasztal mellett, és szabadon beszélgettek a munkájukról, kutatási-fejlesztési eredményeikről; a hírek gyorsan terjedtek szájról szájra. Azt is mondhatnánk, hogy a különböző vállalatok kutatói ebben a tekintetben lojálisabbak voltak

egymáshoz, mint a saját munkaadójukhoz. Az Intel alapító vezetői – Moore, Noyce és Grove – kezdetől fogva más álláspontot képviseltek, és a jelek szerint ezt helyesen tették: a cég egyebek között intellektuális tőkéje szakszerű menedzselésének köszönheti látványos sikereit. Mindhárman tisztában voltak azzal, hogy ebben az iparágban csak az győzhet, aki képes a legjobb koponyákat megszerezni, hasznosítani és megtartani.

A vállalat alapítás idején Noyce és Moore személyesen végezték a *toborzómunkát*. Természetesen a legjobb mérnököket igyekeztek kiválogatni, de a szakmai tudás nem volt elegendő. A jelölteknek el kellett fogadniuk, hogy az Intelnél kezdetben nem kaphatnak nagyobb fizetést, mint a korábbi munkahelyükön, sőt, esetenként kisebbel kellett beérniük. Mivel a cég növekedésére csak a jövőben lehetett számítani, többük jóval kevesebb beosztottat, kisebb részleget kapott a megszokottnál. Az alapítók nem a jelenben biztosított előnyökkel, hanem a *jövőkéjükkel* győzték meg a legjobbakat: azzal a vonzó perspektívával, hogy az Intel csillaga felmenőben van, a cég óriási sikereket fog aratni.

Az Intel mérnökeit alapvetően két dolog motiválta: az érdekes és izgalmas munka, valamint a személyes anyagi gyarapodás. Az utóbbit a vállalat *részvényvásárlási opciós rendszere* szolgáltatta. A sémát úgy alakították ki, hogy a megkapott opcióknak csak a negyedét lehetett az első évben beváltani. A maradék érvényesítéséhez további három évet kellett eltölteni a cégnél, ekkor azonban befutott az újabb opciós csomag. Ha valaki úgy döntött, hogy megvált az Inteltől, azt csak számottevő személyes vagyonesztés árán tehette meg. 1984-ben már 5000 alkalmazottnak voltak opciói, ami egyedülállóan nagy számnak számított a kor Amerikájában. 1997-ben a rendszert a cég valamennyi alkalmazottjára kiterjesztették; a döntést megelőző évben az Intel 820 millió dollárt fizetett ki nyereségrészesedésre és nyugdíjtámogatásra.

Nem tudjuk pontosan, hogy az alkalmazottak között hány milliomos van, de minden bizonnyal nem kevés. Ha valaki az első nyilvános részvénykibocsátásnál ezer darab részvényre kapott opciót, és azokat a rákövetkező 22 évben megtartotta, akkor végezetül öt millió dollár tulajdonosának mondhatta magát. Ezért igazán érdemes volt vállalni néhány kellemetlenséget. Grove ugyanis igen keményen bánt el azokkal, akik nem a várakozásainak megfelelően teljesítettek: pillanatokon belül alacsonyabb beosztásban találták magukat. Más cégeknél az érintettek feltehetően megsértődtek és távoztak volna, az Intelnél azonban egy ilyen lépéssel akár félmillió dollárt is lehetett veszíteni; nem csoda hát, hogy sértődés helyett a

legtöbbször inkább ráléptek a gázpedálra, hogy korábbi pozíciójukat visszaszerezzék.

Az Intel vezetői tisztában voltak azzal, hogy a turbulens, csúcstechnológiát képviselő számítógépiparban nem lehetnek okosabbak és informáltabbak az első vonalokban fejlesztési, termelési vagy értékesítési területen dolgozóknál. A döntési jogokat éppen ezért hagyományosan a lehető legalacsonyabb irányítási szintekre *delegálták*. (Az alapítás idején a mérnökök 100.000 dollárig önállóan vásárolhattak berendezéseket, nem volt szükség az irányító bürokrácia jóváhagyására.) Az alacsonyabb beosztású vezetőktől is *önálló kezdeményezést* vártak el, valamint azt, hogy több részleget érintő problémák megoldása érdekében *öntevékeny alkalmi csapatokba* szerveződjenek azonos rangú munkatársaikkal. A decentralizálást rigorózus tervezési, beszámolási és ellenőrzési rendszer működtetésével ellensúlyozták – erről fentebb már szóltunk. Az Intel pénzügyi részlege már jóval a kliens-szerver rendszerek bevezetése előtt fantasztikus sebességgel produkálta a kimutatásokat és beszámolókat.

Andrew Grove javaslatára a cég személyzeti osztálya szabályozott *személyes értékelési rendszert* vezetett be. Időről időre az alábbi négy kategória valamelyikébe sorolták be az alkalmazottakat: „kiváló”, „várakozáson felüli”, „várakozásnak megfelelő” és „várakozáson aluli”. Ezen kívül azt is közölték velük, hogy milyen a teljesítményük a hasonló munkakörben dolgozó kollegáikéhoz viszonyítva. A fizetésemeléseket, és ami még fontosabb, a felkínált opciókat ehhez az értékelési rendszerhez kapcsolták.

A látványos eredmények ellenére a rendszer selejtet is termelt: az ellentmondások és a kipattanó feszültségek miatt nem egy jobb sorsra érdemes szakember hagyta ott a céget. Egy szakszervezeti akció kezelésénél a vezetők azt is megtanulták, hogy a fizikai munkásokkal is törődniük kell: tettekkel kell őket meggyőzni arról, hogy az Intel *gondos munkaadó*, aki a jó munkát megfelelően jutalmazza, és odafigyel arra is, amit a gépek mellett dolgozók mondanak, hogy jobban megértse őket a szakszervezeti aktivistáknál.

Grove sokáig úgy vélte, hogy az Intel *munkahelye*, és semmi köze a sporthoz és a szórakozáshoz – de végül fokozatosan beadta a derekát. Azt is engedélyezte, hogy az alkalmazottak minden hetedik évben nyolchetes rendkívüli fizetett szabadságot (úgynevezett *sabbatical*-t) kapjanak; a nyolcvanas évek végén, amikor felszaporodott a kiégett, túlhajtott emberek száma, ez igen hasznos eszköznek bizonyult a legjobbak megtartásához.

„Ne engedd, hogy az alkalmazottaid ugyanazt tegyék veled, mint amit te tettél a főnököddel az előző munkahelyeden!” – írta egyszer Roger Borovoy, az Intel jogi tanácsadója. Nyilvánvalóan arra célzott, hogy a kezdeti idők jogi lazaságát kihasználva a cég számos új alkalmazottja – az egykori fairchildos alapító atyákat is ideértve – olyan információkat hozott magával előző munkahelyéről, amelyeket manapság minden józan ember *kereskedelmi titoknak* nyilvánítana és körömszakadtáig védene. Az Intel vezetése nem akarta megismételni a Fairchild hibáit: minden eszközzel arra törekedtek, hogy a cég kutatási eredményei, szabadalmi, technológiai, szakismeretei köré áthatolhatatlan falakat építsenek. Sikeresen lobbiztak annak érdekében, hogy az USA kormányzata a *jogvédelmet* az információtechnikai termékekre is kiterjessze. A hetvenes évek Amerikájában a szerzői jogvédelem hagyományosan csak regények, drámák, mozifilmek és más művészeti termékek vonatkozásában volt érvényesíthető. 1980-ban a szoftvereket is bevették a sorba, majd 1984-ben megszületett a félvezetők védelmére vonatkozó törvény, ami fényes győzelmet jelentett az Intel számára.

Andrew Grove vezetésével a cég mindent megtett annak érdekében, hogy a jogvédelmet a gyakorlatban is érvényesítse: számtalan eljárást és pert kezdeményeztek a hol itt, hol ott felbukkanó versenytársak, másolók és közönséges tolvajok ellen. Az „előbb lőj, aztán kérdezz” politikáját követték: sok pert elveszítettek, de az azonnali kemény fellépés bizonytalanságot keltett az ellenség soraiban, az Intel pedig időt nyert. Egyes módszereik – például ál-chipfelvásárló cégek alapítása a hamisítók leleplezésére – kifejezetten titkosszolgálatiaknak minősíthetők.

A szabadalmi titkok megtartása egy sajátos kereskedelmi probléma miatt sem volt egyszerű. A nagy ügyfelek túlságosan kockázatosnak tekintették a monopolhelyzetben lévő szállítóktól való vásárlást. Az Intel ezért kénytelen volt licencszerződéseket kötni egyebek között tradicionális ellenfelével, az AMD-vel is. A „second sourcing” gyakorlatával csak akkor hagytak fel, amikor az Intel már a világ legelső mikroprocesszor-gyártójának számított.

### Vállalatformáló személyiségek

Az Intel története nem a szokásos „garázstörténet”: alapítói nem torzonborz tinédzserek, számítógépbolond „nerd”-ök (lásd Apple, Microsoft, Netscape), hanem tekintélyes, öltönyös-nyakkendőös középkorú úriemberek voltak.

Az alapító atyák közül először három nevet kell megemlítenünk. Az első *Robert Noyce*-é, aki az alapítás évében éppen a negyvenedik évében járt, a Fairchild Semiconductor menedzsere volt, és az integrált áramkörök egyik feltalálójaként igen jó névnek számított a szakmában. Népszerű társasági ember, kedves modorú, kisportolt és jóvágású férfi: a régi fényképeken Paul Newmanre emlékeztet. Született „leader”, eleven, inspiráló, vidám személyiség, akit végtelenül komolyan kellett venni, és aki végtelenül komolyan vette azt, akivel beszélt.

Noyce 1968-ban *Gordon Moore*-ral hagyta el a Fairchildot. Moore jóval visszafogottabb ember kollégájánál, higgadt viselkedésű, kinézetre tipikus kispolgár. Ugyanakkor rendkívül tehetséges tudós és kutató, egész sor szabadalom birtokosa. Kiváló érzéke volt technikai problémák megoldásához: az alternatívák közül biztos tudással és kutatóösztönrel választotta ki a legjobbat. Noyce a nagy társaságok, partik központi figurája; Moore csendes sarkokba szeretett elvonulni néhány mérnök társaságában.

A harmadik név *Arthur Rocké*, egy New York-i befektetési bankáré. Régi ismeretség alapján Noyce őt hívta fel azzal a hírrel, hogy néhányan kiválnak a Fairchildból és új vállalatot alapítanak, amihez pénz kellene. Részletes dokumentumokra nem volt szükség, Rock számára elegendők voltak a nevek. Noyce telefonja után tizenöt embert hívott fel, és tizenöt helyről kapott pozitív választ. Olyan befektetőket választott ki (köztük Noyce egykori iskoláját), akik a pénz mellett szakmai segítséget is tudtak adni, és gondosan vigyázott arra, hogy egyik tulajdonos súlya se legyen túlságosan nagy. Gyors befektetési döntések voltak, de talán a legjobbak meghozóik életében: egyedül Rock részvényei ma mintegy 500 millió dollárt érnek.

Noyce szállította a *víziót* és az *inspirációt*, Moore a fantasztikus tudást, Rock a pénzt – a kép kezdett összeállni. Már csak egyvalaki hiányzott: egy jó *menedzser*. Szerencsére Moore-nak akadt még egy jó tulajdonsága: kiváló emberismerő volt. *Andrew Grove*-ot ő kereste meg (ez nem volt nehéz, mivel az utóbbi szintén a Fairchildnál dolgozott), aki abban a pillanatban döntött, és akiben Moore már a kezdet kezdetén meglátta a hajó jövődöbéli kapitányát.

Az álomcsapatból Noyce sajnos már nem él, Moore még aktív, több napot dolgozik minden héten. Az Intelt ma *Andrew Grove* nevével azonosítják. Az elmúlt több mint egy évtizedben ő állt a vállalat élén, de valójában már korábban is a legfőbb döntéshozónak számított. „A

személyiséget számos esetben nem lehet elválasztani a munkától – írja nemrég megjelent könyvében ([12], 123. o.). „Következésképpen, amikor az üzlet veszélybe kerül, az üzleti iskolákban és tréningeken tanult daczára az objektív elemzés háttérbe szorul a személyes és érzelmi reakciókkal szemben.“ Grove vezetési filozófiájának – ahogy könyvének címe is jelzi – központi eleme az üzleti *paranoia*, az állandó és intenzív üldözési mánia, és az ennek megfelelő következetes cselekvés: mindig arra számítani, hogy valami baj történik, hogy a szőnyeget kirántják alólad ha nem vigyázol, és nem lépsz eggyel hamarabb a versenytársaidnál.

Egy lélekbúvár számára nyilván érdekes kérdés, hogy vajon Grove fiatalkori élményei – amikor az ember a legfogékonyabb – mennyire játszottak szerepet ebben a paranoiában: valamilyen élményalapú, mélyebben meghúzódó beállítottságról van-e szó, vagy inkább egy racionális mérnökeme tudatos magatartásáról. A legvalószínűbb, hogy mindkettőről.

Andrew Grove 1936-ban született *Budapest*en Gróf András néven, majd 1956-ban az Egyesült Államokba távozott. Nem jött haza, és nem is kíván hazlátogatni, életének első húsz évéről nem szívesen beszél, riporterek szerint harapófogóval kell kiszedni belőle minden szót. Ez arra utal, hogy az ebben az időszakban szerzett élményeit azóta sem tudta igazán feldolgozni. Grove alapjában véve teljesen normális fiatalember volt: tehetséges és szorgalmas diák, operakedvelő mérnökhallgató, aki egy gyerekkori skarlát miatt kénytelen volt hallókészüléket használni. Volt azonban két nagy „bűne“. Egyrészt zsidó volt, annak minden e korra jellemző következményével: kiközösítés, bújkálás, álnév, örökre eltűnő rokonok és ismerősök, munkaszolgálatos apa, nyilasok, farkaskutyák, állandó félelem a lebukástól. Másrészt „polgári“ származású volt (apjára ma azt mondanánk: kisvállalkozó), és ez az ötvenes években nem számított jó ajánlólevélnek. Diáktársaival belekeveredett az 56-os forradalomba, majd kalandos körülmények között Amerikába távozott. A határt minden bizonnyal egy tehetséges, nagy munkabírású, ambiciózus fiatalember lépte át, mérnöki logikával és következetességgel megáldva, óriási kitörési vágygal és (valószínűleg) a kegyetlen élményekben gyökerező paranoiával. A történet többi része „szokványos“: egyetemi tanulmányok, kiváló eredmények, munka a Fairchildnál, majd végül az Intel.

Grove-nak minden bizonnyal nagy hatása volt az Intelre, de a vállalatnak is őrá. A Moore által átcsábított, hallókészülékes, mulatságosan magyaros kiejtésű,

Garfunkel-frizurás fiatalember klasszikus mérnöki szemlélettel kezdte irányítani a vállalatot: meg volt győződve arról, hogy a vezetési és szervezési problémákhoz úgy kell közelíteni, mint a mérnöki feladatokhoz: egyenleteket kell felírni, optimumot kell keresni, szabályokat kell alkotni és betartatni. Szemléletmódja és technikái fantasztikus eredményeket hoztak és rengeteg konfliktussal jártak, amikből viszont Grove tanult. A *Fortune* magazin 1984-ben a „legkeményebb“ vezetők között emlegette, aki számára rendkívül fontos a fegyelem. Az Intel minden alkalmazottjával szemben magasra állította a mércét, és ha valaki nem felelt meg ennek, azzal szemben igen határozottan járt el. Ezzel szemben vezérgazgatóként is egy 2,5 x 2,7 méteres, paravánnal elkerített kuckóban dolgozik, amely legfeljebb annyiban különbözik a többiekétől, hogy ablaka is van. Az Intelnél nincsenek privilégiumok: ha Grove későn fut be, akkor csak valahol messze, a sor végén parkolhat, mint bárki más.

Grove „rendmániája“ számtalan konfliktus forrása volt, hiszen a magasán képzett, hosszú éjszakákat és hétvégéket zokszó nélkül végigdolgozó fejlesztők nehezen viselték el, hogy reggel pontosan kell bejönniük. Az Intel kultúrája laza, de sokat követelő, és a jelek szerint Grove ügyesen egyensúlyoz a könyörtelen rend és az „innovatív“ lazaság, a feszültségeket oldó humor között.

Grove-ról 1994-ben kiderült, hogy rákja van. Betegségéhez ugyanolyan „mérnöki“ módon közelített, mint az Intel problémáihoz: adva van a kérdés, meg kell hozzá keresni a legmegfelelőbb választ. Végigkutatatta az irodalmat, meghallgatta a szakértői véleményeket, majd maga döntött a teendőkről – és győzött.

1998-ban, 61 évesen Craig Barrettnek adta át a vezérgazgatói széket, de változatlanul minden idejét az Intelnek szenteli: a mindennapos ügyintézésről elbúcsúzik, és stratégiai problémákkal kíván foglalkozni. Távozása azt is jelzi, hogy a félvezetőiparban kifutóban van a második nagy generáció.

### A jövő: kérdőjelek és bizonytalanságok

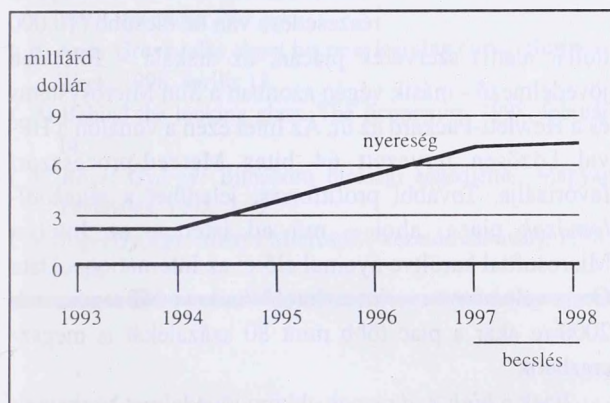
A félvezetőipar kilátásai tekintetében az Intelnek nincs különösebb oka aggódni. Az elmúlt harminc évben az éves átlagos növekedés 16,4 százalékos volt. A szakma talán legismertebb „jósá“, az SGS-Thomson Microelectronics-nál dolgozó Jean-Philippe Dauvin szerint a 2000. évre a piac nagysága el fogja érni a 300 milliárd amerikai dollárt (8). Ugyanakkor nem szabad megfeledkezni arról, hogy a chip-piac a kapacitásbővítések és -kivonások

közgazdasági sajátosságai miatt ciklikus jellegű: fel-  
lendülésekkel és visszaesésekkel tarkított. Dauvin a me-  
netrendszerű depressziót 2001-2002-re várja, és arra  
számít, hogy a következő tíz évben a 25 vezető chip-  
gyártó fele kiesik a versenyből. A vonat tehát gyorsan  
robo, de a kanyarokban erősen kell kapaszkodni.

Hogy mennyire erősen, azt jól érzékeltetik a tőzsde  
reakciói (2. és 3. ábrák). 1997 áprilisában az elemzők  
még rekordnagyságú bevételt és nyereséget jósoltak az  
Intelnek. Később azonban megváltozott a helyzet: a várt  
nyereség még most is igen csinos összeget tesz ki, de  
*növekedési dinamikája* az előrejelzések szerint csökken; a  
Wall Street heves reakcióját jól láthatjuk az árfolyam gör-  
béjén. Ha a részesedési adatokat nézzük (lásd a cikk  
bevezető részében), úgy vélhetjük, hogy az Intel szilárdan  
uralja a piacot, ereje a Microsoftéhoz hasonlítható;  
helyzetében mégis sok a bizonytalanság.

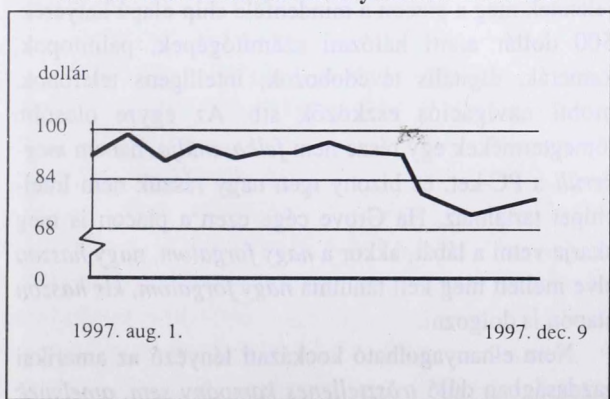
2. ábra

Az Intel nyereségének alakulása



3. ábra

Az Intel heti tőzsdei záróárfolyamának alakulása



Forrás: First Call, Business Week, 1997. december 22.

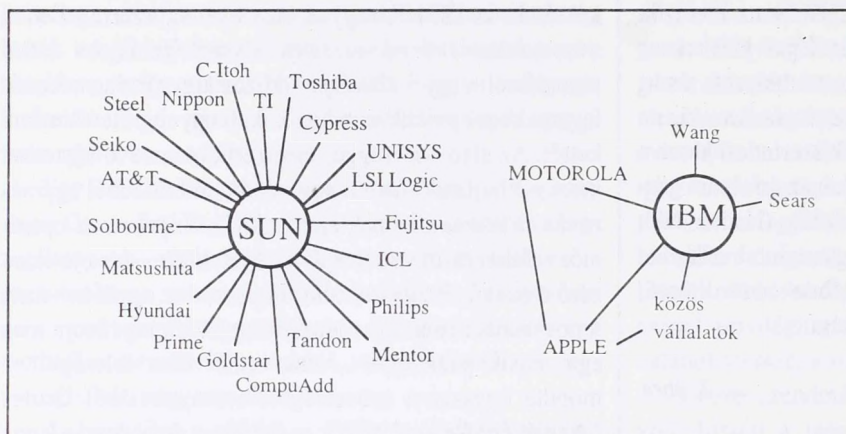
Mindenekelőtt itt van a *koncentráció* kérdése. A  
számítástechnikai piacon rengeteg versenytárs van. A  
kilencvenes évek végén azonban néhány nagy messze  
kiemelkedik a többi közül: a Microsoft-birodalom szinte  
megállíthatatlanul növekszik, a Digitalt beolvasztó  
Compaq óriási erőt képvisel, a chipgyártásban ott van az  
Intel, és az új vezetésnek köszönhetően magához tért a  
kék óriás, az IBM. A nagyok viszonyát egyszerre jellemzi  
a *szövetkezés* és a *verseny*: összefognak, ha külső  
támadásról vagy valamilyen közös ügyről van szó, de  
ugyanakkor egyikük sem habozik, ha gyengítheti a másik  
kettőt. Az alapösszefüggés egyszerű: ha a vevő egy adott  
összeget hajlandó fizetni egy gépért, akkor abból egymás  
rovására részesedhetnek azok, akik a chipecet, az operá-  
ciós rendszert, illetve magát a gépet adják – ez a játszma  
zéró összegű, és egy koncentrált piacon az egyik behemót  
dinoszaurusz ellenséges lépése alapjaiban ingathatja meg  
egy másik pozícióját. „Nem vettük őket feleségül“ –  
mondta egyszer a szövetséges-versenytársakról Grove.  
„A saját érdekeiket követik az üzletben, és badarság lenne  
feltételezni, hogy azok mindig összeegyeztethetők a  
mienkkel. El kell fogadni, hogy ők mások, mint mi  
vagyunk. Úgy kell gondolnunk a Microsoftra, mint egy  
alkalmi útítársra a vonaton. A fickó felszáll, és egy dar-  
abig együtt utazik veled. A fülkében civilizáltan  
viselkedtek. De azért nem bízod rá a lakáskulcsodat és a  
hitelkártyádat.“

Az Intel mikroprocesszorai népszerűségüket jelentős  
részben a generációk egymással való *kompatibilitásának*  
köszönhetik. Klasszikus pozitív spirálról van szó: az x86-  
os és a Pentium sorozat minden darabjára fantasztikus  
tömegű szoftvert írtak, amelyeket tulajdonosaik az újabb  
gépeken is futtatni akarnak, egyebek között azért, hogy  
még többet írjanak. Ez a spirál óriási előnyt jelent, de azt  
is, hogy az Intel bizonyos értelemben rabja a saját múltjának  
és ügyfeleinek. Az igazi csapás az lenne, ha valaki ki-  
tudná váltani az inteles processzor-technológiát valami  
mással. A nyolcvanas évek vége felé ezen a vonalon a  
legnagyobb veszélyt a RISC (*Reduced Instruction-Set  
Computing*) technológia fejlődése és terjedése jelentette,  
ami mögött nagyerejű szövetségi rendszerek sorakoztak  
fel (4. ábra), élükön a csúcsmínőséget képviselő mun-  
kaállomások processzorainak készítőivel. A játszma  
egyik kulcsfigurája a Microsoft: ha Bill Gates cégének  
sikerül olyan operációs rendszerrel kijönnie, amely az  
Intelétől különböző chip-architektúrákon is gond nélkül  
fut, és el tudja fogadtatni azt a piaccal, akkor az Intel csak  
egy lesz a sok gyártó közül. Andrew Grove szerint a  
RISC-csata mára eldőlt, mégpedig az Intel javára – de hát

ez az ő véleménye. Kétségtelen tény, hogy az ellen-táboron belül húzódó frontvonalak (gondoljunk csak a Sun-Microsoft ellentétre) az ő malmára hajtják a vizet. Az Intel sorsa összekapcsolódik a személyi számítógépé-

Celeron-alapú olcsó gépeket építenek (az „Intel Inside“ márkanév azért nem hangzik rosszul), mások viszont inkább az AMD-től vagy a NEC-től akarnak vásárolni. Mindeközben az Intel a piac másik sarkában teljes gőzzel

RISC-szövetségek 1992-ben



Forrás: (10)

vel. *Mi lesz veled PC?* – ezt a kérdést egyre többen teszik fel napjainkban. Az egyik látványos trend az *árak csökkenése*. 1998 februárjában a Compaq meghökken-tően olcsó gépeket dobott piacra: az 1000 dollár alatti márkás gép valósággá vált. Ebben a kategóriában az elemzők 1998-ra 33 százalékos növekedést jósolnak, szemben a teljes PC piacra előrevetített 20 százalékkal. Az International Data Corp. szerint az 1500 dollár alatti gépek részesedése 2001-re akár a piac felét is elérheti. Az olcsó kategória hirtelen nagyon fontossá vált, és úgy tűnik, hogy ezt mások az Intelnél hamarabb ismerték fel: a régi motoros Advanced Micro Devices és a friss Cyrix lecsapott a piacra, kellően olcsó chipekkel jelentkezett, és hirtelen a duplájára növelte részesedését a piac alsó végén.

Az árzuhanás megtépázta az Intel hagyományosan magas nyereséghányadát: éppen akkor következett be, amikor Grove cége a borsos árú Pentium II-re való átál-lásra igyekezett a PC felhasználókat rábeszélni. A kihívásra a cég a Pentium II egyszerűsített változatával válaszolt. A dolog azonban nem megy simán: az 1998 áprilisában megjelent Celeron chip nem aratott valami nagy sikert. (Az Interneten ismét Intel-viccek jelentek meg, a részvényárfolyam 7%-ot esett.) A költségek csökkentése érdekében a Pentium II-ből memóriachipeket vettek ki – ami közel egyharmadával csökkentette a tel-jesítményt. A PC gyártók táborokra szakadtak: egyesek

4. ábra folytatja a Pentium kampányt, piacra dobva a 350- és 400-MHz-es változatokat, ráadásul egy speciális kapcsolati elemmel meg-nehezítve a klón-gyártók dolgát. Mivel az árcsök-kenésnek aligha lehet ellenállni, másutt is meg kell keresnie a költségcsökkentési lehetőségeket, hogy a gyártók megengedhessék maguknak a Pentiumokat: 1998 közepén várhatók azok a processzor-kiegészítő chipkészletek, amelyek a korábbinál kevesebb elembe kombinálnak egyes PC funkciókat.

A csata más mezőkön is foly-tatódik. Az Intelnek domináns piaci részesedése van az olcsóbb (10.000 dollár alatti) szerverek piacán, az árszála – fölöttebb jövedelmező - másik végén azonban a Sun Microsystems és a Hewlett-Packard az úr. Az Intel ezen a vonalon a HP-val közösen tervezett 64 bites Merced-processzort favorizálja. További profitforrást jelenthet a *munkaál-lomások* piaca, ahol – mit ad isten – az Intel a Microsofttal karöltve nyomul előre: az International Data Corp. véleménye szerint az Intel/Windows NT rendszerek 2000-re akár a piac több mint 80 százalékát is megs-erezhetik.

Ezek a *high-end* piacok akkora jövedelmet hozhatnak a cégnek, hogy talán nem lesz gond az árak csökkentése az alsó szegmensben. Térjünk vissza egy pillanatra ez utóbbi vidékre. A kilencvenes évek vége felé tömegével jelennek meg a piacon a mindenféle chip-alapú ketyerék: 500 dollár alatti hálózati számítógépek, palmtopok, kamerák, digitális tévédobozok, intelligens telefonok, mobil navigációs eszközök stb. Az egyre olcsóbb tömegtermékek egy része nem *felhasználja*, hanem *meg-kerüli* a PC-ket, és bizony igen nagy részük nem Intel-chipet tartalmaz. Ha Grove cége ezen a piacon is meg akarja vetni a lábát, akkor a *nagy forgalom, nagy haszon* elve mellett meg kell tanulnia *nagy forgalom, kis haszon* alapon is dolgozni.

Nem elhanyagolható kockázati tényező az amerikai gazdaságban dúló *trösztellenes kampány sem, amelynek* képviselői most éppen egy igen nemes vadra vadásznak:

a Microsoftra (4). Az Intelnek talán nem jönne rosszul, ha a redmondi óriást több darabra bontva meggyengítenék. Kérdés azonban, hogy milyen precedenst teremtene ez. A cégnél már volt trösztellenes vizsgálat, egyelőre eredmény nélkül. Ha azonban a Federal Trade Commission győzedelmeskedik Bill Gates-szel szemben, akkor a következő célpont akár az Intel is lehet.

Az is érdekes kérdés, hogy mi lesz az Intellel Andrew Grove után. Úgy tudjuk, hogy az operatív irányításról leköszönő vezér *stratégiai* kérdésekkel kíván foglalkozni: merre fejlődik a hálózati technika, milyen potenciálok jelennek az új technológiákban, hogyan lehet őket tömeges méretekben hasznosítani, milyen hatással lesz az informatika fejlődése a kereskedelemre, a marketingre, a szórakoztatásra. Ha az információs technológia tortája növekszik, akkor az Intel is nagyobb szeleteket kanyaríthat ki belőle.

#### Irodalom

- ( 1) *Alsop, S.*: What If Bill and Andy Got Divorced. Fortune, 1997. november 24.
- ( 2) Andy Grove talks about his new learning curve. Business Week, 1998. április 13.
- ( 3) Behind the looking glass. The Economist, 1998. február 14.
- ( 4) *Bógel György*: Bitháború bírósági segédlettel. Magyar Távközlés, 1998. 2. sz.
- ( 5) *Bógel György*: Miért a Microsoft? Vezetéstudomány, 1998. 4. sz.
- ( 6) *Burgelman, R.–Grove, A.*: Strategic Dissonance. California Management Review, 1996. Winter
- ( 7) *Cusumano, A.–Selby, R.*: Microsoft Secrets. Harper Collins Business, 1995
- ( 8) *Edmondson*: Good eye, Mr. Chips. Business Week, 1997. szeptember 8.
- ( 9) *Gates, B.*: The Road Ahead. Viking, 1977
- (10) *Gomes-Casseres, B.*: Group Versus Group. Harvard Business Review, 1994. júl-aug.
- (11) *Grove, A.*: The Future of the Computer Industry. California Management Review, 1990. Fall
- (12) *Grove, A.*: Only the Paranoid Survive. Harper Collins, 1996
- (13) *Himelstein, L.*: Intel: the Feds are loaded for bear. Business Week, 1997. október 13.
- (14) Intel's Andy Grove, Inside. Newsweek, 1996. szept. 2.
- (15) *Jackson, T.*: Inside Intel. Harper Collins Publishers, 1997
- (16) *Kehoe, L.*: Grove hands over control of Intel after 11 years at top. Financial Times, 1998. március 27.
- (17) *Kirkpatrick, D.*: Intel's Amazing Profit Machine. Fortune, 1997. február 17.
- (18) Not good enough? The Economist, 1998. április 4.
- (19) *Ramo, J.*: A Survivor's Tale. Time, 1998. január 5.
- (20) *Reinhardt, A. et al.*: Intel. Business Week, 1997. december 22.
- (21) *Reinhardt, A.*: Is it Possible? A Bum Chip from Intel? Business Week, 1998. április 20.
- (22) *Schlender, B.*: The Incredible, Profitable Career of Andy Grove. Fortune, 1998. április 27.
- (23) The Solid-State Century. Scientific American, special issue, 1997

BERDE Éva

# A FELSŐOKTATÁS MINT KVÁZI PIACI VÁLLALKOZÁS<sup>1</sup>

A felsőoktatás finanszírozására már többféle elképzelés is körvonalazódott hazánkban. A cikkben bemutatott egyszerű számítások Mark Blaug javaslatait ültetik honi talajba. Segítségükkel jól nyomon követhetőek egy mindenki által igénybe vehető tandíjhitel körvonalai.\*

A magyar felsőoktatás finanszírozása az ott dolgozók és tanulók körében az egyik leggyakrabban emlegetett megoldandó kérdés. Különösen sokakat érint a tandíj, az ehhez kapcsolódó esélyegyenlőség, illetve egyéni költség-haszonelemzés problémaköre. Változatos, sokszor szélsőséges elképzelések és megoldási javaslatok léteznek, közben pedig az állami tulajdonú felsőoktatási intézmények legmagasabb tandíjai kezdik megközelíteni némely piaci alapokon működő intézmény tandíját. Augusztus 1-től érvénybe lép a tandíjhitelhez kapcsolódó állami kezességvállalás rendszere is, amelyre vonatkozóan egyelőre még nincsenek tapasztalataink, mégis többen megkérdőjelezzik a rendszer működőképességét. A cikkben bemutatott egyszerű számítások egy gondolati kísérlet részei: Mark Blaug elképzeléseinek magyar körülmények közé való átültetésével nyomon kísérhetjük egy mindenki által elérhető tandíjhitel körvonalaival.

## A felsőfokú oktatás finanszírozási modelljei

Napjaink felsőoktatásának mennyiségi bővülése, és az állami költségvetés ilyen célra fordítható szeletének szűkülése sok ország sajátossága. A modern társadalmak tömegesen igénylik a magasán képzett szakembereket,

\* A kormány szeptember 1-től tervezi a tandíj megszüntetését – legalábbis alapesetben. Ez nem érinti a tandíjhitel elvi lehetőségeinek egyfajta áttekintését.

ezért a felsőoktatás mindenütt szembesül a létszámnövelés problémáival. A felsőfokú végzettségű állampolgárok nem csak saját jólétüket fokozzák, hanem elősegítik embertársaik boldogulását is. Bizonyos fokig tehát indokolható, hogy a főiskolások és egyetemisták költségeinek egy részét a többi adófizető finanszírozza. Ráadásul a társadalom különböző tagjainak eltérő anyagi helyzete nem is teszi minden felsőoktatásban tanulni vágyó fiatal számára lehetővé a rá háruló kiadások megtérítését.<sup>2</sup> Ugyanakkor tagadhatatlan tény, hogy a felsőfokú tanulmányok későbbi legnagyobb haszonélvezői maguk a diplomások, így nem feltétlenül igazságos, ha a tanulásukkal kapcsolatos kiadásaik döntő részét az állami költségvetés ajándékba adja.

A felsőoktatáshoz kapcsolódó egyéni költségek fedezésére a nemzetközi gyakorlatban két alapmodell alakult ki, ill. ennek a két modellnek az ötvözetei<sup>3</sup> működnek. Az első alapmodellben a jóléti állam biztosítja a felsőoktatásban tanulók ingyenes részvételét, vagyis a költségekhez valamennyi adófizető hozzájárul. Az ilyen jóléti oktatási modell főleg a nyugat-európai országokban, és a volt szocialista országokban működött, ill. részben működik ma is. A jóléti konstrukcióval ellentétesen, a másik alapmodellben a költségeket teljes egészében maga a diák, ill. családja vállalja. Ez a fajta egyéni teherviselés leginkább az USA felsőoktatását<sup>4</sup> jellemezi. Ma már egyetlen hazai szakember sem vitatja, hogy az egyetemi és főiskolai továbbtanulás Magyarországon is

csak úgy válhat tömegessé, ha megnő a finanszírozás piaci elemeinek száma.

Az oktatás egyéni költségeihez kapcsolódóan megszülettek a különböző hitelkonstrukciók, melyek megszorozzák a szegényebbek felsőoktatási részvételének esélyeit. Ezeknek a kölcsönöknek a döntő része jelzálog típusú hitel, melyet a diploma megszerzése után bizonyos szankciók kilátásba helyezése mellett, meghatározott idő alatt, kamatos kamattal kell visszafizetni.

### Tandíjhitel Magyarországon

A hallgatók tandíjának növelése nálunk is hitellehetősegeket igényel. A frissen kidolgozott tandíjhitel konstrukciója, és a hozzá kapcsolódó nyolcvan százalékos állami kezességvállalás<sup>5</sup> csak ez év augusztus 1-től lép életbe, de már most sokan kételkedve fogadják. Félnék tőle, hogy az igazán rászorulókat – magas kockázati faktorok miatt – a bankok vissza fogják utasítani, és így nem valósulhat meg a tandíjhitel alapvető célja, a gyengébb anyagi háttérrel rendelkezők tanulási esélyeinek növelése. Emellett várhatóan ugyanolyan jellegű visszafizetési problémák keletkeznek, mint amit pl. Miles és Zimmerman [1997] az USA tandíjhitelének kapcsán írtak le: az USA-ban a diplomások hiteltörlesztési kötelezettsége egyeseknek már-már elviselhetetlen terheket okoz.

Vajon más megoldás nem létezik? Nem lehetne-e olyan konstrukciót találni, amelyben nincsenek diszkrimináltak, nem kell félni a későbbi hatalmas anyagi kötelezettségektől, és a többi adófizető sem kényszerül áldozatokra? A továbbiakban egy olyan tandíjhitel jellegű rendszert láthatunk, amely jól illeszkedik a magyar sajátosságokhoz, és a fenti kérdésekre igenlő választ ad. Az eredeti gondolat Mark Blaugtól<sup>6</sup> származik az 1960-as évekből. Azóta többször újra éledt, de igazán sehol sem vezették be. A ma működő tandíjhitel rendszerek közül talán az ausztráliai áll hozzá a legközelebb, ahol a hallgatók vagy előre megtérítik a tandíjat, vagy a kapott tandíjhitelt a végzésük után, jövedelemfüggő mértékben és szubvencionált, alacsony kamatlábak mellett fizetik vissza.

Az Egyesült Királyságban – a bevezetésre kerülő tandíjak kapcsán – napjainkban is népszerűek Blaug gondolatai. Barr és Crawford [1996], Barr és Falkingham [1993] valamint Barr és Falkingham [1996] részletekbe menő számításokat végeztek egy olyan tandíjhitelről, melynek visszafizetése jövedelemfüggő. Megmutatták, hogy az Egyesült Királyságban a jövedelemfüggő tandíjhitel nemcsak jóval hatékonyabban működne, mint

a jelzálog típusú forma, hanem kevesebb állami kezességvállalást is igényelne. A továbbiakban az alapvetően Blaug és Barr nevéhez kapcsolható konstrukcióra angol tandíjhitel-rendszerként fogok hivatkozni.

A továbbiakban leírt konstrukció mindössze egy gondolati kísérlet. Arra ösztönzi az olvasót, hogy képzelje el, hogyan működhetne egy ilyen típusú rendszer. Az összes szabálya a kísérlethez tartozó fikció. Mégis kénytelen vagyok olyan stílusban írni ezekről a szabályokról, mintha valóságos összefüggéseket ismertetnék. Mindez azonban kizárólag a megértést segíti elő.

A most javasolt konstrukció („magyar tandíjhitel” vagy „magyar séma”) annyiban hasonlít az angol rendszerhez, hogy szintén függ a jövedelemtől, és begyűjtése a társadalombiztosítás segítségével, a hitelt nyújtó pénzüintézetek számára történik. Van azonban két lényeges eltérés: a „magyar tandíjhitel” visszafizetése életfogytiglan tart, és minden olyan személyes, munkából és alkotásból származó jövedelemre kiterjed, amit a felsőoktatást eredményesen elhagyó egyén élete folyamán szerez. Nincs tehát az egyéneknek kinullázható tőkeszámlája, a törlesztő részletek soha nem maradhatnak el. A „magyar tandíjhitel” másik sajátossága, hogy a megtérülési számításoknál mindenütt 5 %-os reál kamatlábbal dolgoztam. Nem létezik olyan változat, ahol az állam szubvencionálná a kamatlábat.

### A felvázolt tandíjhitel-konstrukció létjogosultsága

Mielőtt az Olvasó azonnal elvetné a fenti típusú rendszer hazai létjogosultságát, foglaljuk össze, hogy ideális esetben mi várható el egy jól működő tandíjhitel-konstrukciótól:

- Mindenki számára, aki tanulni akar, egyformán elérhető;
- Visszafizetése biztosított, ezért a hitel nyújtásában érdekeltté teszi a magánvállalkozásokat;
- A visszafizetési teher nem rettent el a tanulni vágyókat;
- Adminisztrációja gyors, áttekinthető, alacsony költségű;
- A társadalom azon tagjaira, akik nem folytattak felsőfokú tanulmányokat, sem a hitel nyújtása, sem annak visszafizetése nem helyez többletterhet.

Ahhoz, hogy a fenti követelmények vonatkozásában meg tudjuk vizsgálni a „magyar sémát”, jobban át kell tekintenünk képzeletbeli rendszerem működési előírásait. A rendszerben nagyon fontos szabály pl. az, hogy az esély-

egyenlőség elve alapján mindenkinek, aki a felsőoktatásban tanul, kötelezően igénybe kell vennie a felvázolt tandíjhitelt. A tehetősek sem fizethetnék meg „zsebből” a tandíjat. Ez a látszólag nehézkes megkötés egyrészt éppen az adminisztrációt egyszerűsíti, másrészt pedig elősegíti, hogy a rendszerben maradjanak a kis kockázatú adósok, és a pénzügyi intézetek valóban bízzanak a hitel visszaáramlásában. A „magyar sémát” nevezhetnénk akár fordított felosztó-kirovó szisztémának is. A nyugdíj felosztó-kirovó rendszere ugyanis az egyén szempontjából előbb adóztat, utána szolgáltat: azok, akik ma kapnak nyugdíjjáradékot korábban fizettek járulékot. A „magyar tandíjhitel” ezt a logikát fordítja meg: A bankok hiteleznék, „járadékot fizetnek” a jelenleg tanulóknak, akik a kölcsönt később, aktív éveik során térítik vissza. Akárcsak a társadalombiztosítás felosztó-kirovó rendszerében, a tandíjadó konstrukciójában is megengedett, hogy a beáramló pénzeket mások részére fizessék ki. A tandíjadó-rendszer éréseivel párhuzamosan a törlesztés egyre nagyobb százalékban fedezi az aktuális hitelösszegeket, majd az egyenleg egy idő után pozitívvá válik. A séma teljes kifejlődése akkor következik be, amikor már az élete végén járó értelmiségi korosztály is adózik,<sup>7</sup> ha van munkajövedelme, mert annak idején már ez a réteg is kapott tandíjhitelt.

A fordított felosztó-kirovó rendszer szóhasználata azért is jogos, mert a javasolt struktúra adminisztrációját – a Barr és Falkingham [1993]-ban leírtakhoz hasonlóan – a nyugdíjbiztosítási ügyintéző hálózat végzi. A gyakorlati kivitelezés így nagyon alacsony költségű, nem kell új adminisztrációs rendszert kiépíteni, és a nyilvántartás sem ütközhet akadályokba. A nyilvántartás pl. történhet úgy, hogy mindenki kap egy újabb számjegyet társadalombiztosítási azonosítójához, amely mondjuk zérus, ha az illető nem vett részt felsőoktatásban, illetve 1, ha részt vett. Azok, akiknek a kérdéses számjegye 1-es, valamennyi személyes jellegű jövedelmük után, a jövedelem meghatározott részarányát – pl. három %-át – átadnák a tandíjhitelt nyújtó pénzügyi intézeteknek. Ez az összeg a nyugdíjbiztosítási ügyintézőkön keresztül jutna el rendeltetési helyére. A felsőfokú tanulmányaikat végleg abbahagyók külön eljárásban részesülnének, a rájuk vonatkozó bánásmód további megfontolást igényel. Szimulációs számításaimban egyelőre figyelmen kívül hagytam a velük kapcsolatos problémát. Amennyiben valaki több év alatt végzi el a felsőoktatási intézményt, mint amennyi minimálisan szükséges hozzá, a plusz évekre önmagának kellene a költségeket megfizetnie. Szimulációs modellemben egyelőre ettől a problémától [is] eltekintettem.

A fentiek alapján a „magyar séma” valóban mindenkinek számára, aki a felsőoktatásban tanul elérhető, sőt kötelező. Nyilvántartása a társadalombiztosítási adminisztrációra épül, viszonylag kevés többletköltséget igényel. Ezen a kevés adminisztrációs költségen kívül semmi nem hárul azokra, akik nem kívánnak egyetemen vagy főiskolán tanulni. Három kritérium tehát minden bizonnyal teljesíthető az ideális tandíjhiteltől megkívántak közül.

A hitel nyújtójának jövedelmezőségi viszonyaira, és a hitelt törlesztő elviselhető terheire vonatkozóan csak szimulációs vizsgálataim segítségével tudok helyzetképet adni.

### A szimulációs vizsgálat

Számításaimban a havi tandíjhitel nagysága megegyezik a jelenleg érvényes hallgatói normatíva összegével, havi 7.000 Ft-tal, ami a tíz tanulmányi hónapot figyelembe véve évi 70.000 Ft. A kapott juttatásért cserébe valamennyi diplomás szakember minden végzés utáni munkából és alkotásból szerzett aktív jövedelme után hiteltörlesztést, „oktatási adót” vagy „oktatási járulékot” fizet, mely modellemben megegyezett az illető bruttó keresetének három %-ával.<sup>8</sup> A kísérleti számításokat Microsoft Excel 5.0 programmal végeztem. A továbbiakban a szimulációs modell segítségével ellenőrzöm a következő három állítás igazságtartalmát:

- (1) A tandíjadó nem retenti el a tanulni vágyókat a felsőoktatásban való részvételtől.
- (2) A tandíjhitelt felvevő átlagos egyén élete során viszsza fizeti a korábbi juttatást és kamatait, sőt a többség túl is fizeti a hajdan kapott összeget. A pénzügyi intézeteknek tehát érdemes tandíjhitelt nyújtaniuk.
- (3) A folyó évi egyenleg a rendszer teljes érésekor,<sup>9</sup> sőt már előbb is pozitív. Nincs tehát szükség állami támogatásra, ill. állami kezesség vállalására.

Az (1) állítás bizonyítása még szimulációs vizsgálatot sem igényel. Elég, ha a személyi jövedelemadó legalacsonyabb, húsz %-os adókulcsára, vagy a társadalombiztosítás tíz %-os terhére gondolunk. Természetes, hogy egy újabb adó nem okoz örömet az állampolgároknak, de mivel nagysága lényegesen kisebb a többi kötelezettséghez képest, ezért valószínűsíthető, hogy ez az adó senkit sem térít el megcélzott tanulmányai elkezdésétől. Ráadásul elképzelhető, hogy a tandíjjárulék segítségével a személyi jövedelemadó kulcsai valamelyest csökkenthetők, mivel a költségvetés felsőoktatás-finanszírozási terhe is mérséklődik.

A továbbiakban a (2) és (3) állítás bizonyításával foglalkozunk. Képzeltbeli rendszerünk 1997-ben indul, ami azt jelenti, hogy valamennyi jövedelmi adatot az 1997-es keresztmetszeti tényértékek<sup>10</sup> alapján vettem számításba. A főiskolát és az egyetemet végzett korosztályok keresetét az 1997-ben azonos korú és végzettségű dolgozók keresetével azonosnak tekintettem. Ezáltal a rendszerben zérus a gazdasági növekedés, és nincsenek inflációs hatások sem. A keresztmetszeti adatok használata révén a diszkontáláskor használt öt %-os kamatláb reálkamatlábnak minősül, és a hitel törlesztése a kölcsönt adó vállalkozásnak tisztességes kezelési költséget és pénzhasználati díjat biztosít.

A felsőoktatási tanulmányaikat befejezők és munkájukat megkezdők létszámára 2012-ig az SAAS [1996]<sup>11</sup> előrebecsléseit használtam. A becslésben szereplő számértékeket az azóta bekövetkezett felsőoktatási létszámbővítésnek<sup>12</sup> megfelelően megszoroztam 1,35-tel, 2012 utána pedig évi 0,5 %-os létszámbővülést feltételeztem. Kísérleti számításaim során eltekintettem a felsőoktatásból lemorzsolódóktól – a rendszer esetleges megvalósítása során rájuk ugyanis külön szabályok vonat-

koznak –, ezért a felsőoktatásban részt vevőket a következő években végzetek összegezésével számítottam ki. Alapesetben a főiskola három, az egyetem öt éves, de kipróbáltam azt is, milyen pénzügyi hatásokkal járna a négyéves főiskolai képzés.

Mind a korosztályonkénti keresetek, mind a hallgatói létszámok vonatkozásában csak a férfiak és a nők összesített adatai álltak rendelkezésemre. A nemenkénti bontást a korábbi statisztikai adatoknak<sup>13</sup> megfelelően, becsléssel számítottam ki. A felsőfokú végzettségű szakemberek halálzási arányszámait pedig azonosnak vettem az 1996-os értékekkel.<sup>14</sup>

Szimulációs számításaim a (2) kérdésre, a felvett tandíjhitel megtérülésére négy átlagos kategória, a férfi és női egyetemista, ill. a férfi és női főiskolás vonatkozásában adnak választ. A felvázolt rendszer kockázati közösséget létesít a felsőfokú oktatásban részt vevők közt. Az erre vonatkozó szabályok megalkotása, és a rendszer működésének biztosítása az állam feladata. A szervező és szabályozó tevékenységtől eltekintve az állam a rendszeren kívül marad. A hitelt a pénzügyintézetek nyújtják, és ők kapják a törlesztést is. Az állam már az

1. táblázat

Az 1997-ben 19 éves férfi főiskolás diszkontált tandíjhitelének és törlesztésének pénzüsszegei, és az egyenleg értéke hároméves tanulmányi idő feltételezésével

A hallgató életkora	A tandíjhitel (-), ill. a tandíjadó (+) diszkontált éves értéke (Ft)		A hallgató életkora	A tandíjhitel (-), ill. a tandíjadó (+) diszkontált éves értéke (Ft)		Összesített kategória	Érték (Ft)	Egyenleg (Ft)
	hitel	törlesztés		hitel	törlesztés			
19	-70000		41	11092		hitel	-200159	252933
20	-66666		42	10564				
21	-63492		43	10061		törlesztés	453092	
22		17876	44	9581				
23		17025	45	10046				
24		16214	46	9568				
25		19219	47	9112				
26		18304	48	8678				
27		17432	49	8265				
28		16602	50	8070				
29		15812	51	7686				
30		16200	52	7320				
31		15429	53	6971				
32		14694	54	6639				
33		13994	55	6825				
34		13328	56	6500				
35		12842	57	6190				
36		12231	58	5896				
37		11648	59	5615				
38		11093	60	5679				
39		10565	61	5409				
40		11646	62	5151				

induláskor mentesül a felsőoktatás egyéni normatívájának megfizetésétől, így számára jelentős pénzeszközök szabadulnak fel.

A következő négy táblázat a négy – férfi főiskolás, női főiskolás, férfi egyetemista, női egyetemista – csoport hitelfelvételi és törlesztési pályájának szimulálalt értékeit tartalmazza. Mind a négy táblázat az összes jövedelmi és költségadatot a hallgató 19 éves korára diszkontáltan mutatja. A diszkontáláskor figyelembe vett kamatláb 5%. A tandíjadó megegyezik az éves kereset három %-ával. A tandíjadó ötvenkénti ugrásszerű változása annak a következménye, hogy a jövedelmi adatokat öt éves átlagban kaptam meg. Folyó áron tehát tandíjadóként öt darab azonos érték szerepelne egymás alatt. A diszkontálás következtében ugyan némileg csökkennek a tandíjadó egymás alatt feltüntetett értékei, de nagyobb változás csak ötvenként észlelhető.<sup>15</sup>

hogy különösen az értelmiségi foglalkozásúak főállású munkahelyükről származó jövedelmükön felül is lényeges összegeket keresnek. A tandíjadó ezekre a törvényesen díjazott tételekre is vonatkozik, így az 1. táblázat tandíjadója lefelé torzít. Ugyancsak lefelé torzít az összesített tandíjadó azért, mert csak 62 éves korig veszi figyelembe a jövedelmeket. A tandíjadó a később kapott, nem járadék jellegű jövedelmekre is érvényes, hiszen ezek megszerzését is tekinthetjük a hajdani főiskolai képzés eredményének. Ugyanakkor az 1. táblázat férfi főiskolása egyszer sem munkanélküli, vagyis munkaképes korú éveiben végig fizeti a tandíjadót.<sup>16</sup> Ebből a szempontból tehát az 1. táblázat tandíjadója felfelé torzít. További felfelé torzító hatás, hogy férfi főiskolásunk az 1. táblázatban 62 éves koráig biztosan nem hal<sup>17</sup> meg, illetve nem távozik külföldre. 5%-os kamatlábbal dolgozva, az 1. táblázat férfi főiskolása élete során 252.933 Ft-

2. táblázat

Az 1997-ben 19 éves női főiskolás diszkontált tandíjhitelének és törlesztésének pénzüsszegei, és az egyenleg értéke hároméves tanulmányi idő feltételezésével

A hallgató életkora	A tandíjhitel (-), ill. a tandíjadó (+) diszkontált éves értéke (Ft)		A hallgató életkora	A tandíjhitel (-), ill. a tandíjadó (+) diszkontált éves értéke (Ft)		Összesített kategória	Érték (Ft)	Egyenleg (Ft)
19	<i>hitel</i>	<i>törlesztés</i>	41	<i>hitel</i>	<i>törlesztés</i>	hitel	-200159	177211
20	-70000		42	9238				
21	-66667		43	8799		törlesztés	377370	
22	-63492	14889	44	8380				
23		14180	45	7981				
24		13505	46	7590				
25		16008	47	7228				
26		15245	48	6884				
27		14519	49	6722				
28		13828	50	6402				
29		13170	51	6097				
30		13493	52	5807				
31		12851	53	5530				
32		12239	54	5685				
33		11656	55	5414				
34		11101	56	5156				
35		10696	57	4911				
36		10187	58	4677				
37		9702	59	4730				
38		9240	60	4505				
39		8800	61	4291				
40		9700	62					

A 19 éves férfi főiskolás három évig évente 70.000 Ft tandíjhitelt kap. 22 éves korában elkezdi dolgozni, és jövedelme évről évre növekszik. Az 1. táblázat kizárólag a főállású munkahelyéről származó jövedelmek utáni tandíjadó diszkontált értékeit tartalmazza. Köztudott,

tal több tandíjadót fizet, mint amennyi tandíjhitelt kap. A veszteséget azonban apró részletekben, különösebb megrázkódtatások nélkül szenvedni el. A pénzintézetnek pedig – hosszú távú szemléletben gondolkodva – megéri a hitel nyújtása.

A női főiskolások tandíjhitel és tandíjadó adatait a 2. táblázat tartalmazza. A férfiakéhoz hasonló rendszerben a nők lényegesen kisebb összeggel fizetik túl a kapott hitel nagyságát.

A férfi főiskolások 252.933 Ft-os többletfizetésével szemben a nők egyenlege csak 177.211 Ft túlfizetést mutat. Ennek oka a nők alacsonyabb fizetése. A 2. táblázathoz fűződően ismét felsorolhatnánk az 1. táblázatnál ismertetett összes lefelé és felfelé torzító tényezőt. Mindezekhez társul egy újabb, az egyenleget lefelé módosító hatás. A nők ugyanis a szülések és kisgyermekük gondozása miatt néhány évre igen nagy valószínűséggel kiesnek a munka világából. Ezt a 2. táblázatban nem vettem figyelembe, és a tandíjhitel összegét úgy számoltam, mintha a nő 22 éves korától 62 éves koráig egyfolytában dolgozna. Amennyiben a 2. táblázat szereplője 22 és 35 éves kora közt otthon maradna gyermekeivel, és ezért erre a tizennégy évre nem kellene tandíjadót fizetnie, akkor az egyenleg negatív – 10.168 Ft lenne. Ennél rövidebb otthon tartózkodás

esetén azonban az egykori főiskolás nő sem maradna adósa a tandíjhitelt nyújtó pénzügyintézetnek. Ez utóbbi állítás persze azt is feltételezi, hogy a szülési szabadság után ismét dolgozó nő a nemének és korének megfelelő átlagkeresetet kapja.

Az egyetemet végzett nők és férfiak tandíjadója magasabb szinten, de hasonló módon alakul, mint a főiskolát végzett társaiké. A 3. táblázat mindkét nembeli egyetemistára vonatkozó szimulációs értékeket tartalmazza.

A 3. táblázat női egyetemistájának többlettörlesztése, 207.143 Ft, több mint 100.000 Ft-tal elmarad férfi kollégája megfelelő értékétől, viszont megközelíti a férfi főiskolások egyenlegét. A 3. táblázat női és férfi egyenlegének le- és felfelé torzító tényezői megegyeznek az 1. és 2. táblázatban is érvényre jutó hatásokkal. Az egyetemet végzett diplomások egyenlege a magasabb tandíjhitel ellenére azért nagyobb a főiskolások pozitívumánál, mert a nagyobb kereset miatt tandíjadójuk is több. Feltételezhető, hogy az egyetemet végzetteknek nem csak a keresetük, hanem az egyéb munkából és alkotásból

3. táblázat

Az 1997-ben 19 éves férfi és női egyetemista diszkontált tandíjhitelének és törlesztésének pénzüsszegei, és az egyenleg értéke, ötéves tanulmányi idő feltételezésével

A hallgató életkora	A tandíjhitel (-), ill. a tandíjadó (+) diszkontált értéke (Ft)		A hallgató életkora	A tandíjhitel (-), ill. a tandíjadó (+) diszkontált értéke (Ft)		Összesített kategória	Érték (Ft)	Egyenleg (Ft)
	Férfi hitel	Nő törl.		Férfi törlesztés	Nő törlesztés			
19	-70000	-70000	41	16849	14033	Férfi hitel	-318217	312560
20	-66667	-66667	42	16046	13365			
21	-63492	-63492	43	15282	12728			
22	-60469	-60469	44	14554	12122			
23	-57589	-57589	45	15142	12612			
24	19164	15961	46	14421	12011	Nő hitel	-318217	207143
25	26649	22195	47	13735	11439			
26	25380	21138	48	13080	10894			
27	24171	20132	49	12458	10376			
28	23020	19173	50	12079	10060			
29	21924	18260	51	11503	9581			
30	25751	21448	52	10956	9125			
31	24525	20426	53	10434	8690			
32	23357	19454	54	9937	8276			
33	22245	18527	55	9957	8293			
34	21186	17645	56	9483	7898	törlesztés	525359	
35	22268	18546	57	9031	7522			
36	21207	17663	58	8601	7164			
37	20197	16822	59	8192	6823			
38	19236	16021	60	7955	6625			
39	18320	15258	61	7576	6310			
40	17691	14734	62	7215	6009			

származó jövedelmük is felülmúlja a főiskolát végzetek ilyen típusú bevételét.

A fenti számítások bizonyítják, hogy javasolt rendszerünkben mind a férfi és női főiskolások, mind a férfi és női egyetemisták, átlagosan visszafizetik tandíjadójukat. Természetesen elképzelhető, hogy léteznek olyan szakmák, mint esetleg pl. a tanító, amelynek képviselői a rendszer adószai maradnak. Előfordulhatnak olyan egyéni életutak is, melyek megakadályozzák, hogy a volt egyetemista vagy főiskolás teljesen visszafizesse a kölcsönt. A diplomások közt szétszórt terhek azonban összességében nemhogy nem okoznak veszteséget a hajdani hitelezőknek, hanem egyenesen nyereséget biztosítanak. Meggondolandó tehát a modellbeli három %-os tandíjadó kulcsának csökkentése.

Az eddig bemutatott számításokban a főiskolát három éves tanulmányi idővel vettük figyelembe. Sok főiskola a valóságban négy éves képzést nyújt, ezért ezt a tényt nem csak a következő rész folyó egyenlegének kiszámításánál, hanem az egyéni hitelvisszafizetések vonatkozásában is megvizsgáltam. Sajnos nem álltak rendelkezésemre olyan

jövedelmi adatok, melyekből következtethettem volna a negyedik főiskolai év jövedelemnövelő hatására. Ezért a négyéves főiskolát szimuláló számításokban ugyanazokat a kereseti értékeket használtam, mint amit a hároméves főiskolára vonatkozó vizsgálatoknál, a költségoldalt viszont megnöveltem a negyedik év folyó 70.000 Ft-os hitelével. A nők alacsonyabb jövedelme miatt elsősorban az ő négyéves képzésük hitel-törlesztés egyenlege érdekelt. Az erre vonatkozó eredményeket a 4. táblázat foglalja össze.

A 4. táblázat még mindig 101.853 Ft-os törlesztési pozitívumot mutat. A 4. táblázatbeli nő azonban a 2. táblázatbelinél kevesebb ideig maradhat otthon akkor, ha vissza akarja fizetni a kapott hitelt. Amennyiben a végzés után nyolc évet kizárólag gyerekeinek szentel, és ezért nem kap munkajövedelmet és tandíjadót sem fizet, akkor már nem tudja visszaadni a főiskolás korában kapott pénzüsségeket.

Eddig kizárólag az egyéni hitelpályákkal foglalkoztunk. A hitelezőt azonban az évi folyó egyenlegek alakulása is érdekli. A tandíjhitelként kifizetett összegeket

4. táblázat

Az 1997-ben 19 éves női főiskolás diszkontált tandíjhitelének és törlesztésének pénzüsségei, és az egyenleg értéke, négyéves tanulmányi idő feltételezésével

A hallgató életkora	A tandíjhitel (-), ill. a tandíjadó (+) diszkontált értéke (Ft)		A hallgató életkora	A tandíjhitel (-), ill. a tandíjadó (+) diszkontált értéke (Ft)	Összesített kategória	Érték (Ft)	Egyenleg (Ft)
	<i>hitel</i>	<i>törlesztés</i>		<i>hitel</i>	<i>törlesztés</i>		
19	-70000		41	9238	hitel	-260627	101853
20	-66667		42	8799			
21	-63492		43	8380			
22	-60469		44	7981	törlesztés	362481	
23		14180	45	8368			
24		13505	46	7969			
25		16008	47	7590			
26		15245	48	7228			
27		14519	49	6884			
28		13828	50	6722			
29		13170	51	6402			
30		13493	52	6097			
31		12851	53	5807			
32		12239	54	5530			
33		11656	55	5685			
34		11101	56	5414			
35		10696	57	5156			
36		10187	58	4911			
37		9702	59	4677			
38		9240	60	4730			
39		8800	61	4505			
40		9700	62	4291			

## A hitelező rendszer folyó évi egyenlegei

Év	2000	2001	2002	2003	2004
Hallgatói szám <sup>18</sup>	147'545	142'352	135'951	129'396	123'795
Össztandíjhitel <sup>19</sup>	10'328'150'000	9'964'640'000	9'516'570'000	9'057'720'000	8'665'650'000
Összes tandíjadó <sup>20</sup>	412'564'494	823'889'653	1'578'982'519	2'549'005'539	3'471'971'739
Különbség	-9'915'585'506	-9'140'750'347	-7'937'587'481	-6'508'714'461	-5'193'678'261

Év	2005	2006	2007	2008	2009
Hallgatói szám	120'078	117'716	116'535	116'222	116'418
Össztandíjhitel	8'405'460'000	8'240'120'000	8'157'450'000	8'135'540'000	8'149'260'000
Összes tandíjadó	4'369'781'955	5'248'136'374	6'088'394'054	7'050'702'294	7'976'151'553
Különbség	-4'035'678'045	-2'991'983'626	-2'069'055'946	-1'084'837'706	-173'108'447

Év	2010	2011	2012	2013	2014
Hallgatói szám	116'885	117'491	118'079	118'669	119'262
Össztandíjhitel	8'181'950'000	8'224'370'000	8'265'530'000	8'306'830'000	8'348'340'000
Összes tandíjadó	8'876'675'367	9'762'660'849	10'644'772'154	11'585'181'146	12'509'620'611
Különbség	694'725'367	1'538'290'849	2'379'242'154	3'278'351'146	4'161'280'611

Év	2015	2016	2017	2018	2019
Hallgatói szám	119'859	120'458	121'060	121'666	122'274
Össztandíjhitel	8'390'130'000	8'432'060'000	8'474'200'000	8'516'620'000	8'559'180'000
Összes tandíjadó	13'427'838'255	14'341'592'630	15'253'176'039	16'255'507'608	17'248'705'591
Különbség	5'037'708'255	5'909'532'630	6'778'976'039	7'738'887'608	8'689'525'591

Év	2020	2021	2022	2023	2024
Hallgatói szám	122'885	123'500	124'117	124'738	125'361
Össztandíjhitel	8'601'950'000	8'645'000'000	8'688'190'000	8'731'660'000	8'775'270'000
Összes tandíjadó	18'234'800'681	19'212'287'060	20'179'439'352	21'261'141'300	22'330'673'381
Különbség	9'632'850'681	10'567'287'060	11'491'249'352	12'529'481'300	13'555'403'381

Év	2025	2026	2027	2028	2029
Hallgatói szám	125'988	126'618	127'251	127'888	128'527
Össztandíjhitel	8'819'160'000	8'863'275'633	8'907'592'011	8'952'129'971	8'996'890'621
Összes tandíjadó	23'394'014'402	24'451'464'219	25'502'429'652	26'573'422'131	27'626'647'771
Különbség	14'574'854'402	15'588'188'587	16'594'837'641	17'621'292'160	18'629'757'150

Év	2030	2031	2032	2033	2034
Hallgatói szám	129'170	129'815	130'465	131'117	131'772
Össztandíjhitel	9'041'900'000	9'087'050'000	9'132'550'000	9'178'190'000	9'224'040'000
Összes tandíjadó	28'665'356'710	29'690'603'864	30'703'569'861	31'788'678'767	32'859'921'022
Különbség	19'623'456'710	20'603'553'864	21'571'019'861	22'610'488'767	23'635'881'022

Év	2035	2036	2037	2038	2039	2040
Hallg. szám	132'431	133'093	133'759	134'428	135'100	135'775
Össztandíjh.	9'270'170'000	9'316'510'000	9'363'130'000	9'409'960'000	9'457'000'000	9'504'250'000
Összes adó	33'921'168'522	34'971'852'514	36'011'421'845	37'090'734'458	38'139'019'235	39'159'979'814
Különbség	24'650'998'522	25'655'342'514	26'648'291'845	27'680'774'458	28'682'019'235	29'655'729'814

részben vagy teljesen fedezheti a korábbi adósk befizetése. Minél érettebbé válik a rendszer – minél nagyobb a hiteltörlesztők száma - annál kevésbé kell várni a jelenlegi kölcsönök megtérülésére, és a hitel nyújtásához annál kevesebbet kell a pénzügyi intézeteknek már meglévő tőkájükből igénybe venniük. Egyszerűen átcsoportosítják a törlesztésként beérkezett összegeket a mindenkori főiskolai és egyetemi hallgatók javára. Az 5. táblázat 2000-tól kezdve mutatja a folyó évi egyenlegeket.

Az 5. táblázat legfontosabb mondanivalója, hogy a kifizetett tandíjhitel és a beáramló törlesztések összege már 2010-ben pozitív. Az 1997-ben 19 évesek 2040-ben érik el a 62 évet, a nyugdíjkorhatárt. A 2040-es évben, 1997-es árakon számolva, a rendszer több mint 29 milliárd Ft-os pozitívumot jelez! A pozitívum hatására ismét felvetődhet, hogy számításaimat érdemes lenne alacsonyabb kulcsú tandíjadóval megismételni. A három %-os adókulcs jócskán tartalmaz biztonsági tartalékokat. Mivel azonban rendszeremben néhány fontos tényezőt elhanyagoltam, nem tudhatjuk, hogy ezek együttes hatásaként a tényleges egyenleg nőne vagy csökkenne.

Végezetül megkísérlem összefoglalni azokat a tényezőket, melyek számításaimat – akár lényegesen is – módosíthatják:

- ⊃ A nők a gyerekeknélés miatt egy-két évig nagy valószínűséggel kiesnek a munkából, és akkor tandíjadót sem kell fizetniük.
- ⊃ Mind a nők, mind a férfiak szembesülnek a munkanélküliség veszélyével, bár jóval kisebb mértékben, mint a náluk képzetlenebb kortársaik. Munkanélküliségük időtartama alatt szünetel tandíjadó-fizetési kötelezettségük.
- ⊃ A munkanélküliséget illetően a mennyiségileg kibővülő, ezért az elitképzés jellegéből veszítős felsőoktatás nyilván a korábbiaknál kevésbé fogja védeni a diplomásokat a munkanélküliségtől.
- ⊃ A legjobb szakemberek közül néhányan minden bizonnyal időlegesen vagy állandóan külföldön vállalnak majd munkát. A rendszer vagy kénytelen lemondani az ő tandíjadójukról, vagy állami közti megállapodásokon keresztül érvényesíteni tudja a külföldön szerzett jövedelmekre vonatkozó tandíjadó-folyósítást.
- ⊃ Végig kell gondolni a felsőfokú tanulmányaikat megkezdők, de azt diploma nélkül abbahagyók fizetési kötelezettségeit.
- ⊃ A felsőoktatást végzettek közül nagyon sokan 62 évesnél idősebben is dolgoznak. Ezek a rétegek is fizetik a tandíjadót.

- ⊃ A modell jövedelmi adatai csak a főállású munkahelyről származó kereseteket tartalmazzák. A diplomásoknak általában máshonnan származó munkajövedelmük is van.
- ⊃ Szimulációs modellem keresztmetszeti adatokra épült. Ezért semmifajta gazdasági növekedést nem tartalmaz. A gazdasági növekedés eredményeképp a jövedelmek emelkedni fognak, és a befizetések a szimulált tandíjadóhoz képest magasabbak lesznek.
- ⊃ Szintén a gazdasági növekedés eredményeképp kibővíülhet a felsőfokú szakemberek iránti igény, ami a képzési létszámok emelkedésével, és a tandíjhitel növekedésével eredményezi.
- ⊃ A nők fizetése mindkét modellbeli kategóriában jelentősen elmaradt a férfiak fizetésétől. Amennyiben ez a különbség megszűnik, pontosabban oly módon csökken, hogy a nők fizetése közelebb kerül a férfiakéhoz, akkor a rendszerbeli egyenleg növekedni fog.
- ⊃ A hitelező rendszer folyó évi egyenlegeinek kiszámításakor felhasznált halálózási ráták az 1996-os összesített tényértékeknek feleltek meg. Az értelmiség halálózási arányai ennél valamivel alacsonyabbak, és várható, hogy a jövőben az általános mutatók is javulni fognak. A több életben levő értelmiségi a rendszer számára egyben több tandíjadót is jelent.
- ⊃ A főiskolai képzést a három és négy éves időtartam szerint érdemes külön kezelni.
- ⊃ A számításokat egyelőre nem bontottam szét az állami és a magán felsőfokú intézményekben tanuló hallgatókra. Az erre vonatkozó elvi háttérrel külön érdemes foglalkozni.

### A tandíjhitel elköltése

Számításaim egységes tandíjhitelre épültek. A hitelt nyújtó bank annak az intézménynek utalja át az évi 70.000 Ft-ot, ahol a fiatal férfi, ill. nő tanul. A tandíjhitelt tehát a hallgató saját választása szerinti felsőoktatási intézményben „költi el”, és így képes teljes egészében piaci módon viselkedni. Érdeklődése, képességei, valamint a felsőoktatási intézmény által nyújtott képzés iránya és minősége, ill. az intézmény által támogatott szakmai követelmények alapján önmaga dönti el, hogy melyik egyetemre, ill. főiskolára próbál meg bejutni. Az állami intézmények a hallgatóktól csak a tandíjhitel összegét kérhetik el, de maguk határozzák meg, hogy milyen szakmai követelményeket támasztanak.

Köztudott, hogy a különböző típusú képzési formák költsége erősen eltérő. A beruházási és egyéb kötelezettségeket is figyelembe véve ez az összeg jóval megha-

ladja az egy hallgatóra eső évi 70.000 Ft-ot. Az állam tehát nem vonulhat ki a felsőoktatási rendszerből, de a tandíjhitel segítségével lényeges tehermentesítést élvez. Intézményeiben továbbra is biztosítani kell a tandíjhitel, valamint az egyéb bevételek és a tágan értelmezett képzési költségek különbségét. A tandíjhitel által felszabaduló költségvetési forrásait részben a minőségi oktatás javítására, ill. egyéb célokra, részben pedig általános adócsökkentésre fordíthatja.

A felsőoktatási intézmények kénytelenek lennének kvázi piaci módon viselkedni, mert csak akkor jelentkeznének hozzájuk a hallgatók, ha piacilag értékesíthető képzést kapnak. A tandíjhitel mellett az állami támogatás is egyértelműen a hallgatói létszámhoz kapcsolódna. A fiatalok intézményválasztását illetően pedig, képességeik mellett, alapvetően csak a kapott szakmával elérhető jövőbeli kilátások szerepelnének a döntést motiváló tényezők között.

A tandíjadó három %-os nagysága valószínűleg csökkenthető. Amennyiben alacsony adókulcs mellett a rendszer érettségi szintjén továbbra is sikerül pozitív egyenleget realizálni, akkor a csökkentés reális. Nem tartottam céloknak a pontos tandíjadó-kulcs meghatározását, mindössze annyit szerettem volna megmutatni, hogy egy elviselhetőség szempontjából elfogadhatónak tűnő tandíjadó mellett a rendszer erősen profitabilis.

A tényleges jövedelmezőség függ még a szabályozórendszer alakulásától is. A pénzügyintézetek valószínűleg csak akkor vágnak bele egy kezdetben komoly veszteséget jelentő konstrukcióba, ha hisznek az elfogadott szabályok állandóságában. A nyugdíjpénztárak esetében sokkal egyszerűbb a kérdés: a befizetések már most elkezdődtek, és a kifizetések időben lényegesen eltolódnak. A tandíjadó-tandíjhitel rendszerében mindez fordítva történik. Hiába erősíti meg a későbbi befizetési kötelezettséget akármilyen szerződés, ha a pénzügyintézetek nem bíznak a szerződések keresztülvihetőségében.

Visszatekintve az eddig leírtakra, egy olyan tandíjadó-tandíjhitel konstrukció bevezetését gondoltam végig, amely teljesíti az ilyen rendszerrel szembeni áttekinthetőségi, olcsósági, hatékonysági és esélyegyenlőségi kritériumokat. A rendszer gyakorlati megvalósítása azonban egyrészt nagyon alapos előzetes számításokat, másrészt pedig megbízható szabályozási környezetet igényel.

#### Lábjegyzet

1 Jelen cikk annak a kutatásnak a részeként született, melyet az OTKA T023626 és az AMFK 42/96 sz. program szpon-

zorálása tett lehetővé. Köszönetet mondok értékes megjegyzéseiért Petró Katalinnak, a BKE egyetemi docensének.

2 A magyarországi felsőoktatás egy sajátos ágához, a közgazdász-képzéshez kapcsolódó 1996-os egyéni költségek nagyságáról lásd Berde-Daruka-petró [1996]-et.

3 Egyes kiemelt országokra vonatkozó tandíjkonstrukciót lásd Sulyok-Pap [1996]-ban.

4 Az USA felsőoktatási finanszírozásának elvi indoklását, sajátos nézőpontjából tekintve, lásd Sharp és társai [1988]-ban.

5 Lásd a Kormány 23/1998 rendeletét.

6 Blaug gondolatainak összefoglalását lásd Barr [1991]-ben.

7 Szimulációs számításaimban elhanyagoltam a nyugdíjkorhatár utáni jövedelmeket. Egy precízebb számítás során azonban ezeket is figyelembe kell venni.

8 A korábban leírtaknak megfelelően a visszafizetések technikai megvalósítása úgy történne, hogy valamennyi diplomás fiatal társadalombiztosítási számának kijelölt helyén az oklevél kézhezvétele után a 0-át felváltaná az 1. Az 1-es alapján az illető minden, nem járadék jellegű jövedelméből a kifizetőhely a társadalombiztosításon keresztül 3 %-ot a hajdani hitelezőnek utal át.

9 Az igazi érettség akkor következik be, amikor az értelmiségiek a teljes életútjuk során szerzett jövedelemből fizetnek tandíjadót. Szimulációs számításaimban azonban csak 62 éves korig kísértem figyelemmel a diplomások jövedelmi pályáját.

10 Köszönettel tartozom az Országos Munkügyi Módszertani Központból Babocsay Gábornak és Schödelné Engler Ágnesnek, akik a készülő Munkügyi Adattár jövedelemstatistikáját a kérésnek megfelelő csoportosításban rendelkezésünkre bocsátották.

11 Lásd a mű 152. oldalán az 5. Melléklet 1. táblázatát.

12 A felsőoktatási létszám reálisnál nagyobb bővülése legfeljebb a finanszírozási rendszer éves egyenlegeit rontja, mert a valóságosan nagyobb a felvett hitel összege.

13 A létszám-bontáshoz az Oktatásstatistikai adatok 1996/97-es tanulmányt, a jövedelmi bontáshoz pedig dr. Horváthné-Szamosközi [1977]-et használtam.

14 Lásd az 1996-os Magyar Statisztikai Évkönyv 3.43-as táblázatát.

15 Pl. 25-től 29 éves korig az 1. táblázat egykori férfi főiskolása nominálisan havi 71545 Ft-ot keres. Ennek 3 %-át, azaz 2146,35 Ft fizet tandíjadóként havonta, ami évente 25756 Ft. A 25 éves fiatalra alkalmazott diszkontfaktor  $1/1,05^6=0,7462$ . A diszkontált törlesztés értéke  $25756 \cdot 0,7462=19219$  Ft. A 26 éves fiatalember nominális havi jövedelme is 71545 Ft, de a rá alkalmazott diszkontfaktor már  $1/1,05^7$ . A fenti táblázat 30 éves fiatalemberének jövedelme viszont 76969 Ft, diszkontfaktora pedig  $1/1,05$ .<sup>11</sup>

A valóságban az infláció miatt a nominális jövedelmek nőnek. Ezt a hatást azonban modellemben kizártam, mert keresztmetszeti adatokkal dolgoztam. Az 1. táblázatban pl. a 30 éves fiatalember havi keresete 2008-ban, vagy bármikor máskor azért lesz 76969 Ft, mert 1997-ben is az azonos kategóriájú, 30

éves fiatalember havi keresete ennyi volt. Az ilyen típusú modell nem csak az inflációt küszöböli ki, de egyúttal csak zérus gazdasági növekedést feltételez.

16 Igaz ugyan, hogy a főiskolát végzettek munkanélküliségi rátája 5 % alatti érték, de a pontos számításokhoz az így kieső összeget is figyelembe kell venni.

17 A halálózási rátától csak az egyéni visszafizetéskor tekintettem el, a rendszer éves egyenlegeinek kiszámolásakor már figyelembe vettem a „fogyási” mutatót.

18 Emlékeztetek arra, hogy a hallgatói létszám az SAAS [1996] becslései alapján, az ottani értékeket 1,35-tel megszorozva használtam. A szóban forgó becslés 2011-ig tartalmazta az iskolarendszertől kilépők számát. A továbbiakban évi fél százalékos növekedésű ütemet feltételeztem. Egy adott évben a főiskolán tanulók számát az egy, két, illetve három év múlva végső főiskolások összesítésével határoztam meg, illetve még hozzáadtam a negyedik évben végző főiskolások 70 %-át. Az egyetemisták esetében a soron következő öt év végzős létszámát adtam össze.

19 70.000 Ft-os egyéni tandíjhitellel számolva, az összes tandíjhitel megegyezik a hallgatói létszám 70.000-szeresével.

20 A visszafizetéseket az annak idején tandíjhitelben részesülő diplomások tandíjadója biztosítja. Mivel a rendszert 1997-ben indítottuk, ezért a hároméves főiskola végzősei először 2000-ben, az egyetemisták pedig 2001-ben válnak felnőtté. A munkában eltöltött időt a friss diplomások esetében is egy évnek tekintettem (pedig csak júliusban kerülnek ki az iskolából), mert induláskor az 1996/97-es tanév létszámát rendeltem 1997-hez. A naptári év és a tanítási év eltéréseiből eredő torzítás a rendszer éréseivel párhuzamosan elhanyagolhatóvá válik. A tandíjadót úgy számszerűsítettem, hogy az 1., 2., 3. táblázatban található értékeket megszoroztam az adott évi megfelelő, még élő korosztály létszámával, majd a négy rész-eredményt összeadtam.

### Felhasznált irodalom

- A Kormány 23/1998 (II.13.) Korm. rendelete a tandíjhitelhez kapcsolódó állami kezesség vállalásának és érvényesítésének feltételeiről
- Barr Nicholas [1991]: *Income-contingent Student Loans: An Idea Whose Time has Come*. Megjelent: *Essays in Honour of Mark Blaug*, Ed.: G.K. Show, Edward Elgar 1991
- Barr Nicholas és Crawford Iain [1996]: *Student Loans: Where are we now?* Welfare State Programme/127
- Barr Nicholas és Falkingham Jane [1993]: *Paying for Learning*, Welfare State Programme/94
- Barr Nicholas és Falkingham Jane [1996]: *Repayment Rates for Student Loans: Some sensitivity tests*, Welfare State Programme/127
- Berde Éva–Daruka Magdolna–Petró Katalin [1997]: *Rendszerváltás a közgazdász szakmában*, Társadalmi Szemle 12. szám.
- Dr. Horváth Ákosné–Szamosközi Erzsébet [1997]: *Az 1996. évi kereseti arányok*, Munkaügyi Szemle XLI. 7-8. sz.
- Magyar Statisztikai Évkönyv 1996, KSH 1997
- Miles Barbara and Zimmerman Dennis [1997]: *Reducing Costs and Improving Efficiency in the Student Loan Program*, National Tax Journal, Vol. L. No.3.
- Oktatásstatisztikai adatok 1996/97-es tanév (előzetes adatok) KSH 1997
- SAAS Szoftver és Alkalmazott Tudomány Kft [1996]: *Összefoglaló az oktatás-kibocsátási informatikai rendszerről és a kapott eredményekről*, Megjelent Gállos János (szerkesztő) és Timár János (szakmai vezető) *Munkaerő-kereslet és kínálat 1995-2010* I. kötet 139-158. o. MKM Világbank Emberi Erőforrás Fejlesztési Program 1996
- Sharp Ansel M.–Register Charles A.–Leftwich Richard H. [1988]: *Economics of Social Issues*, 1988, Business Publications, Inc.
- Sulyok–Pap Márta [1996]: *Tandíjjal vagy anélkül? Bankszemle* 1996. 2. sz.

Horst ALBACH

## A VÁLLALAT ÉLŐ ELMÉLETE\*

Erich Gutenberg 1997. december 13-án lett volna száz éves. A II. világháborút követően a vállalatgazdaságtan fejlődését senki sem formálta nála határozottabban. „A vállalatgazdaságtan alapjai“ című háromkötetes műve a témával foglalkozó diákok generációinak meghatározó szemléletmódot adott, nemcsak Németországban, hanem Spanyolországban, Dél-Amerikában, Japánban és Franciaországban is. Az ötvenes, hatvanas évekből származó műveit, valamint az általa kiadott „A gazdaságtudományok“ című átfogó könyvét még az NDK-ban tanuló egyetemi hallgatók is ismerték. Erre a tudásra építettek azok a professzorok, akik az egykori NDK megszűnése után az új tartományokban gazdasági tanszékeket vettek át, vagy ott vállaltak oktatói feladatot.

Erich Gutenberg műveivel soha sem szándékozott „iskolát“ alapítani. A „vállalat élő elméletét“ kívánta megalkotni, amely a tudomány specializációjával sem téveszti szem elől az egész vállalatot. Azt szerette volna, ha a vállalatokat a nemzetgazdaság szerves részének tekintenék, ezért hangsúlyozta a makrogazdaságtan és a vállalatgazdaságtan egységét. Az elmélet és a gyakorlat összekapcsolása, ami az egész pályafutását jellemezte, mindig szívügye maradt. *A vállalatelmélet csak addig marad élő, amíg gyakorlati problémák felé orientálódik és hozzájárul ezen problémák megoldásához.* Diákjai születésének századik évfordulóján – tizenhárom évvel, 1984 május 22-én Kölnben bekövetkezett halála után – elfogulatlanul kérdezhetik: Megállják-e helyüket elmé-

letének alapjai a jelenlegi elméleti kutatások tapasztalatai alapján? Hasznos-e még Gutenberg elmélete a vállalatok jelenlegi problémái megoldásánál?

Az Erich Gutenberg Munkaközösség (Köln) szervezésében lezajlott emlékülés (1997. december 12–13.) mintegy ötven előadása többek között ezekkel a kérdésekkel foglalkozott. Jelen cikk nem a konferencia megállapításait tárgyalja, hanem Gutenberg háromkötetes „alap“ műve segítségével a finanszírozás, az értékesítés és a termelés elméletével, napjainkban megfigyelhető aktualitásokkal foglalkozik.

### Vállalatfinanszírozás tökéletlen piacon

Ha az utóbbi évek közgazdasági Nobel-díjas tudósainak sorát tekintjük, olyan nevekkal találkozhatunk mint Modigliani (1985), Miller (1990), Sharpe (1990), Markowitz (1990), Scholes (1997), Merton (1997). Ők mindannyian a tőkepiacok elméletének fejlődéséhez járultak hozzá meghatározó mértékben. Munkáik két lényeges felismeréshez vezettek:

- a vállalatok pénzügyi szférája elválasztható az anyagi folyamatok szférájától,
- a tőkepiac nem teljesen tökéletesen.

Míg a korábbi tőkepiaci elmélet szeparációs teorémája a tőkepiacok tökéletességét feltételezte, addig a legújabb arbitrázs-elméleti munkák azt mutatták meg, hogyan lehet megszüntetni a tőkepiac tökéletlenségét. Németországban ezen munkák határozták meg a vállalatgazdasági kutatások irányát. A finanszírozás elmélete, ami a vállalatok anyagi szférájából vált ki, ma tőkepiaci elméletként

\* Erich Gutenberg születésének 100. évfordulója tiszteletére. Írta: Prof. Dr. Horst Albach, Berlin. Az eredeti cikk megjelent: Frankfurter Allgemeine Zeitung 1997. dec. 11. pp. 21–22. Fordította: Dóry Tibor, Győr

van jelen. Úgy tűnhet, mintha az Erich Gutenberg és Hanns Linhardt közötti módszertani vita – a vállalatelméleten belüli finanszírozásmélet módszertani állásáról – Linhardt javára dőlné el. Azonban ez nem így van.

Gutenberg vállalatelméletében a finanszírozás elmélete anyagi természetű. A vállalat finanszírozási funkciója azt szolgálja, hogy a vállalat pénzügyi egyensúlya és ezzel a termelési folyamat fennmaradjon. Az egész pénzügyi tervezés arra irányul, hogy a termelési folyamatot lehetőleg *időben*, a vagyontárgyak, tárgyi eszközök lekötöttségének megfelelően, illetve lehetőség szerint *minimális költséggel* finanszírozza. Gutenberg elmélete a tőkepiac és a bankok által nyújtott különböző finanszírozási formák elemzéséből indul ki. Gutenbergnek ezzel a feltételezéssel sikerül a vállalatok tőkeszerkezetét úgy meghatározni – a saját tőkéből és a rövid, ill. a hosszú lejáratú kötelezettségekből –, hogy az a vállalat és sajátos vagyoni szerkezete számára optimális. Az optimális mérleg struktúrájában szimultán igazodik egymáshoz a tőke és a vagyon szerkezete.

Gutenberg finanszírozásmélete tehát a tapasztalattal jellemezhető, hogy a tőkepiac tökéletlen és nincs is abban a helyzetben, hogy a vállalatok kockázatát a kamatlábakon keresztül érvényre juttassa. Az optimális finanszírozási kondíciók kialakításához sokkal inkább szükségesek a vállalat pénzügyi vezetői és a pénzintézetek közötti egyedi, individuális tárgyalások.

Gutenberg ezen tapasztalata mind a mai napig időszerű. Noha a nagy multinacionális vállalatok finanszírozási problémái – mindenekelőtt a globalizáció és az értékpapír piacok szerepének növekedésével – megváltoztak, vállalataikat főképpen az amerikai tőkepiacról finanszírozzák. A tőzsdén nem jegyzett vállalatok az európai tőkepiacokon a korábbiakhoz hasonlóan tökéletlen pénzpiaccal találják szemben magukat. Az induló vállalatok, a gyors növekedési lehetőséggel kecsegtető kis- és középvállalkozások finanszírozási problémája a vállalatok termelési folyamataiból vezethető le. Ezen vállalatok számára a tőke a „heterogén javak” közé tartozik, s mint olyat, a számlavezető bank szolgáltatásai határoznak meg, ill. azt minden hitelnyújtó egyedileg, az ügyfél (a vállalat) igényei szerint alakít ki. A modern tőkepiac elmélete tehát nem tette elavulttá Gutenberg finanszírozásméletét, sőt egyértelműen igazolta azt. Arról van szó, hogy tökéletlen tőkepiacon olyan finanszírozási formát kell találni a bankkal folytatott tárgyalások során, amely a tervezett beruházás számára a legkedvezőbb, és lehetőleg a legalacsonyabb finanszírozási költségekkel jár.

A tökéletlen tőkepiacon a vállalatok és pénzintézetek között folytatott tárgyalások képezik a legújabb finanszírozásméleti vizsgálatok tárgyát. Ennek során fejlődött ki a gazdasági szerződések speciális elmélete, mely esetben nem a termelési folyamatok finanszírozásáról van szó, hanem az aszimmetrikus információk és a hitelezés meghiúsulása esetén fellépő kockázat vizsgálatáról. Ezen elméletek a vállalatot olyan „auktionátorként” modellezik, amely hiteligényét annál a pénzintézetnél elégíti ki, amely a legkedvezőbb ajánlatot teszi. Ha egy pénzintézet a vállalatról bővebb és részletesebb információkkal rendelkezik, mint a másik, akkor természetesen kedvezőbb ajánlatot tud kínálni. Egy pénzintézetnek akkor vannak jobb információi, ha pl. képviselője az adott vállalat felügyelő bizottságában ül, vagy a banknak valamifajta tulajdoni részesedése van a vállalatban. Ekkor a hitel visszafizetésének és a hitel – a hitelszerződésben rögzített feltételektől eltérő és a bank engedélye nélküli - más célokra történő felhasználásának kockázata is kisebb. A legújabb finanszírozásmélet ezt valós lehetőségnek tekinti és arra a kérdésre keresi a választ, hogy a bank miként kezelje az ilyen esetekben megnövekedett kockázatot. Ha a bank az ilyen típusú kockázatot – az úgynevezett morális kockázatot – a vállalatra történő rá nem látás miatt hitelezési kondícióba be kell, hogy számítsa, úgy az illető vállalatnak vagy nem tud hitelt nyújtani, vagy kénytelen túlbiztosítani magát, vagy pedig nagyon magas kamatot számít fel azért, hogy magát a vállalatok fent említett viselkedéséből adódó kockázattal szemben fedezze.

A tökéletlen hitelpiacok effajta, inkább patológikus megközelítése Gutenberg finanszírozásméletétől idegen. Gutenberg finanszírozásmélete a vállalatgazdaságtan mindennapos gyakorlatának elmélete, nem a patológus kivételek elmélete. Meg lehet tehát állapítani, hogy Gutenberg anyagi természetű finanszírozásmélete a továbbiakban is fenn fog maradni. Gutenberg a vállalat pénzügyi vezetőjének szerepét abban látta, hogy a termelési folyamatokat pénzügyi eszközökkel biztosítja. Éppen ezért az eredményesség fontos feltétele a bankokkal szembeni nyitottság és a bizalmas magatartás. A pénzügyi vezetőtől semmi sem áll távolabb, mint a hitelnyújtó bankok előtt az információk tudatos visszatartása, vagy a hiteleknek a bank által jóváhagyott beruházási és pénzügyi tervtől eltérő célokra való fordítása.

Gutenberg vállalatelméletében a vállalat partnerei közötti hosszú távú bizalmi kapcsolatok különösen az értékesítési területen szembetűnőek. Gutenberg értékesítésméletében az ügyfélkapcsolatok formálása – a ter-

mék kialakításán, az értékesítési szervezet meghatározásán, a reklámon és az áron keresztül –, a kiemelten fontos vállalati feladatokhoz tartoznak. Ezen eszközök azt a célt szolgálják, hogy a vevő igényeit minél jobban kielégítsék, és ezáltal az ügyfelet egyre szorosabban kössék a vállalathoz. Minél tökéletesebben sikerül ezen cél teljesítése, annál nagyobb lesz a vállalat „akvizíciós potenciálja“. Akvizíciós potenciálon Gutenberg azt az árpolitikai játékkeret érti, amellyel a vállalat rendelkezik a vevői körében, hiszen azoknak olyan termékeket szállít, amelyekkel azok növelhetik saját versenyképességüket és nyereségüket. Ez a vállalatok olyan képessége, amellyel ügyfeleit magához tudja kötni és ezáltal a piacon hírnevet tud szerezni magának.

A *hírnév* kiemelt szerepet játszik a jelenlegi értékesítési elméletekben is. Ez arra a piaci partnerekben mélyen gyökerező félelemre vezethető vissza, hogy a vevő a szállítótól nem tökéletes terméket, hanem selejtet kap. Azok a szállítók, akik a vevővel korábban nem álltak hosszú távú üzleti kapcsolatban, mindig gyanúsak. A vevők sok esetben úgy gondolják, hogy a szállított áru rejtett hibáit a gyártó azért nem közli, hogy az értékesítés során kiugróan magas nyereséget érjen el vele szemben. Ezen – „aszimmetrikus információk“ miatt fennálló – kizsákmányolás ellen a vevő természetesen megpróbál védekezni, mégpedig úgy, hogy a szállítókkal olyan szerződést köt, amiben felszólítja őket a rejtett információk, hibák közlésére. Így *hosszú távú szerződések* jelentik a szállító „fair“ viselkedésének zálogát. Eszerint a hosszú távú, megfelelő információkkal rendelkező ügyfélkapcsolat több nyereséget ígér, mint az olyan rövid távú szerződés, amelyben a szállító a vevő nem ismeréséből adódó előnyöket a maga javára használja ki. Ebből következően a vállalatok érdekében áll a megfelelő ügyfélkapcsolatok kialakítása.

A kölcsönös bizalom szerepe az újabb elméletekben fontos gazdasági tényezővé vált. „Az őszinteség tart a legtovább“ nemcsak szép mondás, hanem időközben matematikailag is igazolt feltevés. A modern értékesítés-elmélet tehát a normális eset tudományos magyarázatával szolgál, amit Gutenberg elméletében korábban már megvizsgált. A „Gutenberg-féle kettős törésű keresleti függvény“ a reputációstőke-elmélet előfutárának tekinthető, amelyet az új szerződéselmélet fejlesztett ki. Gutenberg ezen elmélete centrális jelentőségű a marketing gyakorlata számára, az ügyfelek és a vállalat között fennálló távolság csökkentésének leküzdésében és a bizalmi ügyfélkapcsolatok kialakításában.

### A termelékenységgel foglalkozó menedzsment elmélet

Gutenberg vállalatelméletében az értékesítendő termék az üzemi input-folyamatok és output között fennálló termelékenységi kapcsolat eredménye. Ha ezt a termelékenységi kapcsolatot a „Gutenberg-féle termelési függvényre“ korlátozzuk, úgy a jelenlegi vállalatgazdaságtan számára nem marad más, mint az ötvenes évek módszertani vitáira való megemlékezés. Az a kérdés, hogy a termelési tényezők egymással helyettesíthetők-e vagy szorosan összefüggenek, illetve a termelési tényezők felhasznált mennyiségének változása nemcsak lineáris, hanem átlagfeletti vagy alatti hozamnövekedést is eredményezhet-e. Ez a vita Gutenberg javára dőlt el, de ő a termelékenységi kapcsolatnál többet szeretett volna megállapítani. Ebben a kapcsolatban az egész vállalatot kívánta megjeleníteni és feltárni a beszerzés, a gyártás és az értékesítés közötti szisztematikus összefüggést. Ennek megismerésével sikerül ugyanis a vállalatot saját céljainak megfelelően irányítani. A termelékenységi kapcsolatban benne foglaltatik egy egész menedzsment elmélet, ami a korábbi gyakorlathoz hasonlóan ma is érvényes. Ezen elmélet középpontjában már nem a technikai-mérnöki értelemben vett termelési funkció áll, hanem a különféle termelési tényezők egymáshoz fűződő viszonya, illetve ezen faktorok vállalatban belüli felhasználásának irányítása.

Mindenekelőtt az egyes termékekhez kötődő munka és az eszközök kapcsolata, vagy kevésbé technikailag kifejezve: a munka és a tőke közötti termelékenységi kapcsolat léte jelenti ezen elmélet tárgyát. Gutenberg vállalatelmélete abból indul ki, hogy a vállalat és munkatársai elfogadják a vállalat célkitűzéseit és ezáltal nem kell számolni a termelésbe állított gépek, eszközök száma és a munkaerő elkötelezettsége miatt felmerülő konfliktussal.

A vállalatelmélet újabb kutatási eredményei a vállalatot már nem termelékenységi kapcsolatként, hanem a vállalat és vevői, szállítói, valamint dolgozói közötti *szerződések hálójának* tekintik. A vállalat és vevői – analóg módon szállítói – közötti kapcsolatok szerződéses alakításának szerepéről korábban már volt szó. Kérdés marad azonban, hogy Gutenbergnek a dolgozók termelékenységi kapcsolatban való szerepéről vallott nézete a legújabb szerződéselméleti vizsgálatok szerint meghaladt-e. Napjainkban ugyanis a dolgozók és a vállalat közötti kapcsolatokat olyan „felettes-beosztott“ modell szerint értelmezik, amelyben a felettesek és a beosztottak is más-más személyes célokat követnek. Olyan szer-

zódéseket kívánnak kötni, amelyek biztosítják, hogy ezen eltérő célok ne legyenek hátrányos hatásúak vagy ne veszélyeztessék a vállalat egzisztenciáját. Emellett a munkaszerződés szigorú ellenőrzést gyakorolhat a dolgozók teljesítménye felett; tartalmazhat olyan anyagi vagy más jellegű ösztönzőket, amelyek mint munkavállalói célok hozzájárulhatnak a vállalati célok eléréséhez; a szerződés támaszkodhat a dolgozó belátására is, miszerint hosszú távon számára kifizetődő, ha a vállalati céloknak megfelelően viselkedik.

Gutenberg vállalatelméletétől az effajta megfontolások nem állnak távol, ezeket ő már a munkavállalók kiválasztásánál figyelembe veszi. A termelékenységi kapcsolatban már csak a munkatényező optimális teljesítményleadása jelenik meg. Fontos kérdés, hogy melyik dolgozó hogyan, a termelési folyamat mely munkafázisában vesz részt. Ezzel kapcsolatosan lényegesek a dolgozó személyiségjegyei, és olyan objektív feltételek, mint a munkahely kialakítása, a kollégákhoz és a felettesekhez fűződő kapcsolatok. A motivációs és az információs hiányosságokon sem siklik át a figyelem, a termelés megkezdésével azokat felszámolják.

Az intézményes megállapodásokhoz tartozik Gutenberg-nél az érdekegyeztetés (Mitbestimmung) is, amellyel a munka és a tőke közötti konfliktusokat lehet szabályozni, mielőtt azok hátrányosan hatnának a termelési folyamatra. Ez az érdekegyeztetés azon „rendszerre vonatkozó tényállások” egyike, amely a vállalat folyamatainak alakítására hatással van. Gutenbergnek mint az érdekegyeztetési bizottság (Mitbestimmungskommission) tagjának előnyös helyzete volt, hiszen a vállalati folyamatokba való beleszólás, az érdekegyeztetés előnyeit és problémáit a gyakorlatban is tanulmányozta. Ennek megfelelően a harmóniára vonatkozó elképzeléseket nem tekintette magától értetődőnek és általános érvényűnek. A munkatársak egyes döntésekbe való beleszólása ugyanis jelentősen „megdrágítja” azokat, mivel a vezető munkatársak magatartásának befolyásolása jelentős időt, energiát vesz igénybe. A végső döntést azonban a tőke hozza meg. Ezzel nem veszti érvényét az egyedüli döntés elve, ami Gutenberg jellemzése szerint a vállalatot illeti meg, s így Gutenberg vállalatelmélete a gyakorlatban a továbbiakban is érvényes.

Erich Gutenberg Halléban Wolff-nál tanult közgazdaságtant és Frankfurtban Fritz Schmidt-nél vállalatgazdaságtant. Számára a vállalat a nemzetgazdaság egyik fontos szereplője annak más intézményei: a háztartások, a piac és az állam mellett. Ebből az alaphelyzetből kiindulva adódik a magyarázat, hogy miért vonta be vállalat-

elméletébe a közgazdaságtan termeléselméletét (a háztartásokat mint a munkaerő forrásait), az árelméletet (a piaci formák tanát), és a makrogazdasági intézményelméletet (Ordnungstheorie), a vállalatok különféle típusai állami meghatározásának determinánsait.

Napjainkban a vállalatok a világgazdaság szerves részét képezik, s termékeiket globális versenyben viszik piacra. A nemzetgazdasági, valamint a világgazdasági összefüggések mélyebb ismerete nélkül már elképzelhetetlen a sikeres vállalati politika. Gutenberg művében a közgazdaságtan és a vállalatgazdaságtan vállalati gyakorlatban való szoros kapcsolatának hangsúlyozása különösen fontosnak bizonyult annak ellenére, hogy az „alpok” első kötetét a megjelenés évében (1951) – a benne található újfajta módszertani orientáció jellege miatt – heves támadások érték.

A vállalatvezetés gyakorlata számára azonban Gutenberg elmélete a korábbiakhoz hasonlóan fontos orientációs segítséget jelent még ma is. Nem volna elképzelhető az ő termeléselmélete nélkül a modern kontrolling és a folyamatköltség-számítás. Emellett meg kell említeni, hogy a fiatal vállalatgazdászok termeléselméleti munkái – amelyek Gutenberg műveire épülnek –, nyújtják a modern kontrolling elméleti bázisát. Gutenberg a tökéletlen árupiac vállalatgazdaságtani elemzésével megalkotott értékesítésemélete képezi a ma alkalmazott marketing elméleti bázisát is. Ezekre az elméleti alapokra építettek a fiatalabb vállalatgazdászok az értékesítéspolitikai eszközök felhasználása dinamikus hatásának vizsgálatakor. Gutenbergnél megtalálhatók a *gyakorlatban alkalmazott árpolitika, a reklám kialakításának, a piacok és a vásárlói magatartás vizsgálatainak alap gondolatai*. Míg a nagyvállalatok finanszírozási problémái ma a globalizáció és a globálissá váló értékpapírpiacon megjelenésével eltávolodtak a Gutenberg által tárgyalt kérdésektől, addig a tevékenységüket kezdő és a növekvő kis- és középvállalatok megtalálhatják saját problémáik részletes leírását Gutenberg finanszírozáseméletében, illetve az arra vonatkozó útmutatást, hogyan tudják azokat metodikailag megoldani.

Erich Gutenberg vállalatgazdaságtana a szerző születésének 100. évfordulóján fejlődőképes és továbbra is élő. *Fejlődőképes*, mert azt – mint a tapasztalatok is jelzik – a téma kutatóinak következő generációi továbbfejlesztetik, illetve az más módszertani megfontolásokat integrálhat magába. *Élő*, mert a gyakorlatban tevékenykedő vállalatgazdászoknak segít megtalálni a helyes döntésekhez vezető azon módszereket, amelyek segítségével eddig különösen jól sikerült megőrizni a globális

versenyben a német vállalatok és Németország mint telephely világgazdasági szerepét.

### Szellemi tőke, ami kamatozik

– *ahogy az egykori hallgatók emlékeznek  
Gutenberg előadásaira* –

Amikor Gutenberg megérkezett előadásaira, addigra már tömve volt a Kölni Egyetem nagy előadóterme. Néha a diákok lökdösődése mellett kellett szabaddá tenni az utat maga előtt, hogy elérjen az előadói emelvényhez. Az ezer férőhelyes terem székei már a reggeli órákban foglaltak voltak az esti előadására. Több tucat hallgató ült ezen kívül még a székek közötti lépcsőkön és az ablakok előtti párkányokon. Az előadó ajtajaiban a későn jövők azért tülekedtek, hogy legalább a távolból átélhessék, hogy mit mond Gutenberg a néma csendben feszülten figyelő hallgatóság előtt. Gutenberget élvezet és nyereség volt hallgatni.

Ennek a professzornak senkit sem kellett vég nélküli vitákban meggyőzni. Amit mondott, világos volt és meseteri pedagógiai módszereket alkalmazott. Felszabadultan mesélte személyes, megmosolyogtató történeteit. Előadásainak egyszerre volt nagyszerű hangulata és szellemi nyitottsága. Végre olyan valaki állt az előadói emelvényen, aki a gazdaságot saját tapasztalatai szemszögéből elemezte és meggyőzően új koncepcióba foglalta azt. Olyan előadó volt, akinek nem kellett az elavult, kopott elméletekhez nyúlnia ahhoz, hogy a háború utáni évek ipari jellegű gazdaságának alapkérdéseit tudományosan megmagyarázza.

Gutenberg olyan szellemi tőkét közvetített, aminek kamatai még napjainkban is éreztetik hatásukat. Mindaz az egyetemen eltöltött évek különlegessége volt. Mindenki szeretett volna ott lenni előadásain. Azonban csak keveseknek adatott meg a szerencse, hogy Gutenberggel személyesen – legalább egyszer az életben! – beszéljen. A szűkre szabott fogadóórái előtt óriási volt a tülekedés. Még kevesebben voltak olyan szerencsések, hogy Gutenberggel dolgozhattak, bizonyos kérdéseket vitathattak meg vele és profitálhattak tanácsaiból.

### Jó elmélet a gyakorlat számára

– *Gutenberg tanai alkalmazásának  
vállalati tapasztalatai* –

Dr. Frieder Gaenslen, a metzingeni Gaenslen és Völter szövetség vezetője 1952-től 1955-ig tanult a Kölni Egyetemen vállalatgazdaságtant. Mint másokat, őt is elvarázsolták Gutenberg előadásai. Gaenslen – aki annak

idején a baden-württembergi textilipar tarifabizottságának vezetőjeként is segítette Gutenberg tevékenységét – itt tanára tudományos művei gyakorlati alkalmazásának tapasztalatairól számol be.

Erich Gutenberg a háború utáni Németország legbefolyásosabb vállalatgazdaságtan professzora volt. A hallgatók több generációját oktatta erre a tárgyra. Egyetlen hallgató sem mellőzhette a háború utáni korszakban a háromkötetes „A vállalatgazdaságtan alapjai“, a „Bevezetés a vállalatgazdaságtanba“ című, „A vállalatvezetés“ vagy a beruházások, illetve az értékesítés tervezéséről írott műveit.

Gutenberg tudományos kisugárzása kétségkívül a vállalatok különös szemléletmódjában, valamint az értékesítés, a termelés és a pénzügyek, illetve azok strukturálásának speciális gondolati érvényesülésében tükröződött. Előadásai nagy alkotó szellemről tanúskodtak. Aki őt személyesen nem ismerte és publikációit „csak“ olvassa, már az is mély betekintést nyerhet tudásáról. Gutenbergnél a valóságot sohasem lehetett félreérteni. Gyakorlati – vállalati és könyvvizsgálói – tapasztalatai jól érvényesültek.

Gutenberg ismereteiből a vállalatok vezetése ma is meglepően sokat tanulhat. Személyes meglátásaim ebből azonban csak törtrésznyit tudnak közvetíteni. Úgy éreztem, hogy az *elmélet nem csekélyebb, mint a gyakorlati történések gondolati megelőzése*. Az elmélet lehetőséget adott számomra a vállalat eredményére befolyással lévő tényezők szerepének világosabb felismerésére és azok kölcsönös kapcsolatának jobb megértésére.

Az értékesítési lehetőségek megítélésénél a programtervezés előtérbe helyezte a döntéseket. Az elméletileg kidolgozott értékesítéspolitikai eszközöket, a reklámot, az árat, a disztribúciót és a termékpolitikai programtervezést a tervezett intézkedések határozták meg. Különösen az eladási program – tehát kollekcióink – kialakításának volt döntő jelentősége. A szélesebb kínálat kialakításával kapcsolatos többletköltségek miatt felmerülő konfliktusból fakadó céloknak megfelelően mindig ismételen kellett döntést hozni. A speciális mintájú és minőségű, valamint az ügyfelekhez fűződő szoros kapcsolatból adódóan a vevők egyedi igényeinek megfelelően kialakított termékek azt a cél szolgálták, hogy a termékek árképzése számára bizonyos játékeret engedjenek meg. Gutenberg ezt a *kettős törésű ár-értékesítés függvény* ún. *monopolisztikus területén modellezte*.

Textilvállalatunk vezetése során különösen hasznosnak bizonyult a Gutenberg-féle termelés- és költség-elmélet alkalmazása. A termelési tényezők és azok opti-

mális kombinációjának, Gutenberg alapművében található magyarázata mindig új javaslatokkal és kihívásokkal szolgált. Az üzemi körfolyamatokban mestereinktől mindig a következő három tényező után érdeklődtem: *ember, gép, anyag*. Ezek azok a tényezők, amelyeket már Gutenberg is jellemezett. Mindenekelőtt azonban hasznos útmutatásokat adott ezen tényezők optimális kombinációjára, mellyel minimális költségek mellett lehet termelni.

A tervezés Gutenberg által leírt kiegyenlítési törvénye a teljesítőképesség veszélyeztetésétől óvja meg a vállalatot. A csúcstechnológiai berendezések például a munkatársak megfelelő hozzáállása nélkül nem üzemeltethetők gazdaságosan. A foglalkoztatás hullámzásához kapcsolódó Gutenberg-féle alkalmazkodási intézkedések és az azokból levonható, a költségekre hatással lévő következtetések a gyakorlatban mindig útmutatásként szolgáltak. Mivel egy textilüzem sikere jelentősen függ a divatirányzatoktól, a lakossági jövedelmek rugalmasságától és a szezonális hatásoktól, ebből következően a foglalkoztatás hullámzásából adódó problémák mindnaposak. Az elmélet szerint azonban ezekre a hullámzásokra mennyiségi, időbeli és a munka intenzitásában kifejezésre jutó alkalmazkodási intézkedéseket lehet hozni.

Az elmélet azt is tanítja, hogy ezen alkalmazkodások határkölsége meghatározza a választási alternatívák körét is. A termelés növeléséhez először az intenzitást kell növelni, amely a gyártóeszközök sebességének fokozását jelenti. Ezután szükséges a munkaidő meghosszabbítása, és csak utolsó sorban következik a mennyiségi alkalmazkodás. A kereslet csökkenésére pedig az előbbiekhöz képest fordított sorrendben kell reagálni, pl. egyes szövőgépek leállításával, azután a műszakok számának csökkentésével. Ennek kiemelt jelentősége van a rendkívül erős versenyhelyzetekben.

Az időbeli alkalmazkodás különleges formája a napjainkban sokat emlegetett *rugalmas munkaidő*. Már 1989-ben, amikor az még nem volt ennyire beszédtéma, a vállalatgazdaságtan elméletéből kiindulva meg tudtam állapodni a szakszervezettel a munkaidő-elosztás hosszabb távú szabályozásának bevezetéséről. Ezzel akkorig meg is oldottuk az alkalmazkodási problémák egy részét. Gutenberg elmélete mindenekelőtt egy különleges gondolkodásmódot adott. Számomra és más diákok számára tanításának az volt a legfőbb üzenete, hogy fel kell ismerni a beavatkozások szükségességét, észre kell venni a problémák alkotóelemeit is, és a problémát mint egészet kezelve kell megtalálni a helyes megoldást. Ezek a gondolatok jóval túlmutatnak a vállalatgazdasági döntések jellemzőin. Mindenekelőtt azt sugallják, hogy a problémákat alkotó módon kell megközelíteni, amit ma divatos szóhasználatnál élve „*innovatív*” megközelítési módnak tekinthetünk.

Vállalatvezetőként az a feladatom, hogy a problémákat felismerjem, a konfliktusokat megoldjam, az üzem fejlesztésének újszerű lehetőségeit megvalósítsam. A jó elmélet – ami Gutenberg esetében egyértelmű – átláthatóságot teremt ott, ahol a komplex folyamatok miatt az ember nem látja a fától az erdőt, és segít előrelátóan tervezni. A legnagyobb gonddal akkor szembesül a vállalkozó, ha nem vagy nem kielégítő mértékben végez programtervezést, és az ebből adódó bosszúság azután rossz kivitelezéshez, megvalósításhoz vezet. Az elmélet segített számomra mindig szem előtt tartani a tervezés jelentőségének és alkalmazásának kiemelt szerepét. Az előrelátó tervezés egzisztenciális jelentőségét – egy vállalat felépítése és megtartása szempontjából – ezzel egyértelműen megvilágította.

### Gutenberg életének főbb állomásai

1897. december 13.	Egy gyáros fiaként megszületik Herfordban,	1932. április 1.	a német Wirtschaftsprüfungs AG. dortmundi részlegének vezetője,
1918. tavasza	érettségit tesz egy kórházban, részt vesz az I. világháborúban mint tiszt,	1933. január 15.	könyvvizsgálói vizsgát tesz,
1919. június	közgazdasági tanulmányokat kezd Würzburg-ban. Gutenberg először Hannoverben természettudományi tanulmányokat folytatott, majd apja és testvére halála után kezdett gazdasági tanulmányokat annak érdekében, hogy apja gyárát átvehesse.	1933. április 1.	a német Wirtschaftsprüfungs AG. elnöke,
1921. december	Tanulmányait doktorátussal zárja Halle/Saale-ban,	1938.	a Clausthal-Zellerfeld Bergakademie óraadó professzora,
1922.	alkalmazott a Starke & Hoffmann Gépgyárban, Hirschberg/Szilécia,	1941.	a Jénai Egyetemen a vállalatgazdaságtan rendes professzora, tisztként szolgál a II. világháborúban,
1924.	apja üzemének értékesítése után a münsteri egyetemen tudományos munkatárs,	1948.	a Frankfurti Egyetem vállalatgazdaságtan professzora Fritz Schmidt nyugdíjba vonulása után,
1925-1926.	vállalatgazdaságtant tanul Frankfurtban, okleveles kereskedő címet szerez,	1951.	átveszi Eugene Schmalenbach tanszékét a Kölni Egyetemen mint a vállalatgazdaságtan rendes professzora; megjelenik alapművének első kötete „A termelés”,
1928. május 18.	habilitációt nyújt be vállalatgazdaságtanból a Münsteri Egyetemen, dolgozatának címe: „A vállalat mint a vállalatgazdaságtan elméletének tárgya” (szakértő Fritz Schmidt, a dinamikus mérleg megalkotója és Wilhelm Kalveram, Frankfurt),	1955.	megjelenik alapművének második kötete „Az értékesítés”,
		1966.	nyugdíjba vonul,
		1969.	megjelenik alapművének harmadik kötete „A pénzügyek”,
		1984. május 22.	meghal Kölnben.

Martin ZENHÄUSERN

## „FELLÁNGOLÁS ÉS ÁLLHATATOSSÁG“

- A kommunikáció fontossága vezetőknél, különös tekintettel a médiákban való szereplésre\* -  
A vezetői kommunikációról öt tézis és tizenkét téveszme alapján

Egyetlen elhibázott nyilvános szereplés szét tudja rombolni az arculatot és egyúttal a karriert. Nemrégiben kiderült, hogy sok vezető nem elég érett a médiák és a nyilvánosság nyomásának elviselésére. Ezért a kommunikációs készség napjainkban fontosabb, mint valaha. Aki helyesen tud kommunikálni, az értéket tud teremteni.

A kommunikáció arculatot teremt. Az arculat ugyanolyan termelési tényezővé vált, mint a munka, a föld, a tőke és a tudás. Valamely vállalat vagy márka arculatértéke ugyanis mérhető. Felvásárláskor vagy eladáskor az arculatot mint „goodwill“-t (hírnév) számítják fel. A jó arculat megkönnyíti a piaci megjelenést, garantálja a megbízhatóságot, emeli a vállalat értékét, és osztalékot biztosít. A rossz arculat pontosan fordítva hat.

A vállalat jó hírneve fokozza a munkatársak motivációját, és bizalmat kelt a potenciális munkavállalóknál. Az önéletrajzban jó hatást kelt, ha valaki pályájának valamely szakaszát nagy presztízsű vállalatnál töltötte. A jó nevű munkáltató pedig természetesen saját egónknak is jót tesz.

A vállalat, szövetség vagy politikai szervezet elismertsége szorosan összefügg a vezetői személyiségek arculatával. A vállalat csúcsán álló személyek milyenségét a vállalkozói szellem, szakmai ismeretei és szociális képességei alapján ítélik meg. Aki vezetőként hosszú távú sikerre törekszik, még egy sajátosságra szüksége van: a kommunikációs készségre. Ennek a készségnek a fejlesztésére – amint azt a gyakorlat mutatja – nem fordítanak kellő figyelmet. Aki helyesen kommunikál, értéket tud teremteni. Aki mostohán bánik a kommunikációval, veszélybe sodorhatja saját magát is és vállalatát is, amint azt az alábbi példák szemléltetik.

\* Martin Zenhäuser: „Sternschnuppen und Dauerbrenner“  
IO Management. 1998. 1/2. sz. pp. 70–75.

### 1. tévedés:

„Mit érdekel engem, hogy mit fecsegtek a múltkor?!“

Aki korunkban vezetőként ilyen nyilvánvaló gyengeséget árulna el, nem tudna hosszabb ideig a csúcson maradni. Ugyanis minden oldalról túlságosan is erős nyomásnak van kitéve: Annak idején cenzúra volt, ma viszont szabad a sajtó. Annak idején csak kevés újság volt, nem volt rádió, televízió. Ma éles konkurenciaharc és piaci verseny folyik, amely a magáncégek belépésével csak tovább élesedett. Azok az események, amelyek azelőtt minden következmény nélkül szűk körben, a nyilvánosság kizárásával zajlottak le, napjainkban hatalmas szenzációt okozhatnak. Minden egyes szó csapda lehet. Ezért vált a szakszerű kommunikáció döntő sikertényezővé.

Helmut Maucher, a régi kor tanúja, s aki minden elfogultságtól mentes, ma pedig a Nestlé igazgatótanácsának elnöke, így fogalmazott: „A kommunikációs készség ma még fontosabb, mint azelőtt.“

### 1. tézis

**Hullócsillagok és folytonégők, szappanbuborékok és igazi személyiségek**

*Mi sem egyszerűbb annál, mint a nyilvánosság figyelmét felkelteni. De csak a nyilvánosságban való hosszantartó jelenlét és szavahihetőség az igazi próbakő a vezetőség és a tanácsadó számára. Bizalom és szavahihetőség csak akkor áll fenn, ha a cselekvés a személyiségjegyekkel és a szerepléssel összhangban van.*

## 2. tévedés:

„**Én tökéletesen végzem a munkámat**“

Warren Buffet, a sikeres amerikai befektetési tanácsadó mondta: „Azt, hogy a menedzser valóban jó-e, csak tíz év alatt derül ki.“ Ugyanez érvényes a jó kommunikálóra is. Sok vezető szerepel a nyilvánosság előtt, esetleg negyed óráig világhírű lesz, majd megint elsüllyed az ismeretlenség homályába. Aki folytonégo akar lenni, annak különböző sajátosságokkal és képességekkel kell rendelkeznie. Az első helyen a szavahihetőség áll. A szavahihetőség azt jelenti, hogy az ember azt tegye, amit mond. A vezetőnek hűnek kell lennie önmagához, önmagát kell adnia. Roberto Goizueta, a Coca-Cola 1997-ben elhunyt vezérigazgatója az energiát tartotta a kommunikációs környezetben is megnyilvánuló döntő tulajdonságnak. Még két tulajdonsággal toldotta meg: a következetességgel és a szellemi beállítottsággal. A szakértelem mint követelmény után különösen a szociális képesség tesz szert döntő jelentőségre. De mit is jelent az, hogy szociális képesség? Nem mást, mint azt a képességet, hogy tudjunk az emberekkel bánni, konfliktustűrő és kapcsolatteremtő képességgel rendelkezünk.

A gazdaság csúcsán álló folytonégo ezzel a tulajdonságával tűnik ki. Jó példa erre Helmut Haucher a Nestlétől és Jack Welch a General Electric-től vagy Henning Schulte-Noelle az Allianz-Versicherung-től és Bernd Poschetsrieder a BMV-től.

## 3. tévedés:

„**Az egyéni érdek megelőzi a közérdeket**“

Az igazi személyiség a realitásokból indul ki, és elveti a talmi csillogást. Az igazi személyiség nem ragaszkodik a címekhez, rangokhoz, hanem a teljesítménnyel méri magát. Ennek a szigorú követelménynek néhány vállalatnál sajnos még mindig nem felelnek meg, amikor például középszerű igazgatósági elnököket az igazgatósági tanácsba beválasztják, ahol további képviseleti tisztséget tölt be, amelynek azonban csak részlegesen tud eleget tenni. Meglepő, hogy az egyéni érdekeket milyen gyakran helyezik a közérdek fölé, még akkor is, ha ez a vezető már régóta terhet jelent a vállalatnak, sőt esetleg az egész iparágaknak.

## 4. tévedés:

„**A jó stílus egyenlő a jó menedzseléssel**“

A jó szemű gazdasági és politikai megfigyelő újra meg újra csodálkozva állapítja meg, hogy a szürke menedzsert

hogyan varázsolja élénk színűvé az arculat-tanácsadó. Mintha a nyakkendő színétől függene, hogy sikeres-e a vállalat!

Ahelyett, hogy a tanácsadó a személyiséget fejlesztené, ahelyett, hogy elfogadná a jellemző vonásokat mint személyiségjegyeket, a megbízót áramvonalasra nyírja, és olyannyira igazítja hozzá az aktuális trendhez, hogy már csak a névtábla alapján lehet megkülönböztetni egyik menedzsert a másiktól. A szürke egér a Boss-Sakko-val és a formatervezett szemüveggel is csak szürke egér marad, még akkor is, ha a legújabb divat szerint formálták át.

## II. tézis

**Játékosok és intézők, biztonságra törekvő kapitányok és válságmenedzserek**

A játékos ötleteivel, stratégiai ügyességével, a változásra való készségével és a kiszámítható rizikó vállalásának művészetével tűnik ki. Az intéző a tények felé orientálódik, szereti a taktikai csatározásokat, kitart a status quo mellett, és ragaszkodik a szigorú szabályokhoz.

A vezető kiválósága a válságban és annak legyőzésében mutatkozik meg.

## 5. tévedés:

„**Miért változtassunk bármit is, ha a számok stimmelnek?**“

Amint a mondás tartja, minden társadalomban vannak kezdeményezők (Macher), követők (Mitmacher) és örök ellenzékiek (Miesmacher). Az első kategóriába csak nagyon kevesen tartoznak. Minden virágzó gazdaság abba a veszélyes helyzetbe kerülhet, hogy idővel a biztonságra törekvő kapitány a csúcsra vergődik, s ez a kapitány a hajót minden fáradság nélkül tartani tudja, amíg a külső körülmények megfelelőek. Amíg süt a nap, addig a nyilvános szereplés is kellemes feladat. Amikor azonban fúj a szél és viharrá fajul, sok vezető irányt téveszt, sőt gyakran a fejét is elveszti. Aki a válságot le akarja küzdeni, annak erős idegekre és jó adag higgadságra van szüksége, hogy a leghevesebb ellenállással is szembe tudjon szállni. A vezető kiválósága ugyanis a válságban és annak leküzdésében mutatkozik meg.

A svájci gazdagság a fontosabb ágazatokban – mint például a bankszakmában vagy a gyógyszeriparban – kiváló teljesítményt nyújt. A határozott jövőképpel rendelkező ügyes stratégiák közül – hogy csak két ismert példát említsünk – Rolf Hüppi a Zürichi Biztosító

Társaságtól és Markus Rauh, a Leica-Konzern menedzserment elnöke és a Swisscom igazgatósági tanácselnöke szerzett nagy tekintélyt.

### III. tézis

**Veszületett tehetség és kemény munka, koncentráció és szétszórtság**

*A sikeres kommunikáció húsz százalék tehetségből és nyolcvan százalék kemény munkából és vasszorgalomból áll.*

*Az egyéni PR-stratégiát célirányosan kell felépíteni. Aki nem tud nemet mondani, veszélyezteti az arculatát.*

#### 6. tévedés:

**„Nekem nincs szükségem felkészülésre!”**

Többen vannak azok, akiknek a nyelvük botladozik, mint akiknek a lábuk, így szól a tunéziai közmondás. Aki ezt szeretné elkerülni, annak minden fontosabb szereplés előtt elegendő időt kell szánnia a felkészülésre. Winston Churchill a szónoklat mestere volt, aki szellemes mondatait szinte a kisujjából rázta ki.

Legalábbis közönségének ez volt az érzése. Churchill azonban aprólékosan előkészítette szerepléseit, még akkor is, ha nem különösen ünnepélyes fogadáson pohárköszöntőt kellett mondania – erről azonban kortársai semmit sem tudtak.

Rolf E. Breuer, a Deutsche Bank igazgatótanácsának elnöke, tapasztalt előadó elrontotta első televíziós szereplését. Miután a Krupp/Thyssen ügyben való banki részvétellel kapcsolatban állást foglalt, a „Frankfurter Allgemeine” ezt írta: „Breuer semmitmondóan nyilatkozott.” A „Tagesspiegel” pedig ezt: „A dacosság és együttérzés keveréke volt, s ezzel Rolf E. Breuer vállalatának konfliktusát teljes egészében megtestesítette.” A „Die Zeit” szerint: „Fellépése melléfogás volt.” Hogy miért? Azért, mert a szóban forgó bankár nem tudott eligazodni a TV-stúdióban uralkodó helyzetben, egyik monitorból a másikba beszélt, nem pedig a vele szemben levőbe. Még egy olyan tehetséges előadó is elveszítheti lába alól a talajt a média-színpadon, mint Breuer, ha határozott rendezési elv és alapos felkészülés nélkül lép fel.

#### 7. tévedés:

**„Csak mások hibázhatnak.”**

A jó előadó jól tűri a bírálatot. A rossz előadó úgy gondolja, hogy ő nem hibázhat. Ugyanakkor mindenképpen

javítja az arculatot, ha a menedzser nem kezd kicsinyes módon mindenkit és mindent vádolni, hanem vállalja az elkövetett hibát. A szűk látókörű embernek ilyenkor ugyanis egykor mindent jobban tudó tanárai, kellemtelenkedő főnökei és arrogáns ellenségei jutnak eszébe. „A csalhatatlan ember” ugyanúgy elvetendő, mint az, aki választékos stílusban beszél, s akinek előadása olyan, mintha előre betanulta volna.

#### 8. tévedés:

**„Mindenki számára van mondanivalóm”**

A recesszió idején sok vállalat fő profiljára koncentrált, s azokat a mellékterületeket, amelyeket a konjunktúra idején gyakran nyakra-főre felhalmoztak, leépítettek. A kommunikációban hasonló veszély rejlik. Amikor az első szereplések sikerülnek, a menedzser kommunikációs működési területét gyakran a mellékterületekre is kiterjeszti, s ilyenkor megerősödött öntudatára és a médiákkal való bánásmódban szerzett rutinjára épít. Azt lehet mondani, hogy a vezető a kemény tényekről a puhákra vált át. Aki állandóan ezt teszi, aki fő szakterületét átlépi, s mindenféle ügyben állást foglal, hamar elveszíti szavahihetőségét. Tehát nemet kell tudni mondani, ha a fórum vagy az adóállomás nem megfelelő. A vezetőnek elsősorban a vezető médiákban kell megjelennie, nem pedig a pletykarovatban és a villáminterjúkban. A vezéregyéniség könnyen válhat a műsorszünetet kitöltő bohóccá.

### IV. tézis

**Tárgyszerűség és érzelmek, köldöknézés és dialógus**

*Azoké a menedzsereké a jövő, akik tárgyyszerűen tudnak kommunikálni, és képesek érzelmeiket kimutatni. Aki a csúcson van, képesnek kell lennie arra, hogy a megfelelő kérdést tegye fel, s helyet adjon az ellenvéleménynek. Aki kérdez, az vezet.*

„Mindig is voltak szélhámosok. Manapság azonban, mivel a nemzetközi verseny egyre élesedik, előbb tűnnek fel”, mondja Helmut Maucher a modern főnökkel szembeni követelményeket illetően. Majd így folytatja: „A másik kérdéskör az introvertáltakra vonatkozik, akiknek kommunikációs nehézségeik vannak. Ilyen ember a jövőben nem kerülhet vezető állásba.”

#### 9. tévedés:

**„Az érzelmek a gyengeség jelei”**

A kommunikációt nem lehet elrendelni. Annak magától kell jönnie, mégpedig belülről kifelé. A kommunikáció

nem más, mint dialógus. Lee Iacocca, a Chrysler volt vezérigazgatója, ezt így fogalmazta meg: „Hiába vannak valakinek jó ötletei, ha azokat nem tudja jól kifejezni, a kiváló értelem semmit sem ér.“

A kommunikáció szorosan összefügg az érzelmekkel. Aki rideg és távolságtartó, aki nem megütözik – ami elvárható lenne –, hanem bizonygat, a közvéleményben romboló hatást válthat ki, mint ahogyan pl. a Royal Dutch/Shell-nél a Brent Spar esetében történt, vagy korábban a Sandoz vegyipari gyár baleseténél Schweizer-halléban.

10. tévedés:

„Miért kérdezzek, ha már úgyis tudom a választ?“

Alois Weimer publicista az egyes vállalati menedzsmentekben megfigyelhető helyzetet a következőképpen ábrázolja: „Már sok menedzser, aki lusta volt vitatkozni és kérdezni, aratott pirrhuszi győzelmet.“ Aki valamely vállalatnak az élére kerül, abban érdekelt, hogy pozícióját megtartsa. A potenciális utódok ezzel szemben óvakodnak attól, hogy valamely bíráló kijelentéssel, sőt tiltakozással lehetetlen helyzetbe sodorják magukat. Ez a konstelláció, amelyet a közvetlenül érdekelték általában vitatnak, a gyakorlatban oda vezet, hogy a vezérigazgató gyakran monológot ad elő, feltételezi az egyetértést, s ennek folytán bólogató Jánosokat gyűjt maga köré. Naívság-e feltenni a kérdést, hogy vajon a milliárdokat helyreigazító nyilatkozatok behajthatatlan hitelekre korlátozódtak volna, ha az érintett vezetői körökben megfelelő vezetési kultúra lett volna? Hilmar Kopper, a Deutsche Bank egykori szóvivője a Jürgen Schneider építész vállalkozó elleni perben előadta, hogy ő Schneider urat nem ismeri, s hogy senkit sem érdekel, hogy valójában ki is Schneider, mert a Deutsche Bank látja, „hogyan vélekednek Schneiderről a médiákban. Pedig jól is alakulhatott volna a dolog. „Ez az okos előrelátás a Deutsche Banknak végül is összesen 500 millió DM-jába került.

V. tézis

**Közelség és távolság, fejek és fejtelenség**

A médiák a csúcsra koncentrálnak. A vállalat arculat-transzferje a leghatásosabban valamely személy közvetítésével vihető végbe. Ez egészen addig jól megy, amíg a menedzser biztos talajt érez a lába alatt, és nem hagyja, hogy a médiák eltérítsék. Aki azonban csak a fejére hagyatkozik, azt könnyen elveszítheti.

Fennáll a veszélye annak, hogy a médiák a csúcsmenedzseren felülkerekedjenek. Aki egyszer csak rivaldafénybe kerül, annak fokozottan kell arra ügyelnie, hogy ne veszítse el a realitásérzékét. Éppen a média képviselőivel való rutinszerű bánásmód és a rendszeres érintkezések vezethetnek oda, hogy a menedzser és az újságíró közötti szükséges távolság elvész. Az újabb gazdasági eseményekben ékes példák mutatják, hogy egyes vezetők bajba kerültek, mert összekeverték azt a közelséget, amelyet például az alkohol okoz, a barátsággal. Minél régebben van a posztján a vezető, annál nagyobb igényt támasztanak előadómódjával szemben.

11. tévedés:

„Én mindig a realitások talaján álltam“

„Aki a látszatok irreális világában él, előbb-utóbb elveszíti a realitásérzékét“, írja Daniel Goeudevert, a Volkswagen egykori menedzsere. „Ő úgy látja magát, ahogyan őt látják mások. Az önelégültség tükre pazar öltözékben levő császárt mutat, még akkor is, ha már anyaszült meztelen.“ Ha a valóság és a látszat túlságosan eltávolodik egymástól, elpattan a szappanbuborék.

12. tévedés:

„Mindent egy lapra tegyünk föl!“

Sok kockázattal jár, ha a vállalat vagy a párt mindent kizárólag egy lapra tesz fel. Ha jól mennek a dolgok, akkor ez előny, ha viszont rosszul mennek és hibákat követnek el, akkor ez a „lap“ az egész vállalatot magával ránthatja. Ez a helyzet különösen akkor veszélyes, ha nem áll készen utód, vagy nem neveltek ki utódot. Werner K. Rey és Moni Holdingja kitűnő példája annak a birodalomnak, amely ennek a lapnak, vagyis a személynek az eltávolításával kártyavárként omlott össze. De még azokat a vállalatokat is, amelyeknél az alapító vagy az úttörő nem vonul időben vissza az operatív üzlettől, tartós kár érheti.

**Hogyan tovább?**

**Mostohaanyák és stratégiák, profik és amatőrök**

*Aki úgy gondolja, hogy a kommunikációban továbbra is a „business as usual“ (a helyzet változatlan) elve szerint működhet, az nem fogja föl az idők szavát. Az arculat ugyanis termelési tényezővé vált, akárcsak a munka, a föld és a tőke. Mindenkinek gondosan ápolnia kell saját*

*arculatát, hogy azt tökéletesítse. Ezért ennek a drága kincsnek az ápolását a legjobb belső és külső szakemberekre kell bízni.*

Valamely vállalat a kutatást és fejlesztést a pénzügyi igazgatóra ruházza át. Vagy az ügyfélszolgálatot a személyügyi vezetőre, a reklámot pedig az informatikai igazgatóra. Márpedig ezeket a feladatokat csakis a profikra szabad bízni. S a kommunikációt? Miért kellene a kommunikációban mindent a véletlenre vagy olyan osztályra bízni, amely a modern kommunikáció követelményeihez még nem nőtt fel?

A kommunikációnak ugyanolyan helyet kell elfoglalnia, mint a K+F-nek és a termelésnek, a pénzügynek és az értékesítésnek. Ezért az okos menedzser a kommunikációs stratégia megalkotásában és alkalmazásában belső vagy külső szakembereket kér fel, s mások tudását és tapasztalatait saját javára fordítja a következő elvnek megfelelően: stratégia véletlen helyett – professzionalitás

amatőr munka helyett. A tanácsadó kiválasztásakor a legjobbak felé kell orientálnia, ami azt jelenti, hogy: olyan tanácsadót kell felkérni, aki először is képes a nyílt és konstruktív fellépésre, másodszor világosan tud elemezni és stratégiailag tud gondolkodni, harmadszor pedig képes arra, hogy az intézkedéseket pragmatikusan, gyorsan és tisztán hajtsa végre. Csak professzionális és világosan meghatározott kommunikációval építhető föl tartósan a bizalom és a szavahihetőség. Aki saját kommunikációjával mostohán bánik, márpedig sokan ezt teszik, az nagyon könnyelműen jár el. Ezért a könnyelműségért pedig gyakran súlyos árat kell fizetni.

Megszigorodtak a vezetővel szembeni vállalati követelmények. Ugyanakkor a kommunikációs követelmények is keményebbek lettek. Ahhoz, hogy sikert érjünk el, mindkettőre szükségünk van: vállalkozói ügyességre is és kommunikációs képességre is.

*Fordította: Bihari Gábor*

#### E számunk szerzői:

**Dr. FINDRIK Mária** kandidátus, egyetemi docens, programigazgató, BKE Vezetőképző Intézet; **SZILÁRD Imre** okleveles közgazdász, programigazgató, BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. BŐGEL György** kandidátus, egyetemi docens BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. BERDE Éva** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Martin ZENHÄUSERN** a zürichi Zenhäusern & Partner AG PR-tanácsadó cég ügyvezető igazgatója; **Dr. REKETTYE Gábor** egyetemi tanár, a JPTE Marketing Tanszékének vezetője; **Dr. VÖRÖS József** egyetemi tanár, a JPTE Gazdaságmatematika Tanszékének vezetője; **Dr. KOVÁCS Sándor** kandidátus, egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Olie RENÉ-Ad van ITERSÓN**, Maastricht University/Nibor (Netherland Institute of Business Organization and Strategy Research) – The Netherlands; **Ragnhild KVÅLSHAUGEN-Rolv Petter AMDAM**, Norwegian School of Management, Sandvika, Oslo, Norway; **Elena P. ANTONACOPOULOU**, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, U.K.; **Jane STURGES**, University of London-Birbeck College, Department of Organizational Psychology, London, U.K.; **Ruth SIMPSON**, University of North London, Centre for Equality Research in Business, London, U.K.

REKETTVE Gábor-VÖRÖS József

## EGY LEÁLDOZÓFÉLBE LEVŐ CÉG ÚJJÁSZÜLETÉSE

- esettanulmány -\*

**Hogyan válhat egy veszteséges cég rövid idő alatt nyereségesé? A szerzők a régi gazdasági rendszerben gyökeres FÉG Konvektorgyártó Rt. gazdasági nehézségeit, a gondjaik leküzdésére bevetett technikákat, stratégiaváltásokat dolgozzák fel esettanulmányukban.**

Vér Iván az ócsai FÉG Konvektorgyártó Rt. vezérigazgatója 1996. május 20-án a szokásosnál is korábban foglalta el az egyes sorszámmal ellátott vállalati parkolóhelyét. Az egyébként vezetőknek kijáró Opel Astra helyett ma felesége BMW-jével jött, hogy talán még jobban kifejezze a nap jelentőségét, ugyanis vezetői értekezletet hívott össze mára a cég jövőben követendő stratégiájának megvitatására. Az előterjesztést Orosz Ferenc gazdasági vezérigazgató-helyettes készítette. A vitaanyag összefoglalta a cég alig három éves „újkori történetét” és büszkén állapította meg, hogy a korábbi, meglehetősen lerobbant és veszteséges FÉG leányvállalatból viszonylag rövid idő alatt sikerült egy jól prosperáló, rendkívül eredményes vállalkozást létrehozni.<sup>1</sup> Az elmúlt három évben elért nyereség ma már lehetővé teszi azt – állapította meg az előterjesztés –, hogy a cég két irányban is diverzifikáljon. Itt az ideje egyrészt annak, hogy a külső piacokra való kilépés gondolatával komolyan foglalkozzunk, másrészt pedig olyan befektetéseket is mérlegelni kell, amelyek során a vállalati va-

gyon értéke hosszabb távon növelhető, és az osztalék a tulajdonosokat kielégíti. Dr. Vér Iván – az előterjesztést hallgatva – jóleső érzéssel gondolt vissza üzleti pályafutásának sikereire, ugyanakkor aggódott amiatt, hogy a cég alaprofiljába tartozó konvektorok belföldi értékesítése jelentősen csökkent az elmúlt évben, és világos volt számára az is, hogy el kell dönteni, mi legyen a cég fejlesztésének irányvonala. Exportexpánzió, off-shore termelés, termékfejlesztés, gyártásfejlesztés, új termékek bevezetése vagy más befektetések? Sokat remélt az értekezlettől.

### Vér Iván üzleti pályafutása és a cég privatizálása

Vér Iván a Konvektor Rt. elnök-vezérigazgatója a rendszerváltás megindulásakor, 1989-ben kezdte üzleti pályafutását. Előtte a Budapesti Műszaki Egyetem Gépelemek Tanszékén volt adjunktus. Amikor úgy látta, hogy szakmai fejlődése és előrelépése az egyetemen nincs biztosítva, elfogadta a FÉG (Fegyver- és Gázkészülékgyártó Vállalat) vezérigazgatójának állásajánlatát. A nagy múltú cég meglehetősen nagy létszámú TMK műhelyének lett a vezetője. A TMK műhely a társasági törvény életbelépését követően átalakult Kft-vé, amelynek egy személyi tulajdonosa az anyavállalat volt. Vér Iván itt bizonyította először jó vezetői képességeit. Mint a

\* Az esettanulmány elsődleges célja a tantermi feldolgozás.

A szerzők munkája a MATCH program keretében az USAID finanszírozásában a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, a Vezetőképző Intézet és az INDIANA University által 1997. októberében közösen kiírt vállalkozói képzést elősegítő esettanulmány-író versenyen első helyezést ért el.

CÉLGÉP Kft ügyvezetője a TMK feladatok ellátása mellett azonnal komoly exporttevékenységbe kezdett. Az IGM és más neves német cég számára terveztek és építettek ún. befogó robotokat. A tervezést olykor maga Vér Iván végezte, vagy megbízást adott volt tanszéki kollégáinak, közöttük Zborovján Lászlónak (aki ma a Konvektor Rt. fejlesztési vezérigazgató-helyettese), a gyártást pedig a Kft harminc-negyven dolgozója végezte. 1990-ben a négy millió Ft alaptőkéjű Kft. már 12 millió Ft nyereséget termelt, miközben a FÉG-et milliárdos nagyságrendű veszteség terhelte. Vér Iván ma – hat-hét év elteltével – is büszkén állapítja meg, hogy az általuk tervezett és gyártott berendezések olyan jó minőségűek voltak, hogy azóta sem kaptak egyetlen reklamációt sem.

1990 végén Latorczai Jánost, Vér Iván régi ismerőst nevezték ki a FÉG vezérigazgatójává. A FÉG, mint a legtöbb állami nagyvállalat, komoly válsághelyzetben volt. Latorczai János – a több milliárdos veszteségből a kiutat keresve – válságtábot hozott létre és annak vezetőjévé Vér Ivánt nevezte ki. A válságtáb 1991 február végéig dolgozott, és ez az idő elég volt Vér Ivánnak arra, hogy belássa: a hagyományos üzletmenetet folytatva a FÉG nem menthető meg. A mintegy öt milliárd forintra rúgó hiteltartozás kamatterhei mellett a vállalat semmilyen formában sem lesz képes a nyereséges működésre, és így a felszámolás megindítására tett javaslatot. Egyidejűleg arra gondolt, hogy a felszámolást követően majd részt vesz a CÉLGÉP Kft privatizációjában, és tulajdonrészt szerez a maga és barátai számára. Elképzelését megbeszélte Latorczai Jánossal, aki azonban még nagyobb szabású ötletet adott számára. „A CÉLGÉP-nél csak 30–40 ember dolgozik, az ócsai konvektorgyárban azonban több, mint 500 ember vár megmentésre” – mondta Latorczai János.

1991 március 1-ével kinevezte Vér Ivánt a Kft formában működő ócsai konvektorgyár ügyvezető igazgatójának, mely 1990-ben még 56 millió forint veszteséget könyvelt el. A CÉLGÉP-nél nagyságrendekkel nagyobb társaság irányítása egészen más feladatok megoldását követelte meg Vér Ivántól. A Kft 1991-ben már nullszaldós lett, és a felszámolás alatt, 1992-ben, 76 millió forint nyereséget ért el.

A FÉG felszámolása 1991 június 11-én kezdődött meg, és – tekintettel arra, hogy a FÉG egyszemélyes tulajdonos volt – a felszámolás természetesen kiterjedt az Ócsai Konvektorgyárra is. Vér Iván a felszámolás alatt mint felszámolóbiztos működött. A felszámolást egyébként a REORG Rt végezte. A REORG a FÉG érdekeltségek értékesítésével kívánta a kötelezettségeket –

legalább is részben – fedezni. Az Ócsai konvektorgyárra több külföldi szakmai befektető jelentkezett. Közülük a legnagyobb eséllyel a szakma egyik híressége, a Vaillant pályázott. Az ócsai vezetők és dolgozók attól tartottak, hogy a külföldi cég elsősorban „piacot akar venni”, a termelést pedig visszafejleszteni, végül pedig az embereket fogja majd elbocsátani. Jóllehet a Vaillant vezérigazgatója megígérte Vér Ivánnak, hogy ha igazolni tudja a létszám szükségességét, akkor nem bocsátanak el senkit, az ócsai gyár jövődó igazgatásával megbízott fiatal német szakemberek mégis a létszám 1/3-2/3-ának elbocsátását helyezték kilátásba. Arra kérték Vér Ivánt, hogy támogassa ezt a – hatékonyság érdekében tett – lépést, és mint egyetlen lehetséges megoldást közvetítse a dolgozók felé. Vele ugyanakkor olyan szerződést kívántak kötni, amely szerint kártérítés nélkül hajlandó lesz elmenni, ha a cég már nem tart rá igényt. „A fiatal németek nagyon jól képzettek voltak. Talán a Harvardon végeztek és több nyelvet is beszéltek. Csak egyvel nem számoltak, hogy a magyar egy rebellis fajzat” – emlékszik vissza Vér Iván.

Nem nyugodott bele a vereségbe, a sajtóhoz fordult. A megjelent cikkek hatására a német cég visszalépett.

1992 novemberében Vér Iván a menedzsment többi tagjával, közöttük volt tanszéki kollégájával, Zborovján Lászlóval együtt úgy határozott, hogy megkísérlik maguk kivásárolni a céget, legalább azon az áron, amit a Vaillant ígért érte. Az ócsai konvektorgyár ára ekkor kb. 600 millió forint volt. Ők mintegy 20 millió forintot tudtak összeszedni, a különbséget pedig hitelből kívánták fedezni: az OTP-hez fordultak a hitelkérelemmel. A tárgyalások biztatóan indultak, de rövidesen kiderült, hogy a pénzügyi szabályok értelmében a bank a saját erőnek legfeljebb csak a kétszeresét hitelezheti, és ily módon ez az út nem járható. Ekkor találkozott Vér Iván a privatizációban rendkívül járatos szakemberrel, a Bankár Kft ügyvezetőjével, Kovács Gáborral. Ő a következő tanácsokat adta: ahhoz, hogy a nagyösszegű hitel megszerzhető legyen, nagyobb alaptőkére van szükség. Ez akkor biztosítható, ha mást is bevonnak a tulajdonosok közé. Fontos, hogy egy olyan pénzügyi intézet is legyen a tulajdonosok között, amelyik a vételárnak az ingatlanokkal nem fedezhető részét fogja hitelezni. Az elképzelést tettek követték.

1993. augusztus 2-án száz millió forint alaptőkével megalakult a részvénytársaság, amelyben a menedzsment 1/4, a külföldi érdekeltségű Citycorp pénzügyi intézet 1/3 részesedéssel bírt. A fennmaradó részt a Bankár Kft jegyezte. A vételárra így már könnyen kaptak hitelígéretet mind belföldön, mind külföldön. A vételár legkritikusabb

részére, a készletek megvásárlásához szükséges 175 millió forint hitelezésére a Citycorp tett ígéretet. A céget végül 608 millió forintért vásárolták meg. Ez magában foglalta az ingatlant, a gépeket, a készleteket, és a cég munkaügyi jogutódlással örökölte az alkalmazottakat is. A bankhitelekre pedig egyáltalán nem volt szükség, ugyanis az Rt. az évi szállítások fejében tíz % előleget vett fel vevőitől. Ebből ki tudta fizetni a készleteket, a vevőknek pedig később áruval törlesztett. Az évből hátralevő alig négy hónap alatt a cég minden tartozását rendezte, és az 1993-as évet már 328 millió forintos nyereséggel zárta.

„Mi a titka annak, hogy a veszteséges cég rövid idő alatt ilyen mértékben nyereségesé vált?” – teszik fel sokszor a kérdést Vér Ivánnak. „Sok minden, de a legfontosabb közöttük a költségérzékenység” – szokta válaszolni. „A korábbi gazdasági rezsim kiölte az emberekből azt, hogy becsületes vállalkozók legyenek. Központi keretek, központi elosztás volt és persze csúsópénzek. Költségérzékenység nem létezett. Igazgatóságom első napjaiban például felhívott egy német hölgy és arra kért, hogy ajánlatot tessen egy általunk használt alkatrész beszállítására. Korábban már többször jelentkezett, de senki sem fogadta. Mielőtt találkoztam volna vele, tájékoztam. A Siesta termékekhez külföldről szereztük be az ún. paplant, 96 DEM/db áron. (Igaz, amint később hallottam, a török beszállító gyakran hívta meg isztambuli vizitre a vezetők házastársait.) Abban bíztam, hogy talán hat márkát le tudok majd alkudni a hölgnél. 10000 db gyártása esetén ez már 60000 márka. Komoly tétel a költségek között, az ember így szokott számolni. Nos, a hölgy ajánlata 56 márka volt. És tényleg ennyi volt a világszerte ár. Később én is kiutaztam külföldre, és láttam, hogy a terméket bárki megkaphatta 56 márkáért.“

### A vállalati háttér

A FÉG Konvektorgyártó Részvénytársaság – mint már említettük – 1993 augusztusában jött létre a FÉG Konvektorgyártó Kft sikeres privatizációja után magánbefektetői társaságként. A vállalat ma Európa legnagyobb konvektor-gyártója, s mint ilyen tevékenységével továbbviszi a Fegyver- és Gázkészülékgyár több, mint száz éves hagyományait.<sup>2</sup> A Magyarországon ma forgalomban lévő több, mint öt millió fűtőkészülék (konvektor, fali melegítő, hőszigetelő, kazán) kilencven %-át a cég jogelődje, a FÉG márkanevet adó Fegyver- és Gázkészülékgyár készítette. A cég Budapesttől 24 km-re, az M5-ös autópályáról könnyen megközelíthető, 9000 fős nagyközségben, Ócsán található. A cég már kívülről is a jól szervezett vállalat benyomását kelti. Az elkerített,

szépen parkosított területen régebbi és modern gyártó-csarnokok sorakoznak, a vezérgazgatóság – a többiek által csak „fehér ház”-nak nevezett – épületben dolgozik. Úgy tűnik, hogy a vállalat vezetői mindenre gondoltak: a különböző egységekhez tartozó dolgozók más és más színű munkaruhát viselnek („így rögtön föltűnik, ha valaki nem a saját munkahelyén tartózkodik”), a parkolás rendje is kötött, a cég az étterem helyén (amelyre, falu lévén, nem igazán volt igény) olyan élelmiszerboltot működtet, ahol a dolgozók beszerzési áron vásárolhatják meg a család napi szükségleteit. Az áruért készpénzzel fizetni nem kell, a számítógépes rendszer az áruk ellenértékével automatikusan megterheli a dolgozók vásárlási számláját, melynek egyenlegéről minden vásárlás alkalmával kimutatást kapnak.

Ma mintegy hatszázan dolgoznak a cégnél, 80 %-uk a fizikai tevékenységet végzőkhöz tartozik. A felső szintű vezetők átlagkeresete száznyolcvan ezer, a középszintű vezetők százhuszonnégy ezer, míg a dolgozóké negyvenkét ezer forint havonta. A dolgozók nyáron üdülési hozzájárulást kapnak, amiről a vezetők, Vér Iván példáját követve, a dolgozók gyermekeinek üdültetése céljából lemondanak. Ócsán rangnak számít az, ha valaki a konvektorgyárban dolgozhat, de tudják azt is, hogy a követelmények magasak, és a gyárból kikerülni is könnyű. (Az Rt-ben nincs kollektív szerződés, a munka törvénykönyve az irányadó.)<sup>3</sup>

### A termékek

A FÉG Konvektorgyártó Rt. fő profilját az egyedi, gázüzemű szobafűtő – úgynevezett száraz – készülékek (konvektorok) képezik. A cég szakemberei szerint a gázkonvektor családi házak, lakások, üzletek, irodák ideális fűtési megoldása. Magyarországon ma a földgáz a legolcsóbb energiahordozó.<sup>4</sup> Jóllehet a kormányzat energiaár-politikája szerint az egyes energiahordozók ára közötti ollót a földgáz árának emelésével csökkenteni kívánják, a vállalat szakemberei szerint a földgáz még hosszú évekig a legolcsóbb energiaforrás lesz. A FÉG Konvektorgyártó Rt. szakemberei szívesen idézik a német gázszolgáltatók vizsgálatait, amelyek szerint a gázkonvektorok átlaghatásfoka a legtöbb esetben meghaladja a gázüzemű központi fűtésekét. Ennek oka elsősorban az, hogy a gázkazánok nem a fűtendő helyiségben helyezkednek el, így a hőleadás veszteségként jelentkezik. További veszteség keletkezik a központi fűtés esetében a fűtőcsöveknél, illetve a rendszer lehűlésekor. Az egyedi fűtés használata két további okból is gazdasá-

gos: egyrészt csak ott fűt, ahol szükség van a fűtésre, másrészt a berendezés és a beszerelés is sokkal olcsóbb.

A FÉG Konvektorgyártó Rt. többfajta gázkonvektort gyárt: a készülékek teljesítménye 2,5-től 6,0 kW-ig terjed, vannak kéménybe köthetők és parapet megoldásúak. Az új házakat a mai előírások szerint megfelelő kéményekkel kell ellátni, és ott a kéményes készülékeket kell előnyben részesíteni. A meglévő (régebbi) épületek kéményei ugyanakkor nem alkalmasak a gáztüzelés égéstermékének elvezetésére. Ezekben az épületekben a biztonságos égéstermék-elvezetést külsőfali (parapet) gázkészülékekkel lehet megoldani. A FÉG Konvektorgyártó Rt. egyaránt gyárt zománczott acéllemez és öntöttvas hőcserélőjű konvektorokat. Ez utóbbiak ára magasabb, viszont nagy előnyük, hogy hőleadásuk egyenletesebb.

A cég a gázfűtő-készülékeket fantázianévvel és indexszel különbözteti meg egymástól. Mindegyik készülék viseli azonban a FÉG márkanévvel.

Az egyedi gázfűtőkészülékek teszik ki a cég termelésének döntő hányadát. 1994-től kezdődően azonban a cég tervbe vette egy új termékcsalád, a HUNAQUA fantázianévvel ellátott gázüzemű tárolós vízmelegítők bevezetését. A új termékcsalád első tagja, a H120 már piacon van és fogadtatása kedvező. A tervek között szerepel a család nyolcvan és százhatvan literes változatának, és egy piaci rést betöltendő, tizenkét literes változatnak a piacra vitele. A cég ezen termékek prototípusát már két éve bemutatta az ipari vásáron, de fejlesztési problémák miatt mindeztidig nem kerültek forgalomba. Az 1996-os tervek között szerepel a harmadik, saját fejlesztésű termékcsalád a gázkazánok családja útnak indítása is.

Az évi közel kétszázezer darabos termeléssel a FÉG Konvektorgyártó Rt. Európa legnagyobb konvektorgyártója.<sup>5</sup> Gázüzemű készülékekről lévén szó, rendkívül fontos szempont a minőség és a megbízhatóság. Kramm György, az MBFO főosztályvezetője szerint ma még nem mindenki egyformán ítéli meg a minőség jelentőségét a cégnél. Ő szorgalmazta, hogy a FÉG Konvektorgyártó Rt. szerezzék meg az ISO 9001 minősítést. A DNV (Det Norske Veritas) 1994 októberében Bécsben kibocsátotta az a bizonyítványt, amely szerint a cég megfelel ennek a minőségi követelménynek. Sokan azonban úgy gondolják, hogy a követelménynek való megfelelés túlzottan sok költséget jelent és lassítja a gyártást, illetve a fejlesztést. Dr. Zborovján László fejlesztési vezérigazgató-helyettes hozzászólásából, amely a Minőségfejlesztési Tanács 1996 április 29-i ülésén hangzott el:

„Minden fejlesztést elő kell készíteni bizonyos előkísérletekkel, melyektől ne várjuk el, hogy abban a rendben

történjenek, amit az ISO 9001 előír. ... A szélsőségektől óvok mindenkit. Az egyik szélsőséget Kramm úr képviseli, a másikat pedig a fejlesztés szeretné képviselni, mert számára ez a kényelmesebb. Meg kell találnunk a közepet...“

Dr. Vér Iván szerint a FÉG Konvektorgyártó Rt. versenyelőnye abban van, hogy ez a cég – méreteinél fogva – a jó minőségű termékeket olcsóbban tudja előállítani, mint versenytársai. A legfontosabb stratégiai cél tehát ennek a versenyelőnynek a fenntartása. A termék önköltségének jelentős hányadát teszi ki az anyagköltség.<sup>6</sup> A fejlesztés legfontosabb feladata az, hogy – olyan változtatásokat javasoljon, amely olcsóbbá teszi a gyártást. Ugyancsak fontos a beszállítók árainak folyamatos ellenőrzése. A közvetlen költségek százalékában kifejezve a legfontosabb beszerzési tételek és a legfontosabb szállítók a következők:

hengerelt finom lemezek	14,0 %	DWA KFT (Dunaújváros)
csomagolóanyagok	3,6	magyar és szlovén cégek
festékek	2,0	Dunalakk, Purverlac (olasz)
perforált rács (a burkolathoz)	1,1	Perfag Kft
automatika alkatrészek	8,8	MMG, Vas- és Műszeripari Szövetkezet
alumínium precíziós öntvények	2,1	Fémalk. Kft
konvektor fali tartozékai	8,6	Szegedi Tömegcikk Isz
kerámia égőcső	1,3	Unikerámia Kft

### A termelési folyamat

A konvektor gyakorlatilag teljesen fémből épített szerkezet, zömmel valamilyen lemezből készített test. A hengerelt lemezek Dunaújvárosból érkeznek tekercsvagy táblás formában. A lemezraktár hatalmas kapui lehetővé teszik, hogy a teherautók közvetlenül a raktárba álljanak, és egyetlen átrakással a kívánt helyre kerüljenek a többmázsás vastömegek. A termelési folyamat a sajtoló üzemből kezdődik a lemezek méretre vágásával, sajtolásával és fúrásával. Mind a vágó, mind a sajtoló gépek átállítása tetemes időt igényel, ezért célszerű minél nagyobb sorozatok legyártása. A sajtoló gépek átállítása azt jelenti, hogy a szerszámraktárból új prészserszámot hoz-

nak ki, amit a présgépre illesztenek. Az első sajtolt terméket minőségellenőrzésnek vetik alá, a széria akkor indulhat, ha a termék az előírt paramétereket teljesíti. A szerszámok igen drágák, egy új termék felszerszámozása 10-20 millió forint körül van, egy-egy igényesebb prés-szerszám akár három millióba is kerül. Léteznek már úgynevezett transzfer szerszámok, amelyekkel a termelési folyamat abból áll, hogy a lemez a gép egyik oldalán bemegy, a másik oldalon pedig kijön az alkatrész, miközben a transzfer szerszám elvégzi az összes sajtolási műveletet. „Még ha egy alkatrészen akár öt különböző sajtolási műveletet is kell végezni, ennek felszerszámozása a hagyományos eljárással tized annyiba kerül, mint a transzfer szerszám” – állapítja meg Zborovján László.

„A sajtoló üzemben a szerszámok le- és felszerelése nem normázható. Itt egy rendkívül bonyolult és egyelőre nem modellezett folyamatról van szó. Nagy szakmai tapasztalattal rendelkező üzemvezetőink vannak, akik a gyártási programok ismeretében fejből nagyon jól tudják, hogy milyen ütközések vannak, és mi az ő kezükbe tettük le a sorozatnagyság eldöntését” – mondja a fejlesztésért felelős vezérigazgató-helyettes, Zborovján László. A termelés egy hetet kér a kereskedelmi osztálytól, hogy megrendelését valóra váltsa. Négy nap mindig elegendő arra, hogy a készáru-megrendeléshez szükséges alkatrészeket előállítsák. Az egy hét azért kell, hogy a gazdaságos sorozatnagyságot az alkatrészek termelésénél meg lehessen valósítani.

Noha egy késztermék átlagosan 140 alkatrészt és kötőelemet tartalmaz, a sajtolt alkatrészek raktára mintegy négyezer különböző alkatrészt őriz. Az eligazodást egy modern számítógépes nyilvántartási rendszer segíti.

A számítógép nemcsak az alkatrésztár nyilvántartását segíti, az egész termelésirányítás elengedhetetlen eszköze. A számítógépeken követni lehet valamennyi végtermék családfáját, mely alapján a szükséges alkatrészmennyiségek a végtermék szériánagyságának függvényében megállapíthatók. Ha ezekből levonják a készlet szinteket, a termelendő alkatrész darabszámokat kapják meg. Vannak alkatrészek, melyekből megrendelés akkor történik, amikor a készlet szint eléri egy bizonyos minimális szintet.

Míg a sajtolt alkatrészek variációs száma állandó, és csak a gyártmány- vagy a gyártásfejlesztés során változik, az alkatrészekből tárolt mennyiség a télelvi, tavaszi időszakban a kereslet szezonális miatti igen magas. A holt szezonban raktárra történő termelés folyik, és az akkumulált készletet szezon idején dolgozzák fel. A ter-

melés során egyébként a sajtoló üzem raktárából az alkatrészek három helyre kerülnek: egy hányaduk minden további megmunkálás nélkül az összeszerelő üzembe kerül és közvetlenül a végtermékbe épül, egy további rész a felületkezelő üzem festő műhelyébe kerül, a maradéknál pedig a felületkezelő üzemben zsírtalanítás után a szükséges hegesztési munkákat végzik el, majd az alkatrész a zománczó műhelyben kapja meg végső formáját.

A konvektorok lelke és műszaki csúcsa az automatika. Az automatika üzem a forgácsoló és szerelő műhelyekből áll, ahol Junkers technológiát használnak a konvektorok automatikájának előállításához. Az automatika üzembe két, az úgynevezett kooperációs raktárból és a kereskedelmi raktárból kerülnek az alkatrészek, félkész termékek, hogy azokon még további műveleteket végezzenek, illetve közvetlenül használják fel őket az automatika szereléséhez. Az automatika üzemből hibásan működő szerelvénnyel nem kerülhet ki, hiszen a hibásan vagy megbízhatatlanul működő automatika végzetes balesetet okozhat. A gyár vezetői büszkén állítják, hogy termékeik megbízhatóbbak, mint a technológiát adó Junkersé, és volt rá eset, amikor a német cég a konvektorgyár segítségét kérte néhány megrendelés teljesítéséhez.

A végtermék a szerelő üzemben készül el. Valamennyi üzemből, illetve kooperációs és kereskedelmi raktárból érkeznek alkatrészek, szerelvények a szerelő üzembe a végtermék összeállításához. A végtermékek összeállítása párhuzamos szalagokon folyik, a szerelőköcsikből álló „futószalagon” a szerelés alatt álló termékeket a dolgozók továbbítják a következő állomásra. Az állomások között megfelelő távolságot (szerelőköcsi-darabszámot) hagytak, hogy lehetőséget biztosítsanak puffer-raktárak keletkezésére, amivel az egyes állomások teljesítménykülönbségét közömbösítik. A szalagnál dolgozókat is darabérben fizetik.

A termelési folyamatot a készáru raktár zárja. Május közepén, néhány héttel a nyári karbantartási műveletek kezdése előtt a készáru raktárban mintegy kilencezer termék volt található, mely mintegy kéthetes termelési időszakra felel meg.

A konvektorgyár számos beszállítóval áll kapcsolatban. Tartják magukat ahhoz az elvhez, hogy minden alkatrész esetében két beszállító biztosabb mint egy, még akkor is, ha ez több adminisztrációt jelent. A beszállítókat költség alapján szigorúan versenyeztetik, a szállításokat pedig a készáru termelési programok szerint kell ütemezniük. A kiválasztást mindig helyszíni szemle előzi

meg. A minőségellenőrzési részleg megállapítja, hogy a beszállítónak valóban megvannak-e a szükséges termelőberendezései, amelyek biztosítják a kívánt minőség elérését. „Eluralkodott az a szemlélet, hogy mindent minél olcsóbban. Sokszor két fillérért feláldozzuk a minőséget. Azt mondom, fizessünk inkább valamennyivel többet, de az a partner megbízható legyen“ – jegyzi meg Zborovján, aki az egész termelési rendszer tervezéséért felel.

### Termelésirányítás

Szebenyi Gyula termelési vezérigazgató-helyettes irányítása alá 350 ember tartozik, ezek közül 212 „produktív“, azaz ennyien dolgoznak közvetlenül az alkatrész- és áru-termelési folyamatokban. A karbantartási munkák irányítása is hozzá tartozik. „Úgy gondoltuk, jobb ez így, hiszen ha meghibásodik egy gép, azonnal intézkedni tudok, hogy a hiba ki legyen javítva. Nem kell levelet írni ide meg oda, hogy jöjjenek már javítani, így senkire sem kell várni“ – állítja Szebenyi.

Az 1996-os termelési terv alapja az éves kereskedelmi terv, amelyet a vezetőség fogadott el. A kereskedelmi terv összeállítása úgy történik, hogy a nagykereskedőket az előző év őszén összehívják, és a tárgyalás során megállapítják fő terméksoportonként a tárgyévben várható megrendelési tételeket. Az éves termelési terv csak valamennyivel több mint a kereskedelmi terv, és erre alapozva kapacitásszámítás történik. Úgy kalkulálnak, hogy éves átlagban egy ember 1750 órát dolgozik. Miután megállapították, hogy éves átlagban hány dolgozóra van szükség, a kapacitástervet finomítják, melynek során kiderül, hogy üzemenként hány főre van szükség éves átlagban, hogy az éves termelési tervet meg lehessen valósítani.

Az éves kapacitástervnek az idő a másik dimenziója. Mint ahogy a 3. Melléklet adataiból is látható, a szezonális nagy feladatot jelent a termelésirányítás számára. A nagykereskedőket már az éves kereskedelmi terv összeállításánál igyekeznek meggyőzni, hogy a negyedéves vásárlási tervük a lehető legegyszerűsebb legyen, azonban a teljes egyenletesség elérése a termék jellegénél fogva nem lehetséges. A holt szezon idejére, júniusra tervezik mindig a teljes karbantartási, felújítási munkálatokat. Ekkor csak a karbantartási részleg dolgozik az üzemben, mindenki más szabadságon van, s csak július második hetében kezdődik újra a termelés. Mivel a fő szezon augusztusra és szeptemberre esik, a dolgozói létszámot ekkor 250-260 főre emelik, mely a következő év januárjára általában 210 főre zsugorodik egyrészt a ter-

mészetes lemorzsolódás miatt, másrészt az év végén felmondanak azon dolgozóknak, akik nem felelnek meg a követelményeknek. „Pontosabban, nem hosszabbítjuk meg a szerződését azoknak, akikkel nem vagyunk megelégedve“ – mondja Szebenyi.

Ha a kereslet tendenciája az ez évihez hasonló marad, ki kell alakítani az „elküldjük karácsonykor, de júliusban visszavárjuk“ kategóriát is – mondja Orosz Ferenc gazdasági vezérigazgató-helyettes, aki szerint ezzel a megoldással olcsóbbá lehetne tenni a termelési folyamatot. Az elgondolásokat azonban egyeztetni kell a vezérigazgatóval is, hiszen nem mindegy, milyen kép alakul ki a faluban a vállalatról annak nyomán, hogy a szezonális dolgozókat minden év végén a munkanélküliek listájára helyezik át.

A jobb előrelátás céljából az éves termelési tervet először is negyedéves tervekre osztják fel, majd az egyes negyedévek közeledtével a soron következő negyedév tervét havi termelési tervekre bontják fel termékcsaládonként. A termelésirányítás feladata, hogy ezekhez a termelési tervekhez a kapacitásokat biztosítsa. Egy hét konkrét teendőit az értékesítési osztály heti megrendelése indítja, ami egyúttal a heti termelési program szerepét is betölti. Ez a terv már teljes mélységű végtermék specifikációk (típus és szín) szerint tartalmazza az egy héten belül előállítandó darabszámokat. A kereskedelmi osztály a heti forgalom összeállításánál a kiszállítások gazdaságosságát is figyelembe veszi. A termelés és a kiszállítások gazdaságos irányítása céljából a termelést és a kiszállítást a végtermék raktár függetleníti, ahol ebből a célból átlagosan mintegy 2-3000 termék van raktáron. A termelésirányítási osztály a heti termelési tervet napi termelési tervekre bontja, mely alapján az alkatrészek termelése már ütemezhető.

A legtöbb dolgozó darabbérben dolgozik a vállalatnál és a munkásokat több feladat elvégzésére is kiképezték. Ez annak a politikának az eredménye, hogy a dolgozók munkakörét rendszeresen változtatják. Így például ha egy gép elromlik, a dolgozót nem éri keresetkiesés, nyomban más munkát kap. Ha valakit új munkakörbe helyeznek és ezt még soha nem gyakorolta korábban, betanulási időt biztosítanak számára, hogy ne érje keresetkiesés. A keresztképzés ezen módja enyhíti a munka monotonitásából eredő termelékenységcsökkenési tendenciákat, másrészt a termelés irányítását is rugalmasabbá teszi. Ha valamely részlegnél munkaerőhiány van, átcsoportosítással könnyen megoldják a problémát.

A szériagyárat elsősorban a sajtoló gépek átalítási ideje határozza meg. Ha jelenleg például az F8-as

termékhez szükséges lemezek sajtólása folyik és a GF25-re szeretnék átállni, akkor a szerszámokat le kell venni a sajtoló gépről, az újakat fel kell helyezni. Az első mintadarabot be kell mutatni a minőség-ellenőrzésnek, ami jelentős időkiesést jelent. „Az átállítási idők már nem csökkenthetők tovább” – hangsúlyozza Szébenyi. „Amikor hat évvel ezelőtt idejöttem, a festőüzemben egy szín váltása 24 órát vett igénybe, amit igen soknak tartottam. Elővettem a gépkönyvet, s tanulmányozni kezdtem a folyamatot, s rájöttem, a fiúk csak etetnek engem. – Na srácok, kaptok nyolc órát rá, hogy legközelebb átálljatok. – Mondtam nekik, s lett belőle tizenkettő. Ma egy szín átállítása négy órát vesz csak igénybe” – vallja a termelési vezérigazgató-helyettes.

Szébenyi Gyulának nemcsak ezen a területen kellett fegyelmet diktálnia idejövetelekor. A lazaság általános volt. A műszak alatti poharazásról, névnapozásról nem volt egyszerű leszoktatni a falusi dolgozókat. „Ha valakiről észrevesszük, hogy ivott, megszondáztatjuk, és ha bizonyítékot nyerünk, annak másnap már nem kell bejönnie.” Az akkori üzemvezetők közül ma már senki sem dolgozik itt. A munkahelyi „szarkázásnak” sem volt könnyű búcsút inteni. Egy megbízható rendészeti gárda sokat segíthet a bajon. „Legutoljára egy művezető kísérelt meg lopni. Mérnök volt, ráadásul gazdag családból származó. 86 bőrkesztyűt akart a portán átvinni, ő sem tudta megmondani, mi szüksége volt ennyi kesztyűre. Ma már mindenki tudja: ha a portán alkatrészt vagy anyagot találnak valaki táskájában, másnap már nem kell dolgoznia. A létbizonytalanság a legnagyobb büntetés, ezért ma már senki sem lop. Heroikus küzdelem volt az italozás, a lógás, és a lopás megszüntetése.”

A hiányzások megszüntetése is nehéz feladatot jelentett. Volt olyan eset, amikor a főszezon kellős közepén ötven-hatvan ember sem jött be dolgozni. Sajnálatosan, a főszezon és az őszi betakarítás időszaka a faluban egybeesett. A dolog végére végül is úgy tettek pontot, hogy a vezérigazgató egy őrző-védő kft segítségét kérte. Leadták a hiányzók listáját, hiszen biztosak voltak benne, hogy dolgozójuk vagy a karfiolját, káposztáját szedi vagy éppen a háztetőt javítja. A megtermett legények megjelenése kisebbfajta riadalmat keltett, akik egyébként még az etnikai közösségekbe is bemelegkedtek. A hatás nem maradt el, hamarosan mindenki bejárt rendszeresen dolgozni. „Volt olyan, aki egy évben több mint százötven napot hiányzott” – állítja Szébenyi. „Ezektől az emberektől mind megszabadultunk – nem hosszabbítottuk meg a szerződésüket” – mondja az egykor fegyverüzemben fegyelemhez szokott termelésirányító. A fegyelem a

munkahelyeken is meglátszik: sehol egy eldobott csikk, hiszen a munkahelyen dohányozni nem szabad, csak a kijelölt helyen. Rend és tisztaság mindenütt.

A nyári felújítások, karbantartások vezénylése is a termelésirányításhoz tartozik. Az üzemvezetők már május közepére leadják a javítási, felújítási igényeket, hogy az azokhoz szükséges anyagok, alkatrészek beszerzése megkezdődhessen. A felújítások anyagi vonzata természetesen igen jelentős, ezért a fejlesztési koncepció kidolgozása vezérigazgató-helyettesi szinten történik. Zborovján vezérigazgató-helyettes, miután elkészíti a fejlesztési, felújítási tervet, a vezérigazgatósági értekezlet elé terjeszti a javaslatot jóváhagyás céljából. Orosz Ferenc gazdasági vezérigazgató-helyettes pénzügyi korlátai gyakran határt szabnak a felújítási elképzeléseknek. A sajtoló üzem légkondicionálásának megoldása például már évek óta húzódik, talán ebben az évben lesznek pénzügyi források rá.

A gazdasági vezetőknekt fejtorést okoz az erős szezonális finanszírozása is. Becslése szerint százötven-kétszáz millió Ft többletköltség keletkezik évente abból, hogy a szezonális ennyire erős. Egyedi érdekeltégi rendszert dolgoztak ki a gondok enyhítése céljából: a progresszív ösztönzési módszer lényege, hogy a norma nyolcvan %-os teljesítésén túl a darabbér duplájára nő. Így amikor nincs megrendelés, sajnos a munkások keveset keresnek, viszont karácsony körül a kimerültségig dolgoznak.

### A cég piaci és az értékesítés rendszere

A FÉG Konvektorgyártó Rt. mindeztideig jellemzően a hazai piacon értékesítette termékeit. A konvektorok kereslete alapvetően a gázprogramoktól függ. Amely területekre bevezetik a földgázt, ott – mivel a földgáz a legolcsóbb energiaforrás – a lakosság előbb-utóbb megveszi a fűtőkészülékeket is. A konvektoros fűtés a földgázzal ellátott területeken a központi fűtéssel (gázkazán és tartozékai) versenyez. A konvektoros fűtés beruházási igénye a központi fűtéshez viszonyítva jóval alacsonyabb, üzemeltetésével is sokat lehet megtakarítani. Komfortfokozata azonban alacsonyabb. Ebből következően a konvektorok piaca feltehetően a kevésbé tehető családok köréből tevődik össze. A magyarországi gázprogram mindeztideig lendületesen haladt, megtorpanás csak 1995-ben volt a gázszolgáltatók privatizációja miatt. Az előrejelzések szerint a program a privatizáció lebonyolítását követően újra beindul, de fő területe ezúttal a magasabb jövedelmű Nyugat-Magyarország lesz. A

cég szakemberei szerint a konvektoros fűtés a fejlett nyugat-európai országokban nem nagyon terjedt el, Magyarország mellett az ilyen fűtés igazán csak az NDK-ban volt népszerű.

A kereslet – és ebből következően a cég értékesítése – meglehetősen szezonális. A kisebb jövedelmű vásárlók egészen a fűtési szezon beindulásáig várnak a készülékek megvásárlásával, ebből következően a cég értékesítése a III. és IV. negyedévre koncentrálódik.<sup>7</sup>

A FÉG Konvektorgyártó Rt. piacrészesedése a konvektorok hazai piacán mintegy 75–80 %-os, Magyarországon csak a LAMPART gyárt és értékesít nagyobb tételben konvektorokat. A kereslet 94. évi megélénkülésekor azonban több külföldi cég is megjelent a magyar piacon. Mivel a direkt import a magasabb árak miatt nem volt versenyképes, alkatrészek beszállításával és hazai összeszerelésével kísérleteztek. Ócsán is létrehoztak például egy második konvektorgyárat, amely néhány ezer konvektort szerel össze. A FÉG Konvektor-gyártó Rt. vezetői nem igazán tartanak a versenytársaktól: meggyőződésük az, hogy náluk kedvezőbb áron senki sem képes megfelelő minőségű termékeket piacra hozni.

„A LAMPART-nak is gondjai lehetnek – mondja Vér Iván – hiszen már tettek egy olyan ajánlatot nekünk, miszerint szívesen válnának a mi beszállítónkká.“

A cég – árfölényét demonstrálandó és persze a versenytársakat visszaszorítandó – 1995-ben alig emelte árait: az 1995-ös évben végrehajtott áremelés mindössze három %-os volt. Az átlagos inflációtól messze elmaradó áremelés persze kedvezőtlen hatással volt a cég jövedelmezőségére, ezért 1996-ban már komolyabb mértékű – három ütemben végrehajtott – áremelést terveztek (9%, 6% és ismét 9%).

A FÉG Konvektorgyártó Rt. 1996-ra 155 ezer konvektor hazai értékesítésével számol, mely közel ötvenezerral kevesebb, mint az előző évi volt. A cég az elkövetkező években a gázkonvektorok hazai keresletének évi öt-tíz %-os csökkenését prognosztizálja.

A konvektorok keresletsökkenésének ellensúlyozására két lehetőség adódik: a két új termékcsalád, a vízmelegítők és a kazánok értékesítésének beindítása és/vagy az export nagyobb méretű felfuttatása. A gázüzemű vízmelegítők hazai piacán két cég van jelen nagyobb piacrészesedéssel: a Csőszerelő vállalatból kivált magyar Kft. és a Quadriga magyar-amerikai vállalat. Ez utóbbi a „Reliance“ márkanévű amerikai gyártmányt forgalmazza, mindkét cég piacrészesedése mintegy 35-40 %, de áraik magasabbak a FÉG árainál. A FÉG a H120-as termékével már 15–20 %-os piacrészesedésre

tett szert. Rajtuk kívül még olasz importkészülékek vannak a piacon, az olasz exporttámogatás miatt viszonylag alacsony áron. Orosz Ferenc gazdasági vezérigazgató-helyettes szerint komoly piaci sikerre számíthat a HŐ 12 indexszel ellátott kis (12 literes) bojler. Kisebb kereskedelmi és szolgáltató vállalatok (például fodrászatok) részéről nagy a kereslet és a piacon nincs ilyen termék. Mégis a termék fejlesztése valamilyen oknál fogva lelassult. Mindenesetre az 1996. évi terv a II. félévben már számolt ezen termék árbevételével is.

A kazánok piacán import nincs. Néhány kisebb összeszerelő üzem (Termomax, Starktherm, Körös Kazángyártó Vállalat) elégíti ki csak a keresletet. Az öntöttvas hőcserélőt és az automatikát importálják és csak a burkolat hazai termék. Nincs állandó konstrukciójuk, mindig olyat állítanak elő, amilyen a beszerzési lehetőségek.

A két új termékcsalád marketingstratégiáját Várnagy Gábor kereskedelmi vezérigazgató-helyettes szerint a FÉG márkanév ismertségére, a FÉG Konvektorgyártó Rt. több, mint 400 egységet magában foglaló országos szervízhálózatára, a beszerzésben, a tömegtermelésben meglévő tapasztalatokra és a viszonylag alacsony árakra lehet alapozni. Szerinte néhány év alatt ezen termékekben is olyan piacrészesedést lehet elérni, mint amilyen a konvektorokat jellemzi.

Ezzel a tervvel Varga József marketing osztályvezető is egyetért, de úgy gondolja, hogy az új termékek nagyobb marketing támogatást igényelnek, mint amivel a vállalatvezetés számol.

„A FÉG Konvektorgyártó Rt. termékei iránt nagy volt a kereslet az elmúlt években. A kereskedők itt álltak sorban a gyár kapuja előtt. Marketingre és termékfejlesztésre nem sokat költöttünk. 1993-ban egy fillért sem költöttünk ilyen célokra. 1994-ben már részt vettünk az ipari vásáron, 1995-ben 20 millió forintot költöttünk marketingre. A termékfejlesztés területén ugyanez a helyzet. 1993-ban itt sem költöttünk. Azóta évi húsz-harminc millió forintot fordítunk ilyen célra“ – mondja Varga József.

„1994-ben a vásáron csináltunk egy közönségfelmérést „Konvektor totó“ néven. Ebből kiderült, hogy a fogyasztók jelentős része konvektorainkat túl szélesnek, túl magasnak, a faltól túlzottan elállónak találja. Szeretnék például, ha látszana a láng és egyéb észrevételeik is voltak.“

Varga József egyedül dolgozik a marketing osztályon. Feladatát képezi a beszállítók értékelése és áraik ellenőrzése is. Ez az a terület – a költséghatékonyság –, amely

a vállalatvezetés figyelmének a középpontjában van. A marketingtevékenység prospektusok elkészítésében és PR anyagok előállításában merül ki (a közelmúltban pl. referenciamű készült az ócsai FÉG Konvektorgyártó Rt.-ről).

„Már kétszer is bejelentettük a prospektusban az új termékeket, de azok nem készültek el a bejelentett időre“ – mondja Várnagy Gábor.

A vevőkkel a kapcsolatot a Kereskedelmi vezérigazgatóság tartja, a FÉG Konvektorgyártó Rt. termékeit a magyar piacon nagykereskedőknek értékesíti. Mintaboltja a cégnek nincs, a vevőkkel közvetlen kapcsolatot csak a szervízhálózat tart fenn. Két éve szervezték újjá a szervízhálózatot: ma mintegy négyszáz céggel állnak szerződéses kapcsolatban a termékek szervizelését illetően.

1994-ben a cég minden kereskedőt kiszolgált. Ez azonban sok problémát okozott. A kereskedők aláínáltak egymásnak, késve, sokszor egyáltalán nem fizettek. A magyar disztribúciós rendszer az átalakulás stádiumában van és még nem kristályosodtak ki a kereskedelem etikai szabályai – mondják a gyár kereskedelmi szakemberei. 1995-ben a FÉG Konvektorgyártó Rt. egy ún. „új értékesítési formulát“ dolgozott ki. E szerint csak azon nagykereskedőknek értékesítenek, amelyek megfelelnek a cég feltételrendszerének. A kereskedőktől minimum ezer darabos forgalmat, előlegfizetést, időarányos szállítást és az elvitt termékek azonnali kifizetését követelik meg. Azok, akik megfelelnek a követelményeknek, egy bizonyos forgalmi nagyságrend felett engedményre (3%-ra) számíthatnak. Ma a cég 55 nagykereskedőt szolgál ki az országban. Ezek közül öt viszi el a forgalom több, mint felét, a többi évi egy-két ezer darabos forgalmat realizál. Az új rendszertől a szezonális csökkenését és ezáltal az átmeneti likviditási gondok megszűnését remélik. A nagykereskedelem számára forgalmazásra vonatkozó előírásokat a cég nem alkalmaz, így az árrés-politikába sem szól bele. A FÉG Konvektorgyártó Rt. kereskedelmi osztálya azonban úgy kalkulál, hogy a nagykereskedők jellemzően mintegy nyolc %-os árréssel dolgoznak, a kiskereskedők pedig további tíz-tizenkét %-ot tesznek rá a nagykereskedelmi árra.

A hazai piac mellett a gyár vezetői egyre többet foglalkoznak az export gondolatával. 1995-ben az export öt %-át tette ki a nettó árbevételnek. Ez kisebb tételek Horvátországba, Romániába és Csehországba irányuló exportjából tevődött össze. A cég vezetői úgy gondolják,

hogy ezek mellett még Szlovákia (ahol gázprogram indul) és esetleg Ukrajna jöhet szóba. Az 1996 évi 4,2 milliárd forintos árbevételi tervben az export már közel hét %-kal szerepel. Az exporttal kapcsolatban azonban több probléma is felvetődik: (1) árbevétel-arányos jövedelmezősége a belföldi értékesítésnek a felét sem éri el, (2) komolyabb promóciós tevékenységet igényel, amire a gyár nincs igazán felkészülve és (3) ki kell építeni az exportcsatornákat is. Ez utóbbi területén az első komoly lépést a cég már megtette: 1995 februárjában 85 %-os saját részesedéssel megalapította a FÉG Románia vegyes vállalatot, amely jelenleg alkatrészt (bojlertartály) gyárt és szállít Ócsára, de a FÉG márkák terítését is elláthatja. 1996-ban Szlovákia és esetleg Ukrajna kerülhet sorra.

### Kutatás és fejlesztés

A gyártmány és gyártás fejlesztésének kitaposott útja van a konvektorgyárban. A fejlesztés a fejlesztési igények összegyűjtésével indul, és a fejlesztési elképzeléseket évente egyszer – előzsűrizés után – a vezérigazgatói értekezlet elé terjeszti Zborovján László, a fejlesztésért felelős vezérigazgató-helyettes. A fejlesztési elképzelések főleg három csatornából táplálkoznak: a termékekre vonatkozó fejlesztési igényeket a fogyasztói vélemények alapján a marketing részleg szolgáltatja, a gyártásfejlesztésre vonatkozó javaslatok pedig a szerviz részlegtől és közvetlenül az üzemekben dolgozóktól érkeznek be elsősorban. Módosítási javaslatokat bárki tehet a vállalatnál. A vezérigazgatói értekezlet által elfogadott fejlesztési elképzelések alapján a fejlesztési főmérnök összeállítja a követelményjegyzéket, és a zsűriken – melyek száma átlagosan öt, és a követelmények ezen ülések során módosulhatnak – valamennyi érintett szerv képviselője jelen van. A gyártásfejlesztés folyamata hasonló utat jár be.

Az 1995-ös forgalmi adatok, melyek a konvektorokból eladott mennyiség egyértelmű csökkenését mutatták, élénk vitát váltottak ki a vállalat vezetésében. Egyesek úgy gondolták, hogy ebből mélyebb következtetéseket nem szabad levonni, mivel a csökkenés oka elsősorban az, hogy a gázszolgáltatók privatizációja miatt a gázbevezetési programok elmaradtak, így értelemszerűen a keresletnek is csökkennie kellett. Mások viszont intő jelet láttak a jelenségben, azt olvasták ki belőle, hogy az extenzív növekedési útnak vége, az egyetlen járható út a minőség fejlesztése.

A viták tisztázása érdekében Dr. Zborovján László fejlesztési vezérigazgató-helyettes értekezletet hívott

össze a vállalat vezetői és a fejlesztésért felelős szakemberek számára 1995 április 29-én, ahol az első hozzászólást Kramm György, a Minőségbiztosítási Főosztály vezetője tartotta. Kramm nemrégiben szerezte műszaki PhD fokozatát a Kaiserslauterni Egyetemen, ahol öt évig volt oktató és kutató. Hazatérvén csatlakozott tanszéki kollegáihoz a Konvektorgyárban, és a vezetésben egyik képviselője volt annak az irányzatnak, hogy a gyárnak más jellegű fejlődési pályára kellene lépnie. Szerinte a fejlődés egyedüli alternatívája a minőség, és ennek alapja a kiváló minőségű gyártmány. Ebből következően a gyártmányfejlesztési erőfeszítéseket két pillérré kell alapozni: a vevő igényeinek kielégítésére, másrészt a termékeknek a konkurenciához viszonyított relatív helyzetére. A cég tervezésszabályozási dokumentuma is, mely az ISO 9001 elvei alapján készült, a marketingmunkában jelöli meg a fejlesztés gyökereit – állítja a főosztályvezető. „Jelenleg megállapítható, hogy a fejlett és ránk nézve veszélyes konkurencia egyértelműen több szellemi energiát tesz a konstrukcióba mint mi, mert egyrészt fokozottan használ kipróbált, fejlesztői teljesítményt mérő módszereket, másrészt – noha a gyártmányköltségnek nagyobb hányadát teszik ki a termékfejlesztésből eredő költségek –, olcsóbb terméket állítanak elő” – érvelt hevesen. Úgy látta, hogy a fejlesztési célkitűzések leírásai (követelményjegyzékek) jelenleg alkalmatlanok arra, hogy mind maguk a fejlesztők, mind a zsűri tagjai ezekhez mérjék a tényleges fejlesztői teljesítményeket. Hiányos a határidők kitűzése, a kitűzött határidők pedig igen gyakran módosulnak. A jelenlegi marketingtevékenységre még nem lehet alapozni igényes fejlesztői tevékenységet, a fejlesztői tevékenység pedig annak ellenére igen lassú, hogy annak technikai feltételei jelentősen fejlődtek az utóbbi időben. Siesta termékünkben 193%-kal több alkatrész található, mint a konkurensében (F15), de még az új fejlesztés is kétszer annyi alkatrészt tartalmaz, mint az F15. „Az elvégzett mintegy negyven minősítés során a konkurens termékek 50%-a volt átlagosan jobb termék, míg 12%-a volt csak rosszabb” – mondta a főosztályvezető.

Kramm György észrevételei érthetően élénk reakciót váltottak ki a jelenlevőkből. Vér Iván szerint a legnagyobb probléma az, hogy a gyakorlati ismeretek hiányoznak. „Itt négy-öt ember kivételével senki sem tudja, hogy milyen gépen, milyen feltételekkel mit és milyen tűrésekkel lehet gyártani” – állította. Kifogásolta, hogy Kramm úr nem azzal kezdte, hogy a K40-es 36 ezer Ft, a GF35 pedig csak 17 ezer Ft. Ugyanis mi „egy aránylag prosperáló, de igen kemény, izzadságos munkával

tevékenykedő cég vagyunk”. Példaként említette a most kifejlesztett új burkolatot, mely 150 Ft-tal drágább mint a régi. „Nem lehet egyoldalúan csak az alkatrészdarabszámot nézni. Jó szándékkal előírták a fejlesztőknek, hogy olyan dobozt kell csinálni, melynek anyagigénye kisebb, csomagolása egyszerűbb, a típusválaszték pedig szűküljön. Megcsinálták, és 50%-kal drágább” – fejtette ki véleményét a vezérigazgató. Hozzá tette még, hogy a fejlesztési irányokat sokszor nem a vevő határozza meg, hanem az előírások. „Egyébként is, a konvektorgyártásban vezető szerepünk van. Nem az az érdekes, hogy milyen a konkurencia. Én úgy értékelem, hogy előrébb vagyunk, csupán azért, mert kétszáz ezer konvektort senki sem gyárt egy évben: sem Európában, sem a világon. Ez a meghatározó, nem az, hogy mit tud a konkurencia. Arra kell törekedni, hogy előbbre lépünk és még több vevőt szerezzünk meg magunknak” – zárta hozzászólását Vér Iván.

Zborovján sok igazságot látott a kritikai megjegyzésekben, s megerősítette, hogy törekedni kell az alkatrészek számának csökkentésére, de nem kell úgy felfogni, hogy ez az egyetlen paraméter, ami alapján ítéletet mondunk. Példaként említette a burkolatot, melynél a rács a korábbi egy helyett csaknem húsz sajtolt elemből áll, mert így olcsóbb. A kisebb alkatrész-darabszámot meg lehet úgy is oldani, hogy egy sokkal bonyolultabb, drágább szerszámmal készítjük el a terméket. Gazdaságossági kérdés, hogy most vállaljuk-e a fejlesztést, vagy a jelenlegi magyar munkabérek mellett egy „nem korszerű” megoldással, jó haszonnal termeljük a terméket. „Egyrészt felmerül az igény, hogy a fejlesztésnek az ISO 9001 szerinti szabályozott rendben kell folynia, másrészt a szabályozott rendnek meg kell találni az ésszerű határait” – fejteti ki Zborovján úr. Szerinte a vevő nem tudja megfogalmazni a követelményjegyzéket, mely alapján a fejlesztés elindulhat. A vevő csak azt tudja megmondani, hogy mit szeretne. Igényének műszaki következményeit nem tudja megadni.

Kunfalvi Viktória fejlesztési főmérnök kifejtette, hogy neki már régóta az az érzése, hogy ezek a rendszerek egyedi gyártásra épülnek fel. „Amikor egy sajtológépet veszünk például, a gyártónak elmondjuk igényünket, aki e szerint gyártja le a gépet... Mi pedig egy tömeggyártást végző cég vagyunk” – jegyzi meg a főmérnök.

Orosz Ferenc gazdasági vezérigazgató-helyettes szerint sokan a minőséget abszolút kategóriának tekintik, azonban itt Közép-Európában a jelenlegi viszonyok között a minőség relatív kategória. Ott a Junkers példája.

Termékei csillognak, villognak, mindent be lehet programozni rajta, úgy néz ki mint egy repülőgép fedélzete. De ki tudja ezt Magyarországon ma megfizetni? Az üzleti siker titka az, hogy sikerül-e eltalálni azt a szolgáltatási szintet, amire fizetőképes kereslet van, csak utána érdemes költségsökkentő programokról beszélni. Addig a minőségig lehet elmenni, amit a vevő ténylegesen elbír. „Inputjaink és outputjaink a környezetünkhöz kötnek bennünket” – jegyzi meg. Példaként említi ismét a gázkazánok és kisbojlerok esetét. Abból kell kiindulni, hogy adott minőségben egy terméket mennyiért lehet eladni, utána azt kell eldönteni, a költségeket lehet-e olyan alacsonyra szorítani, hogy a termékkel érdemes legyen foglalkozni. Az öntöttvas gázkazánok súlya például fele annyi mint a nyugati kazánoké, ha azzal piacra lépnek, biztosan versenyképesek lesznek, de az ötlet, ami a termékben rejlik, könnyen lekopírozható. Ugyanez a helyzet a „Hő12” 12 literes kisbojlerokkal. Üzemeltetésük rendkívül olcsó, tíz perc alatt újramelegíti a vizet, így például fűtőszuszletekben alkalmazva biztos siker. „Eddig még ez az üres szegmens senkinek sem jutott eszébe, de ha megjelenünk az ötlettel a piacon, rögtön követni fognak bennünket” – állítja.

Hogy Orosz Ferenc nézeteit még hangsúlyosabbá tegye, a vezérigazgató adalékot szolgáltat a marketing politikához: „Az egyik nyugati cég 94-ben eladott 1200 db kazánt, mire felvettek 16 szerelőt. 1995-ben eladtak 70 db kazánt és a szerelőket elbocsátották. Van marketing igazgatójuk, mégis megbuktak „magyarból” – mondja a vezérigazgató.

Miután mindenki elmondta véleményét, Zborovján az értekezletet az alábbi gondolatokkal zárta: „Most abba az irányba ment el a beszélgetés, hogy valami ellen vagyunk, hogy megmagyarázzuk, hogy miért nem, pedig alapján véve abba az irányba akarunk menni. Az arányokat kell helyesen meghatározni, illetve megválasztani.”

### Minőségsszabályozás

A minőségbiztosítási főosztály – amelynek vezetője Kramm György – két részlegről, a szervizhálózati és a minőségellenőrzési osztályból tevődik össze. A szervizhálózatból visszaérkező javaslatok fontos szerepet játszanak a termék- és gyártásfejlesztés irányításában. A gyár termékeire két évre adnak garanciát és három évre jótállást.

A 34 főt foglalkoztató főosztályból tizenheten foglalkoznak minőség-ellenőrzéssel, ezek közül néhá-

nyan az idegenáruk minőségét ellenőrzik, zömük viszont a belső minőséget. A minőséget minden művelet után ellenőrzik, általában szűrőpróbaszerűen. Ez azt jelenti, hogy a minőségellenőrök egy elkészült sorozatból véletlenszerűen válogatnak ki tetszőleges számban elkészült terméket, ezeket részletes vizsgálat alá vetik. A minőségellenőrök dokumentálják a rakomány elfogadását, minőség-ellenőrzést pedig termelési folyamat közben is végezhetnek. A belső, a munkafázisok közti minőség-ellenőrzésnél nincs előírva, hogy egy rakományból hány darab alkatrész minőségét kell ellenőrizni, de minden műszak termeléséből öt becsomagolt végterméket véletlenszerűen kiválasztanak és teljes minőség-ellenőrzésnek vetik alá. Az egész minőség-ellenőrzés abból indul ki, hogy elsősorban a dolgozónak kell jelezni a hiba keletkezését, hiszen sok alkalommal nem tudják megállapítani, hogy az esetleges hibát ki okozta. A kifejlesztett selejtkódrendszer viszont segíti a vezetést a problémák megoldásában és a hiba keletkezési helyének azonosításában.

A konvektorok automatikájának viszont megbízhatónak kell lennie. Az automatika üzemben ezért minden egyes szerelvényt bemérnek, így hibás termék nem hagyhatja el az üzemet. A minőségbiztosítási osztály természetesen a késztermékeket is ellenőrzi, de már csak szűrőpróbaszerűen.

\*\*\*

### Dr. Vér Iván stratégiai dilemmája

A vezérigazgató az értekezlet előtt hosszan tűnődött azon, hogy milyen irányt javasoljon a vezetői testületnek. Világos volt előtte, hogy a cég jövője nagy mértékben a mostani döntéstől fog függni. A konvektorok hazai értékesítése már nem tudja a cég növekedési igényeit megalapozni. Három lehetőség kínálkozik:

1. Erőteljes koncentráció a két új termékcsaládra. Ez a stratégia a szinergia-hatást figyelembe véve is kézenfekvőnek tűnik. A problémát az új termékek várhatóan alacsonyabb jövedelmezősége és magasabb marketing-költség-igénye jelenti. Továbbá, még élesen élt benne az, amit Kramm György pár nappal korábban írt feljegyzésében olvasott. Kramm éles szavakkal bírálta a cég fejlesztési tevékenységét. Megállapította, hogy a fejlesztési tevékenység lassú, célkitűzései nem kellően megalapozottak, nem tartják be a határidőket. A marketingtevékenység kezdetleges és nem képes a fejlesztői tevékenység megalapozására. Mindennek következtében „fejlesztett termékeink, noha használati szempontból többé-kevésbé elfogadhatók, a versenyképesség, a kon-

struktúrák korszerűsége szempontjából elmaradnak a fejlett konkurencia termékeinek szintjétől“.

2. A második lehetséges kitörési pont az export. Közép és Kelet Európa országaiban (Szlovákia, Ukrajna, Horvátország stb.) az életszínvonal alacsonyabb, mint Magyarországon. Itt – feltehetően – ugyanaz a fűtési struktúra alakul ki, mint nálunk és nagy kereslet lesz a konvektorokra. Az exporttal azonban az a probléma, hogy ezekben az országokban meg kell teremteni a piacot, ki kell építeni az értékesítési csatornákat. Mindez nagy befektetést és külpiaci szakértelmet igényel.

3. A harmadik lehetséges irány a szinergikus akvizíciók stratégiája. A FÉG Konvektorgyártó Rt-nek jelenleg négy leányvállalata van:

- Az Ócsai Fuvarozó Kft (Alaptőke 5,6 Mft, a FÉG részesedése 75 %)
- Az Ózdi Öntöde Kft. (55 Mft, 70,7 %)
- A Tisza Műgumi Kft (100 Mft, 80 %) és
- A FÉG Románia (46700 USD, 85 %).

Az Ózdi Öntöde Kft. – az öntöttvas hőcserélők szállítója – korszerűsítése közel 500 millió forintba kerülne. Újabb lehetőségként merült fel a közelmúltban a Szarvasi Vas- és Fémipari Szövetkezet megszerzése. Itt a 100 milliós üzletrész megvásárlása mellett még további mintegy 250 millió forintra lenne szükség a cég korszerűsítéséhez. A Szarvasi Vas- és Fémipari Szövetkezet nagytételű kooperációs partner lehet és termékei egyébként is kereettek a magyar piacon.

A három stratégiai irány – az anyagi lehetőségek és emberi erőforrások korlátozottsága miatt – egyidejűleg feltehetően nem valósítható meg. Dönteni kell arról, hogy mi legyen a követendő irányvonal. Vér Iván kíváncsi arra, hogy mit fognak javasolni közvetlen munkatársai.

### Lábjegyzet

- 1 Az 1993-1995. évi eredményt lásd az *1. mellékletben!*
- 2 A FÉG Konvektorgyártó Rt. távoli jogelődje az 1888. II. 3-án, Budapesten a Soroksári úton alapított „Fegyver- és Lőszergyár Rt.“ volt. A cég az elmúlt évszázadban többször változtatta nevét és profilját. Ezek legfontosabbjai: 1891-től „Fegyver- és Gépgyár Rt. (Ebből az időszakból származik a FÉG márkanév is.) A harmincas évek közepén a cég fuzionált a Magyar Fémáru- és Lámpagyárral, és új neve „Fémáru-Fegyver és Gépgyár Rt. (FÉG) lett. Az államosítás során leválasztották róla a gépgyártást és a cég „Lámpagyár Nemzeti Vállalat“ néven működött tovább. (Ekkor már gyártott gázmelegítőket.) A hatvanas évektől újból gyártják a kézi fegyvereket és a vállalat neve „Fegyver- és Gázkészülékgyár“-ra változott.
- 3 A cég szervezeti felépítését a *5. melléklet* tartalmazza.
- 4 Az egyéb energiahordozóval való ár-összehasonlítását lásd a *4. mellékletben!*
- 5 A gyár készáru-kibocsátásának alakulását a *2. melléklet* tartalmazza.
- 6 Az egyik jellemző termék árvetését lásd a *6. mellékletben!*
- 7 A cég elmúlt években megvalósult készáru-kibocsátását a *2. melléklet*, az értékesítés szezonálisitását az 1995. év havi adatainak felhasználásával a *3. melléklet* mutatja be.

### A FÉG Konvektorgyártó Rt eredmény-kimutatása

1. Melléklet

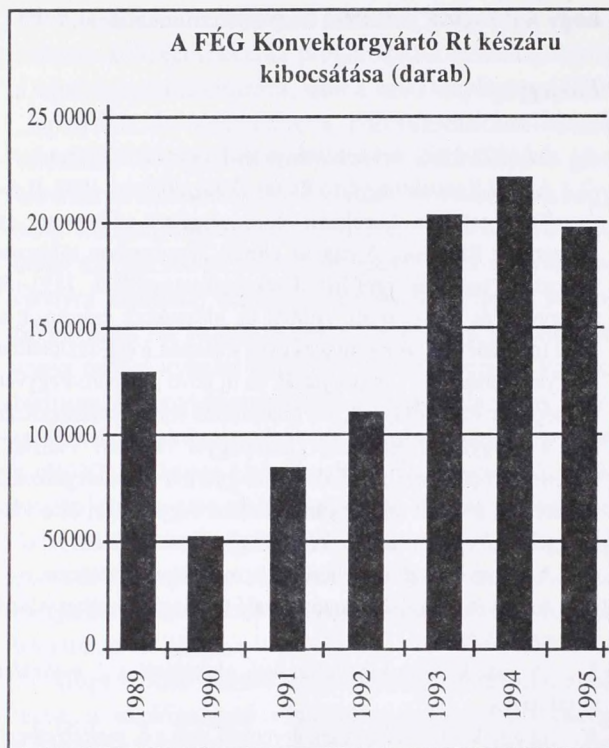
(millió forintban)

Megnevezés	1993	1994	1995
Az értékesítés nettó árbevétele	1221	3505	3592
<i>Ebből: export</i>	3	15	141
Az értékesítés közvetlen költségei	573	1637	2051
Az értékesítés közvetett költségei	251	864	916
Értékesítés költsége	3	24	43
Igazgatási költségek	124	413	509
Egyéb általános költség	123	427	363
Az üzleti tevékenység eredménye	380	961	561
Adózás előtti eredmény	391	918	601
Adó	63	132	88
Adózott eredmény	328	785	513
Osztalék	70	298	–
Mérleg szerinti eredmény	258	488	513

Forrás: vállalati mérlegek

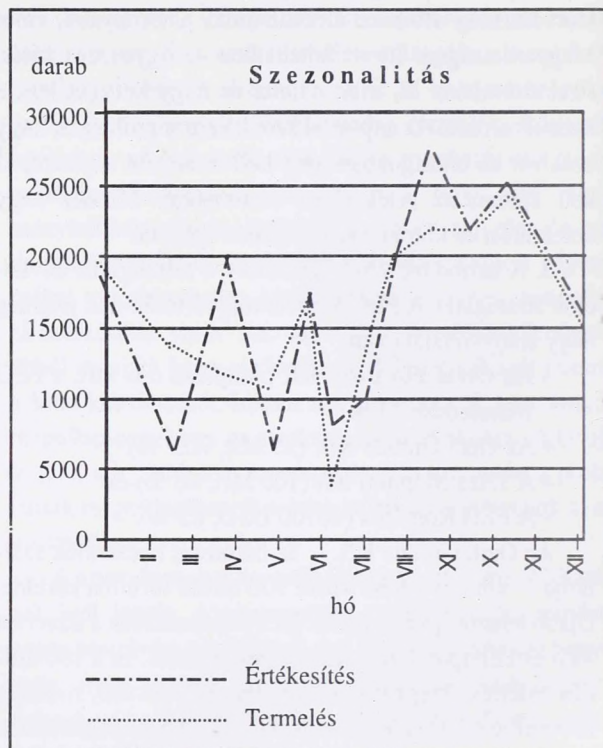
2. Melléklet

## Készáru-kibocsátás



3. Melléklet

## Termelés és értékesítés 1995-ben



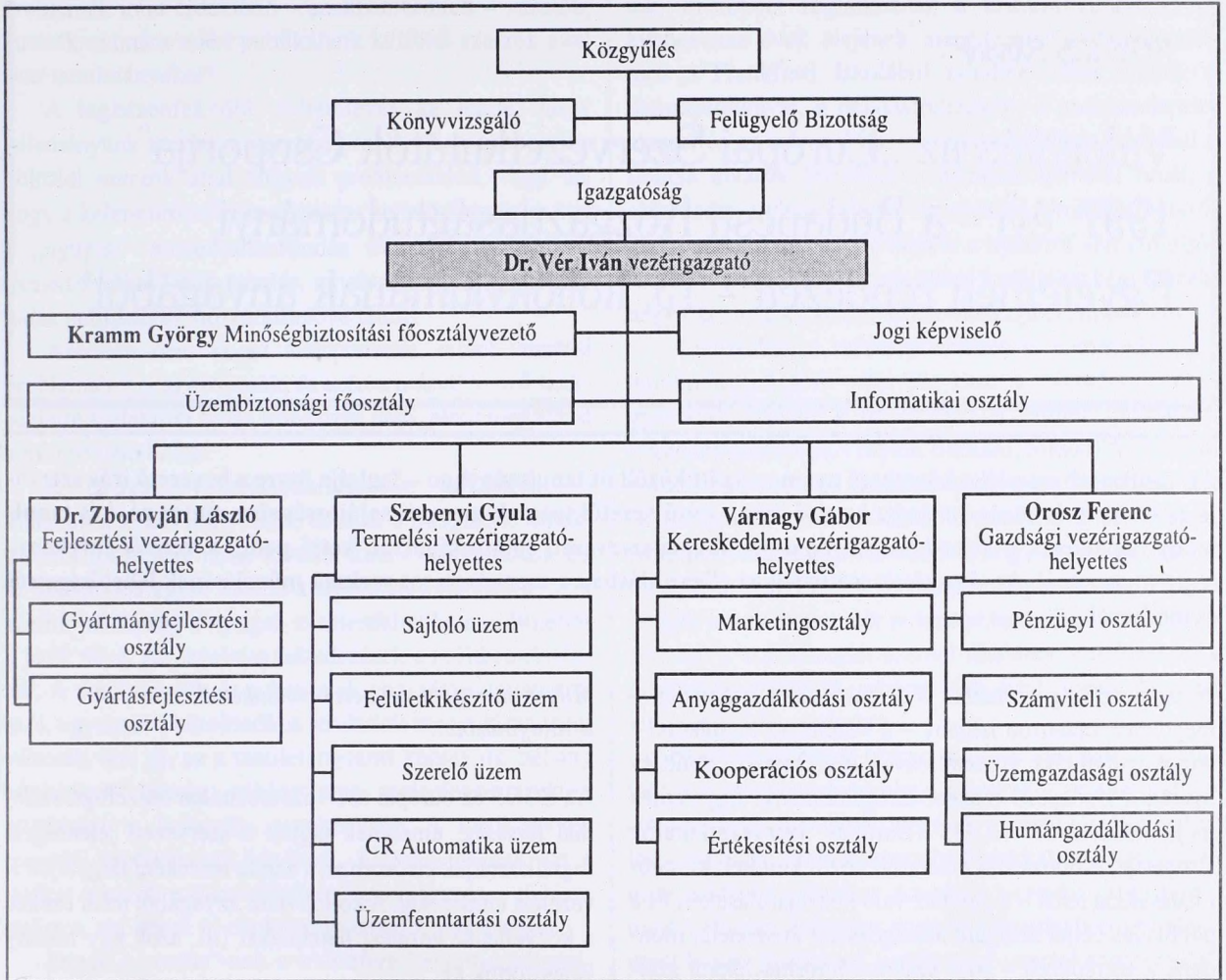
4. Melléklet

## A különböző energiahordozók ár-összehasonlítása

Energiahordozó	Tűzifa	Szén, brikett, koks	Földgáz	Tartályos gáz	Háztartási tüzelőolaj	Elektromos áram	
						Éjszakai	Nappali
Egységnyi mennyiség kiskereskedelmi ára (Ft)	7800/t	8500–24000/t	21,30/m <sup>3</sup>	60000–68000/t	104/l	5,30–5,90/kWh	10–14/kWh
Egységnyi leadott fűtőérték ára (Ft/kWh)	2,20–2,70	2,40–3,40	2,30	4,80–5,40	11,70	5,30–5,90	10–14
Egységnyi hasznosult hő-egyenérték ára (Ft/kWh)	4,00–4,90	4,00–5,20	2,60	5,50–6,20	13,40	5,30–5,90	10–14

Forrás: TESZT: Építkezés '96

A FÉG Konvektorgyártó Rt. szervezeti felépítése



Az ACHÁT LUX F8.50 F típusszámú konvektor árvetése

Megnevezés	Összeg (Ft)	Az eladási ár %-ában
Közvetlen anyagköltség	9651	45,8
Közvetlen bérköltség	482	2,3
Közvetlen bérek közterhei	366	1,7
Gyártási különköltség	100	0,5
Közvetlen költségek összesen	10599	50,4
Üzemi általános költségek (a közvetlen bér 379 %-a)	1828	8,7
Szűkített önköltség	12427	59,1
Vállalati általános költségek (a közvetlen költségek 35 %-a)	3715	17,6
Teljes önköltség	16142	76,7
Nyeresség (22,6 %)	4908	23,3
Lista ár	21700	103,1
3 % engedmény	650	3,1
Eladási ár	21050	100,0

KOVÁCS Sándor

## Válogatás az „Európai Szervezetkutatók Csoportja” 1997. évi – a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen rendezett – 13. kollokviumának anyagából\*

Az „európai” szemlélet követhető nyomon az itt közölt öt tanulmányban – foglalja össze a bevezető írás szerzője az elemzések közös vonását. Az első írás a felső vezetői teamek nemzeti sajátosságaira mutat rá, két tanulmány foglalkozik a kelet-középeurópai átalakulás szervezeti sajátosságaival, kettő pedig a vezetői tevékenységre koncentrálnak. Az elemzések segítenek az eligazodásban a menedzsment szakma művelésének lehetőségeiről és módjáról.

A szerkesztőség szokatlan – de talán nem érthetetlen – megoldást választott néhány – a vezetéssel foglalkozó – angol nyelvű cikk közreadásával. A cikkek az elmúlt év nyarán a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen megrendezett 13. EGOS (Európai Szervezetkutatók Csoportja) Kollokvium előadásai közül kerültek ki, publikálásukkal tehát – amelyhez való hozzájárulásukért és a publikálás célját szolgáló átdolgozásért köszönetet mondunk a szerzőknek – friss szakmai információkkal szolgálhatnak.

A választás másik indoka az a tény, hogy az angol nyelv a vezetési szakirodalom első nyelve, az üzleti életben, a vezetési gyakorlatban sokak által naponta használt kommunikációs eszköz, joggal számíthatunk ezért folyóiratunk ebből a körből kikerülő olvasóinak érdeklődésére a tanulmányok eredeti változatai iránt.

A fordítás nélküli közléssel megtakarítjuk a „ferdítési” veszteségeket, veszíthetünk azonban olvasókat, akiknek az angol – munkanyelvüként sem – hozzáférhető. Ez utóbbi veszteséget úgy kívánjuk csökkenteni, hogy a bevezetőben a szokásosnál kissé részletesebben ismeretjük az egyes tanulmányok tartalmát.

\* A kollokvium előadásainak teljes anyaga megjelent CD-n. A hozzáférhetőségről az Asszisztencia Kft. tájékoztat.  
Tel.: 270-1854, 06-30-665-069)

*Milyen szempont vezetett bennünket a válogatásban?*

Az EGOS az európai szervezetkutatókat összefogó szakmai társaság, amelynek tagjait a szervezeti jelenségek foglalkoztatják elsősorban, s annak részeként tárgyalják a vezetési kérdéseket. A kollokvium anyagából tehát ezeket a közvetlenül vezetési témájukat (ill. azok egy részét) választottuk ki.

E témák is a Kollokvium fő témájával való kapcsolatukban merültek fel, s ez a fő téma: a szervezeti válasz a radikális környezeti változásokra. A vezetéssel foglalkozó cikkek is ezért a változással összefüggő vezetési válaszok különböző változatait tárgyalják.

A bevezetés ellenére tanulmányok kollekciónak van szó, amelyeket a közös tárgy és kutatási irányultság gyűjtött egybe, s nem alkotnak integrált vagy integrálható összképet az „európai menedzsment”-ről. Önmagukban is megálló tanulmányokról van szó, amelyeket különböző elméleti és kulturális környezetből származó szerzők a kollokviumra írtak. A tanulmányok résztémáinak különbözősége még nem tekinthető szerkesztési hibának – sőt akár az érdeklődési irányokat jelző erénynek is minősíthető –, de megvannak a maga következményei, különösen akkor, ha feltesszük a kérdést: elolvasva a cikkeket, milyen közös tanulságot vonhatunk le belőlük?

A válasz kapcsán meg kell magyaráznunk azt is, hogy magyar vezetéstudományi lapban a magyar vezetési problémák iránt érdeklődő – azokban érintett – vezetők, kutatók számára miért publikálunk külföldi szerzők által írott tanulmányokat?

A legkézenfekvőbb feltételezés az lenne, hogy véleményünk szerint, a vezetési problémáink azonosak a külföldi szerzők által tárgyalt problémákkal, vagy az, hogy a kelet-európai menedzsment átalakításának az útja a „nyugati” menedzsmenttudás transzfere a nyugati menedzserektől való tanulás, amelynek egyik eszköze e tudás publikálása, hozzáférhetővé tétele.

Azonban nem ez az álláspontunk, mivel vezetési problémáink nem azonosak, és ezért a másutt létező szükségletre kialakított tudás transzfere nem jelent megoldást a mi problémáinkra.

A nyugati vezetéstudományban egyébként is kialakult a közös irányvonal, és csak a marginális aspektusokra fordítanak némi további kutatási beruházást. Ez az álláspontja egyre inkább a tapasztalt kutatóknak, akik szerint manapság a nyugati szakirodalomban az ismétlés a játék neve. Az izgalmas felfedezések a múltban történtek. A tanulmányok és a könyvek nagyrésze ugyanarról szól, ugyanazt a bürokratikus struktúrát magyarázza. Ami változik, ami új, az a tanulmányozott kontextus: néhány „egzotikus” ország, néhány nem szokványos szektor, gazdasági v. kulturális tevékenység. A kézikönyvek hasonló ismétlőmenüt kínálnak. Előrehaladásnak azt a játékot tekintik a diszciplínában, amelyben az a tudós a győztes, aki képes új címkét ragasztani a régi üvegre.

Ennek a „tudás”-nak a transzfere helyett a változásokban lezajló „tanulás” folyamatának van inkább jelentése a számunkra, különösen annak „öntanuló”, „önfejlesztő” értelmében. Az itt közölt cikkek is erről a tanulásról számolnak be, s ezáltal lesznek tanulságosak.

Szólnom kell a vezetési témák (egy részére) való leszűkítés mellett a földrajzi (kulturális – történelmi – intézményi) leszűkítésről, a tanulmányok és a szerzők „európaiságáról” is. Az EGOS megalakítása 1974-ben a megkülönböztetetten európai közelítések felfedezését, az amerikai vezetés- és szervezetelemélet járszalagjáról való tudatos leválást fejezte ki (a nemzetközi kitekintés fenntartása mellett). Az azóta eltelt időben növekedett a divergencia az európai és az amerikai közelítések között az elméletben, a módszerben és a tárgyalt problémákban egyaránt, amelynek eredményeként az európaiak meglepően függetlenedtek az amerikai irodalomtól (Kozs – Thoenig, 1995). S bár a bürokratikus szervezet, a menedzsment, a tranzakcionális költség és az ügynök-

elmélet, a populációs ökológia és az intézményi elmélet amerikai témái az utóbbi húsz évben Európát is elöntötték, itt többet foglalkoznak a kritikai elmélettel (a kilencvenes évek elejének menedzsmentirodalmát számos a Frankfurter Iskolából kiinduló kötet uralja), a hermeneutikával, a dekonstrukcióval, a posztmodernizmussal és az antropológiai interpretációkkal. Ráadásul a francia kutatók franciául, a németek németül írnak, s ezért sem tudnak eleget egymásról, mindkettőjükéről pedig az amerikaiak. De nem is a nyelvről van szó elsősorban. Az angolok pl. olyan eltérő tradíciókat képviselnek, hogy őket meg az azonos nyelv választja el Amerikától.

Amerikában a szervezetelemzés is a menedzsment tanulmányozásából nőtt ki, nem a társadalmi beágyazódás, hanem a döntéshozatal emberi problémái foglalkoztatták őket. (Taylor, Barnard, Simon) Az európai előítéletek szerint az amerikaiak arrogánsak, szűkagyúak és túlságosan skolasztikusan értelmezik a tudományt. Amerikai részről úgy vélekednek, hogy az európai kutató túlságosan individuális, módszertanilag nem elég szigorú (vagyis kevés kvantitatív módszert használ és nem eléggé deduktív), sok energiát szentel általános elméletekre, s túlságosan összetett monográfiái nem teszik képessé kumulatív felismerésekre.

Nos, kétségtelenül igaz az, hogy az európaiak a kvalitatív kutatásokban érdekeltek, amelyekre az interpretatív elemzés épül. A weberi „megértő” metodológiát követik, longitudinális, mély esettanulmányokkal, a nagy humanista tradíciót folytatva. Az olyan vezetési „iskolákat”, mint a Human Relations vagy az Organization Development hamar kritika alá vették mint „social engineering” technikákat, amelyek voltaképpen nem tudományosak, nem adnak módot vitára és társadalomkritikára, nem hoznak létre új gondolatokat.

Az amerikaiak ezzel szemben az oksági elmélet, a magyarázó metodológia kifejlesztését tartották fontosnak. A közösen elfogadott vagy bizonyítható tételekből való levezetésre építik a vezetést. Nagy figyelmet fordítanak a módszerre, a deduktív érvelésre és a mérésre. Dominálnak a mintavételre épülő mennyiségi elemzések.

Hozzá kell tennem az elmondottakhoz, hogy napjainkban az ennyire leegyszerűsítően sarkított szembeállítás az európai és az amerikai álláspontoknak nem tartható. Megmaradtak ugyan eltérő tematikai és metodológiai hangsúlyok, de számottevően erősödtek a kölcsönhatások. Európát a kilencvenes évek közepétől az alábbi témák foglalkoztatják elsősorban:

- a vezetéselméletek konvergenciája
- miként építhető fel a változtatás vezetésének elmélete?

– mi jellemzi a vezetési modellek társadalmi-kulturális beágyazottságát? Transzferálható-e a vezetési tudás?  
 – miként alkalmazható a kritikai elmélet a menedzsmenttudományra?

– vezetési rendszerek mint szimbolikus és kognitív jelenségek

– a vezetés és a szervezet mint a társadalom és a gazdaság átalakításának politikai és társadalmi eszköze.

Az „európaiság“ földrajzilag homogén megnevezése mögött az intellektuális élet, az érdekek, a nyelv, a tradíció, az állami szabályozás eltérései találhatók (ennek egyik színterét – a felső vezetői teameket – mutatja be éppen a legelső itt közölt tanulmány). Az európai kutatási együttműködés ezért meglehetősen törekeny network-öt alkot. Az amerikai kutatók törzsekhez (tribes) tartoznak, és pl. az Academy of Management meghatározó tagjai foglalják el a kulcspozíciókat az egyetemi tanszékeken, a business schoolokban, működnek „kapuórként“ folyóirataik szerkesztőségeiben, szervezik a konferenciáikat. A törzshöz való lojalitás a kutató identifikációjának, az előrejutásnak fontos forrása. (Nemzetközileg referált, nagy befolyású lapban való megjelenés – ilyen az Academy of Management Journal és a Review – feltételezi a jelenléteket a törzs rendezvényein. Bizonyára ez a magyarázata annak, hogy az angol vezetéskutatók nagy része zarándokol rendszeresen az amerikai Academy of Management éves konferenciáira.)

Az utóbbi évtizedben Európában is nőtt a szakmai szervezetek fontossága. A kutatók többsége a business schoolokból kerül ki, így nem meglepő, hogy a magán és közszolgálati szervezetek menedzsmentje áll a kutatások fókuszában, megnőtt – mint az itteni írásokból is látható – az alkalmazott ismeretek aránya. Nem közlünk írást a radikális, posztmodernista, kritikai menedzsment vonulatából (talán majd egy másik alkalommal), bár ezek is jelen voltak a budapesti kollokviumon, s ezek szerzői is angol, holland business schoolok tanárai, ami jól mutatja, hogy az elméleti vagy gyakorlati orientáltság nem vált intézményi kettészakadássá. A sok téma mellett törekedtünk mégis az elsősorban nem elméleti, hanem gyakorlati vonatkozású cikkek megjelentetésére.

Az „európai“ szemlélet követhető az itt közölt öt tanulmány tematikájában és érvelési módjában egyaránt. Az első írás a felső vezetői teamek nemzeti sajátosságaira, vagyis különbözőségére mutat rá. Két tanulmány foglalkozik a kelet-középeurópai átalakulás szervezeti-vezetési mozgásformájának, mechanizmusának tekintett szervezeti és vezetői tanulási folyamattal, a másik kettő pedig inkább a vezetői tevékenységre koncentrál: az

egyik az angol vezetők szerepfelfogására ható új tényezőket a vezetői sikerről vallott nézeteiken keresztül elemzi, a záró cikk pedig a (szintén angol) vezetők proletarizálódásáról (kiszolgáltatottságuk és bizonytalanságuk növekedéséről) szólva kimutatja a vezetői munka intenzitásának növekedését, a munkaidejük meghosszabbodását, a „jelenlét“ megkövetelését, az átszervezések, az új technológiák és a piaci nyomás foglalkoztatási következményeinek hatására a „túlélési szindróma“ kifejlődését a vezetőkben.

Az elemzések – azon túl, hogy témáikban számunkra is (vezetők és kutatók számára egyaránt) aktuálisak – abból a szempontból is tanulságosak, hogy eligazítanak a menedzsment-szakma művelésének lehetőségeiről, módjáról.

A tanulmányokat a szerzők által adott összefoglalások, következtetések – nem mindig tételes – idefordításával ismertetem, törekedve fő mondanivalójuk kifejezésére. Az érvelés és a dokumentáció árnyaltságát, a tömör összefoglaló állításuk bizonyítását (értelmezését) azonban nem tudtam elérni. A tanulmányokat magukat kell elolvasni ennek érdekében.

*S most lássuk egyenként az írásokat!*

► *Olie és Itersson* (Maastricht University) tanulmánya az európai horizonthoz kapcsolódva a „felsővezetői (top management) teamek nemzeti sajátosságai“-t tárgyalja. A szerzők a piacgazdaságokban működő modern korporációk felső vezetői szintjének teljesítményjellemzőit és azok eltéréseit elemzik. Elsőként a formális társaságirányítás (corporate governance) intézményileg konstituált nemzeti különbségeit mutatják be (ideértve pl. az egy-, ill. két-szintű igazgatósági (board) rendszereket, az igazgatóságok hatalmára, méretére és összetételére vonatkozó összehasonlításokat, az igazgatósági tagok egyéni ha-táskörét és felelősségét etc.)

Második témaként a felső vezetők társadalmilag (socially) felépített értékeit és kompetenciáit fejtik ki, mindenekelőtt az oktatási rendszerrel és kísérletképpen a gazdasági teljesítménnyel összekapcsolva.

A harmadik téma a felső vezetői teameknek különböző „játékszabályok“ által irányított az ipari kapitalizmus korszakában kialakult döntéshozatali folyamatait veti össze. Szembeállítva a formális társaságirányítással a vezetők értékeit, kompetenciáit és „játékszabályait“ az informális (nem hivatalos, nem formalizált) társaságirányítás elemeinek minősítik.

Áttekintve a felső vezetői teamek, a társadalmi (social) intézmények és a vállalati teljesítmények közötti

kapcsolódásokat, kísérletet tesznek az „üzleti rendszerek“ (Whitley, 1996) és az erőforrásbázisú elméleti koncepciók összehangolására. Tétéles hipotézist fogalmaznak meg a vezetői teamek jellemző hatásának kimutatására a vállalati teljesítményre és a fennmaradásra. Az erőforrásbázisú nézet ugyanis a hatékonyságetéréseket saját kiindulópontjából kívánja magyarázni. A szerzők ezért megkísérik az informális és a formális társaság-irányítási rendszereknek és intézményi tényezőknél a vezetők szemléletére és képességeire, és e team-jellemzők kiterjedésére és szintjére gyakorolt hatása értékelését, lévén fontos tényező a vállalati teljesítménynek.

Álláspontjuk szerint, mivel a piacok és a vállalatok szerveződése országoként eltérő, a vezetői teamek hatalma, összetétele és stratégiái – az előbbiek részeként – szintén eltérőek kell, hogy legyenek. Ahelyett, hogy konvergálnának, vagyis az amerikai egyszintű board-okhoz igazodnának (a menedzsment és a külső tagok, tulajdonosok ugyanazon testület tagjai, a felső vezetők dualitásával, a vezetők magas mobilitásával, a rövid távon elérhető profitot szolgáló diverzifikációra való összpontosítással) a modern korporációk fenntartják stratégiai változatosságukat.

A stratégiai változatosság alapjaként a Whitley (1996) által megfogalmazott „üzleti rendszer“ modell változói szolgálnak két fő (társasági és intézményi) csoportban:

#### 1. Társasági változók:

- A) A koordinált és irányított tevékenységek és erőforrások természete
- B) Társaságirányítási struktúra

#### 2. Intézményi változók:

- A) Kulturális konvenciók
- B) Állami struktúrák és politikák
- C) Pénzügyi rendszer
- D) Munkaügyi rendszer

A modellt azért tekintik a szerzők előnyös kiindulópontnak, mert az alkalmazott változók (és 14 részváltozójuk) többsége inkább indirekt befolyással bír a formális társaságirányításra és a hozzá kapcsolódó társasági stratégiára és jól megvilágítja azt, ideértve a nemzetközi és a szervezeteken belüli különbségeket. A tömör és beszédes táblázatokban összefoglalt továbbfejlesztés előbb az intézmények és a gazdasági aktorok közötti kapcsolatokat, azután a társaságirányítás, az intézmények és a vezetői team-teljesítmény jellemzőit, végül a nemzeti vezetési teljesítményt társadalmilag konstituáló tényezőket tekinti át, majd egészíti ki nyolc további hipotézis-

sel, az immár előkészített olvasóra bízva a továbbgondolást.

► *Kvålshaugen és Amdam* (Norwegian School of Management, Oslo): „Képzés és a vezetői gyakorlat társadalmi alakítása“ c. tanulmányukban azt a hipotézist bizonyítják, hogy a képzési háttér és a szakmai hovatartozás alkotják a vezető cselekvési módjának fő befolyásoló tényezőit. Abból indulnak ki, hogy az iparosodott országok üzleti világának modern menedzserei jól képzett emberek, gyakran egyetemi, vagy más felsőfokúnak minősülő végzettséggel. Norvégiában pl. – amely országra a szerzők empirikus adatai vonatkoznak – számos menedzser a business school-ok vagy a műszaki egyetemek diplomájával rendelkezik. A megfigyelés alapján több érdekes kérdést vetnek fel:

- (1) Mivel magyarázható az, hogy a vállalatok egyik csoportja az üzleti főiskolákon végzeteket, másik csoportja a műszaki háttérrel rendelkezőket preferálja?
- (2) Milyen a hatása – ha van hatása egyáltalán – a képzési háttérnek és a szakmai hovatartozásnak a stratégiai döntéshozatalra a szervezetekben?

A korábbi kutatások (Simon, 1957; Cyert-March, 1963; Child, 1972.) azt állapították meg, hogy a döntéshozók korlátozott területen keresik az információkat a döntéshozatal előtt és csak „kielégítő“ döntéseket hoznak az adott szituációra. A szerzők szerint a képzési háttér és a szakmai hovatartozás a befolyásoló tényező a vezető által „érezkelt“ (felfogott, feldolgozott) cselekvési térnek.

Az a sok írás, amely a stratégiai menedzsmenttel foglalkozik, elsősorban a vezetői viselkedésre és annak eredményeire összpontosít, azon kognitív folyamatok mélyebb megértése nélkül, amelyek befolyásolják a viselkedést és eredményeit. A kutatási beszámolót a területen folytatandó további vizsgálatok kiindulópontjának szánják, különös tekintettel a képzési háttérre és a stratégiai választásokra. A tanulmány első része bemutatja az alapjául szolgáló elvi feltevéseket. Ezután áttekint néhány a vezetőket a stratégiai döntéshozatali szituációkban befolyásoló kognitív folyamatokra vonatkozó koncepciót. Bemutatja a legnagyobb norvég vállalatok vezetőinek képzési háttérét vizsgáló 1991. évi kutatás eredményeit mint a tanulmány vonatkozási egységét. A tanulmány végén a további kutatás számára fogalmaznak meg kérdéseket az áttekintett elméleti távlatok és a bemutatott empirikus eredmények alapján.

Nem állítják természetesen, hogy a vezetési gyakorlatot, a stratégiai választást csak a vezetők képzési háttéré és szakmai tapasztalata befolyásolja. Az ismeretek

elsajátítási folyamata és annak kisugárzása, megjelenése a gyakorlatban valamely oktatási intézmény végzett hallgatóin keresztül mindig adott kontextusban történik, amelyet az ország ipari struktúrája, kormányzati-gazdasági irányítási rendszere, társadalmi struktúrája és kultúrája alkot. Kiindulópontjuk mindenesetre az a Berger-Luckmann (1967) által kidolgozott tétel, hogy a világ társadalmilag konstruált, vagyis a valóság emberi érzékelése szubjektív tükrökre a külső környezetnek és az emberek maguk „találják fel” (invent) a valóság megértésének saját útját, valamiféle társadalmi rendet vagy kozmoszt teremtve. Ez a társadalmi rend (social order) emberi termék vagy pontosabban „folyamatban levő emberi termelés”.

A szerzőket különösképpen az érdekli, hogy a felsőfokú szakképzés során végbemenő szocializációs folyamat miként hat a vezetők korlátozott racionalitására a stratégiai döntéshozatal során. Megállapítják, hogy a szocializáció bizonyos része a felsőszintű szakmai (ki-)képzés során megy végbe és a vezetőket szakmai kiképzésük a vezetési paradigmák specifikus típusaira szocializálja. Amiként megfogalmazzák:

„amire figyelsz, meghatározza azt, amit látsz, s amit látsz, meghatározza azt, amit teszel.”

Fligsteint (1987) idézik, aki szerint „az amerikai menedzsment a menedzsment és szervezet koncepció felmerülésével változott. Míg 1919-1939 között a vezetők domináló paradigmája a termelési kihívásokra tekintő mérnök szemlélete volt, a II. világháborútól a marketinget tekintették alapvetőnek, ahogy a hatvanas évektől a pénzügyeket, a finanszírozás, a fúziók, a tőkeberuházások áttekintését.”

Következtetések: A döntéshozóknak korlátozott vizionálási terük van és ezeket a korlátokat részben meghatározzák azok a paradigmák, amelyek felépítéséhez a képzési intézmények is hozzájárulnak. A kognitív és mentális modellek léte és a szakmai hálózatokhoz való kapcsolódás, ugyanúgy mint a felsőoktatás szocializációs folyamata, a vezetők szelektív valóságérzékelésében manifesztálódik. A vezetők is értékek és megismerőbázis hordozói. Az intézményesülés és a közös identitás megteremtése a képzés és a szakmai hálózatokhoz való tartozás által befolyásolja a vezető megismerő bázisát, értékeit és cselekvését.

Vizsgálati eredményeik a mai Magyarországon nemcsak a felsőoktatás minőségének fenntartásáért vívott, lassan mindennaposá váló küzdelem társadalmi jelentőségét támasztják alá, de felhívják a figyelmet az „üzleti képzés” versenypiaci expanziójának eredményeként a

felhígulásban rejlő óriási veszélyekre, a szocializáció deformálásának kockázataira.

A tanulmány vonalvezetése – a tanulás szerepét hangsúlyozva – első pillantásra megerősítheti a kelet-közép-európai átalakulás tudás-transzferrel való megoldásának koncepcióját. Csakhogy az itt tárgyalt közelítés magában foglalja az örökséget, a tudást nem korlátozza az ismeretátadásra, hanem „field of knowledge”-ról, a tudás komplex területéről beszél, annak csoportos, megosztott jellegéről, tehát a szerves fejlődés részeként, nem pedig kívülről átvett kész tudásként értelmezi.

► *Elena Antonacopoulou (Warwick Business School) empirikus vizsgálatot mutat be a változó szervezetekben végbemenő vezetői tanulásról.*

A szervezeti és a társadalmi szintű tanulási folyamatok iránti érdeklődés a „tanuló szervezet” és a „tanuló társadalom” koncepcióinak népszerűvé válásával lendült fel. Mindkét koncepció kulcstémája a tanulás eszközkénti felfogása a változás (változtatás) és a versenyképesség kihívásaira adott válasz során. A tanulást a gazdagság új forrásának is tekintik.

A szervezetek és a társadalmak tanuló rendszerekénti értelmezése ellenére csekély egyetértés mutatkozik a tanulás természetének és annak megítélésében, hogy a szervezetektől vagy a társadalmaktól egyáltalán elvárható-e, hogy tanuljanak. Változatlanul vitatott és megoldatlan az irodalomban az a kérdés, hogy pl. a tanulás miként fejlődik a szervezetekben, elméletileg miként értelmezhetjük és demonstrálhatjuk, milyen tényezők könnyítik vagy zárják ki a tanulást a változó szervezetekben? Az egyik alapvető téma annak tisztázása, hogy a szervezeti szintű tanulás az egyéni és a csoport-tanulás összege-e, vagy pedig a szervezet működésének integráns része, tekintet nélkül arra, hogy az emberek tanulnak-e, vagy sem. Az irodalomban található különböző nézetek a szervezeti és a társadalmi szintű tanulás természetéről úgy vélekednek, hogy még hosszú időre van szükség a szervezeti tanulásra vonatkozó egyetértés kialakulásáig és az egyéni (individuális) tanulástól való eltérése (vagy éppen egyezése) tisztázásáig. Kétségtelenül jogos felvetni azt a kérdést is, hogy vajon a tanuló társadalmak fejlődhetnek-e tanuló szervezetek nélkül, vagy azt, hogy tanuló társadalmak és tanuló szervezetek létezhetnek-e tanuló emberek nélkül?

A szerző véleménye szerint a szervezeti és társadalmi szinttel foglalkozó jelenlegi kutatások meglehetősen az ember jelentőségéről, akinek figyelembevétele pedig segítene elosztatni a tanulás körüli homályok nagy részét.

Végül is – mondja – a tanulás az egyik leginkább emberi tevékenység. Jogosan érvelhetünk ezért úgy, hogy a szervezeti tanulás megértéséhez az egyénből kiindulva vezet az út, ez világhatja meg a szervezetekben folyó tanulás előmozdító és gátló tényezőket ugyanúgy, mint az egyéni tanulás (vagy hiányának) következményeit a szervezet számára. Ebből következik az egyén és a szervezet közötti interakció megértésének fontossága a tanulással kapcsolatban, s támogatva a kört: a szervezeti és a társadalmi szintű tanulás interakciójának elemzése, a különböző szintek összekapcsoltságának és kölcsönös függésének feltárása.

A tanulmány az individuális (személyi) és a szervezeti-kontextuális tényezők közötti interakció jelenítésére összpontosítja figyelmét, különös tekintettel a változás (változtatás) kontextusának az egyén tanulási fogékonyságára gyakorolt hatására. Az elemzés egysége az individuális vezető, akinek perspektívájából tekint a változó szervezetben lezajló tanulásra, tudatosítja annak természetét, előmozdító és gátló tényezőit a szervezetben. Kiemeli a mathophobia és a philomathia (Antonacopoulou, 1995.) jelenségét, amelyek szerinte a korábban világosabban ábrázolják azt a folyamatot, amelyben a személyi és a szervezeti tényezők interakciója megteremti a feltételeket az egyén tanulási befogadóképességének befolyásolására. (A görög eredetű szavak a „mathisis“ = tanulás szóból eredeztethetőek. A mathophobia tehát a mathisis és a phobia (félelem, idegenkedés) kombinációja, míg a philomathia a philos (barát, támogató) és a mathisis összekapcsolása. Jelentésük szerint a menedzserek tanulási igénytelenséggel szemben negatív, ill. pozitív beállítottságát fejezik ki, amelyek a személyi és szervezeti tényezők összetett interakciója hatására alakulnak ki.)

A beállítódási folyamat elemzése képezi a „tanuló vezető“ koncepciója kifejtésének alapját. A szerző kritikai álláspontot foglal el az egyéni és a szervezeti tanulási célok természetes illeszkedésének feltételezésével kapcsolatban, s kifejti, hogy az egyén tanulási igényei különösen a változás (változtatás) körülményei között a szervezet igényeivel való tárgyalási-megegyezőési folyamatban alakulnak.

A tanulmány első része hasznos áttekintést nyújt a vezetői tanulással foglalkozó meglevő irodalomról, kiemelve az individuális tanulás elősegítő és akadályozó szervezeti tényezőket. Az elemzés középpontjában a tanuló vezető koncepciója áll, akit a mathophobia és a philomathia fő jellemzőin keresztül vizsgál és elemez. A második rész angol pénzügyi (banki) vezetők longi-

tudinális vizsgálatának friss eredményeit mutatja be, a személyes és kontextuális tényezők közötti interakciónak a vezetői tanulási és változási fogékonyságra gyakorolt hatásában. Igazolja a mathophobia és a philomathia megjelenését a tanulás, az önfejlesztés és az előrejutás (karrierpálya) közötti kölcsönkapcsolatok vezetői érzékelésében a változás (változtatás) szakaszában. Következtései szerint a vezetők pozitív és negatív beállítottsága hatással van a tanuló vezetők fejlődésére a tanuló szervezetekben.

► *Jane Sturges* (University of London-Birbeck College, Deptmt of Organizational Psychology) *a sikeres karrier vezetői koncepcióiról* írott tanulmánya szintén kutatási beszámoló, s azt mondja el, hogy a megvizsgált angol vezetők – nagy telekommunikációs társaság vezetői hálózatából – miként határozzák meg saját terminusaikban és a maguk számára a sikeres karriert. Minőségi módszerekkel elvégzett kutatásról van szó, mert a szerző szerint azokkal lehet feltárni ezt a gyengén megkutatott területet. (A módszereket a tanulmány 4. pontja részletesen is bemutatja.)

Elismert tény, hogy a karrier-elméletből hiányzik annak kielégítő elméleti megfogalmazása, hogy a vezetők a maguk számára és saját kategóriáikkal miként fogalmazzák meg a sikert. Ezért a sikeres karriert legtöbbször olyan objektív és külső kritériumokkal mérik mint a hierarchikus pozíció és a bér. E felfogás tartósan érvényesül annak ellenére, hogy a vezetők sikeres karrierjüket nem egyedül ezekkel a külső kritériumokkal minősítik. Ráadásul a laposodó szervezeti hierarchiák, munkáltatók és az alkalmazottak közötti „pszichológiai szerződések“ terjedése, amelyek nem tartalmazzák az előrejutás ígéretét, egyre inkább csökkentik mind a szervezetek, mind a vezetők számára a sikeres karriert a hierarchikus előrejutással azonosító hagyományos felfogás relevanciáját.

A női vezetők és az idősebb menedzserek számára méginkább más a siker tartalma, mint ahogy azt széles körben vélik. Mindez megadja annak indokoltságát, hogy a sikeres karriert a vezetők szempontjaiból kiindulva tegyük vizsgálat tárgyává.

A tanulmány alapkérdése tehát: „mi a siker“ a vezetők számára? Ebből a kiindulópontból azonosítja a szakadékat a sikeres karrier elmélete és az egyéni, szubjektív sikerdefiníciók között, s alakítja ki az elméleti megfogalmazását a sikeres karrier személyes vezetői felfogásának. Az elemzés eredménye a sikeres vezetői karrier tipológiája. Az individuális szempontból vett sikeres

karrier elméleti tipológiájának felhasználásával „orientációs kategóriákat“ alakít ki, amelyek „tükrözik a szubjektív jelentések közötti különbségek aggregált egyéni adatait“. (Bailyn, 1989.)

A múltban – mondja konklúzióképpen – a karriert általában a szervezet szempontjából ítélték meg, s ezért külső, szervezeti terminusokban mérték. A tanulmány kutatási eredményei szerint az egyén (a vezető) számára a sikeres karrier meghatározása nem szűkül le ennyire. A vezetőknek különböző a felfogása arról, hogy számukra „mi a siker“, s a kutatás által kifejlesztett sikeres karrier-tipológia jól mutatja ezt.

A tipológia szerint a vezetői karrierfelfogás nemcsak a hagyományos szervezeti meghatározáshoz igazodik, hanem számos, azzal nem homogén kritériumot is tartalmaz, ideértve a teljesen személyes jellegű önfejlesztés lehetőségét és megvalósítását (Self-Realiser), szemben a függő (Climber) vezetővel, akinek számára a szenioritás és a fizetés a legfőbb szempont.

A kutatási eredmények alapján a szervezet (a továbbiakban) nem tekintheti vezetőit homogén csoportnak, akiket a szervezeti karrierre irányuló szükségletek és akarat mozgatnak. Ezért a jövőben – fontos következtetés! – jelentősen fejlesztendők a vezetői karrier menedzselésének szervezeti rendszerei. A korábban alkalmazott „előrejutási tervek“ nem elegendők, a karrier kereteit, értelmezését több lehetőség és kritérium alkalmazásával pluralisztikussá kell tenni, átértelmezve ezáltal magát a sikert is. A siker alternatív definíciójára van szükség, amely magában foglalja mind a karrier új kritériumait, mind az új karrierfejlesztési stratégiákat, s ezzel jobban megfelelhet a vezetők mai igényeinek.

➔ *Ruth Simpson* (University of North London) angol *felső vezetők munkájának tartalmára és munkaidejére* vonatkozó kérdőíves és interjú vizsgálat eredményeiről számol be.

Célja szerint értékeli a szervezetekben végbemenő átszervezések hatását a felső vezetők munkaterhelésére és munkaidejére, s kifejti a szervezetekben való „jelenlét“ koncepcióját, annak a női és férfi vezetők esetében eltérő érvényesülését, összekapcsolja a vezetők „duális“ státusával és annak hatásával a férfi és a női vezetők munkahelyi életére, munkaviszonyaira.

A tanulmány a friss irodalom és kutatási eredmények áttekintésével vezeti be a témát. Ismerteti az új technológiák, felvásárlások és a globális piaci nyomás hatására a 80-as 90-es években végbemenő – a kormány által is támogatott – nagyobb rugalmasságot a munka-

erőpiacon. A reformok – mondja – a munkaerőpiac megszabadítását célozták a jogi és más korlátozásoktól és az új orthodoxia reményei szerint ezzel növelik a munkáltatók szándékát új munkaerők felvételére, rugalmas foglalkoztatási gyakorlat bevezetésére, amely kritikus fontosságú a versenyképes gazdaság számára. A hasonló gyakorlat – állítása szerint – hozzájárulhatott a munkanélküliség csökkenéséhez, mindenképpen megnövelte azonban a munkaidőt, amelynek eredményeként ma a brit alkalmazottaké a leghosszabb munkaidő Európában.

A munkaórák számának növekedését részben magyarázhatja a rugalmasságra törekvés, amelyet követve a munkaadók a rendelésekhez igazodva változtathatják a munkaidőt és az alkalmazottak létszámát. Beatson (1995) szerint ez hozzájárult a duális munkaerőpiac kifejlődéséhez, amelyet kisszámú állandó és mindinkább túldolgoztatott munkaerő, ill. a külső körön elhelyezkedő perifériális munkások jellemeznek, akiket rövid távon, projektumokra, eseti szerződésekkel alkalmaznak, csekély foglalkoztatási biztonságot nyújtva számukra. A vezetők, akiket pedig az alaplétszámhoz (core) tartozónak tekintenek egyre inkább tapasztalják ugyanezt a bizonytalanságot, amelyet mindeztől a perifériához tartozókhöz kapcsoltak. Más szavakkal: számos modern menedzser „duális státusba“ került (Wood, 1989.), vagyis elméletileg állandó kapcsolatban áll ugyan a vállalattal és részese a belső munkaerőpiac előrejutási lehetőségeinek is, a gyakorlatban azonban feleslegesnek bizonyulhat és karrier perspektívái bekorlátozódnak a szervezetben.

A „duális státus“, vagyis a lecsökkentett és egyre bizonytalanabb „állandó (core)“ hely kettős terhet jelent a vezető számára, s mindkettő hatással van a munkaidőre. Az első az átszervezések, az új technológia és a kulcsemberek elvesztése következtében számottevően megnövekvő terhelés, amely a munkaidő meghosszabítására vezet. A második a vállalatok törekvése a foglalkoztatás biztonságával szemben a költségek szorosabb ellenőrzésére, amelyre a vezetők úgy reagálnak, hogy hosszabb ideig tartózkodnak munkahelyükön, látható bizonyítékát szolgáltatva a munkával szembeni elkötelezettségüknek (Goffee-Sensl, 1992). A „túlélési szindróma“ jelenségéről van szó az átszervezéseket és a leépítést megélt vezetők részéről, amelyet Cooper (1992) „jelenlétiség“-nek (presenteeism) nevez, s így jellemez: „a munkahelyen tartózkodsz, amikor pedig otthon kellene lenned, vagy azért mert beteg vagy, vagy azért mert már olyan sokáig dolgoztál, hogy úgysem vagy hatékony“.

Mindezen változások lebontják a hagyományos, tervezhető karrier-struktúrát. A férfiak munkával szembeni

elkötelezettsége nem váltható át biztonságra és státusra, hogy ellensúlyozza a családi és más érdekekről való lemondást. Megváltoztak a játékszabályok, s a férfiak ugyanannak a bizonytalanságnak és előreláthatatlanságnak vannak kitéve, mint a nők.

A női karrierek tervezhetetlensége jól ismert és jól megkutatott téma. (A szerző hivatkozásai eligazítják az olvasót.)

A vezetői munka intenzitásának növekedése, a terhelés nyomása a karrierjüket mindig is jellemző bizonytalanság mellé adódik. Marshall (1984) szerint munkaorientációjukban ugyanakkor (vagy talán éppen ezért – KS) nagyobb szerepe van a belső elismeréseknek, a

munkával való elégedettségnek és a munkakapcsolatok minőségének. Az előrejutás és a bérek – vagyis a külső tényezők – bizonytalanná válása ezért is gyakorol a férfiakra nagyobb hatást.

Következésképpen a menedzserek proletarizálódása, vagy duális státusa együtt a bizonytalansággal és a túlterheléssel eltérő hatással van a férfi vezetőkre, mivel a változások korábbi várakozásaikat érintik. A meghosszabbított munkaidő és a „jelenlét” megkövetelése a vezetői munka intenzitása növekedésének következménye, amely bár a férfi és női vezetőket egyformán terheli, mégis inkább a férfiak bizonytalanságérzetéből táplálkozik.



A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem  
VEZETŐKÉPZŐ INTÉZETE

### **ECDL (EURÓPAI SZÁMÍTÓGÉP-HASZNÁLÓI JOGOSÍTVÁNY)**

**megszerzésére a képesítés megszerzéséhez szükséges valamennyi tárgyból:**

Az információtechnológia alapjai, Operációs rendszerek, Szövegszerkesztés,  
Táblázatkezelés, Adatbázis-kezelés, Prezentáció és grafika,  
valamint Információs hálózatok

### **VIZSGÁKAT HIRDET**

*Vizsgaidőpontok:*

csütörtökönként és szombatoként  
Ugyanitt ECDL-vizsgakártyák válthatók.

Diákoknak, csoportoknak kedvezményt biztosítunk. Igény esetén esti felkészítő tanfolyamokat is szervezünk.

*Jelentkezés és további információk:*

**KORONA Ildikó** Tel.: 210-0210/1309 Fax: 210-0210/1306

e-mail: [ikorona@mail.vki.bke.hu](mailto:ikorona@mail.vki.bke.hu) <http://www.vki.bke.hu>

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



*OLIE René-Ad van ITERSON*

## THE NATIONAL SPECIFICITY OF TOP MANAGEMENT TEAMS

The authors examine top management performance in modern corporations operating in market economies. They analyse the national differences between institutions of formal company management, the value and competence systems of top managers as well as prevailing decision making practices. In their view, there is a clear difference in the power and strategies of managerial teams, reflecting the market and company differences between countries.

This paper discusses performance characteristics and differences at top management level of modern corporations operating in market economies. First, we will discuss national differences in formal corporate governance, which are institutionally constituted: e.g. one-tier versus two-tier board systems, the powers, size and composition of the board, the duties and responsibilities of the individual board members et cetera. Secondly, the socially constructed values and competences of top managers will be explored - above all with reference to the educational system - and, again, tentatively linked with economic performance. Thirdly, we will discuss the different decision-making processes within top management teams as they are regulated by different „rules of the game“, which emerged before and during the era of industrial capitalism. As opposed to formal corporate governance, one could label the managerial values, competences and „rules of the game“ as informal governance.

In outlining the connections between social institutions, top management teams and firm performance, a tentative link will be made between the theoretical perspective of the business systems approach and the resource-based view of the firm. More specifically the impact of (attributes of) management teams on firm performance and survival will be hypothesized. After all, the resource-based perspective aims at explaining diffe-

rences in efficiency and effectiveness of economic actors. We attempt, then, to assess the influence of informal and formal governance systems and institutional features on the discretion and qualities of management teams and on the spread and level of these teams' attributes, which are an important factor in relation to firm performance.

### FORMAL CORPORATE GOVERNANCE AND INSTITUTIONAL CONTEXT

Since the organization of markets and firms varies across nations, the powers, composition and strategies of top management teams - being an element of the former - do vary as well. The different ways of structuring economic activities in and between firms are widely believed to be a result of different paths to industrialisation and of the related differences in institutions such as the state, the financial, educational and labour systems. The same, thus, applies to national specific features of top management teams. In stead of converging to, say, the US system of one-tier corporate boards with CEO duality, high management mobility, and a focus on opportunistic diversification aiming at short-term profits, one might expect persistence of variations at the strategic apex of modern corporations in market economies.

Whitley (1996) has tried to identify the major features of firms as economic actors varying significantly across market economies and of the social institutions that influence these characteristics. As top management teams are the principal agents – *de jure*, for sure, but also to a large extent *de facto* – of at least the larger firms in the majority of the capitalist countries, his analysis is also of importance for ours. Economic actors differ on two major characteristics, subdivided in five variables:

A. *Nature of activities and resources coordinated and controlled*

- Diversity of activities and capabilities coordinated through authoritative coordination
- Extent of radical discontinuities in activities and capabilities over time

B. *Governance structures*

- Isolation of economic actors from other organizations and agencies
- Delegation of control to salaried managers
- Dominance of growth goals with weak profit constraints

The socio-institutional features which affect these firms characteristics amount to nine variables, clustered in four groups:

A. *Cultural conventions*

- Strength of institutions governing trust relations and extra-family collective loyalties

B. *State structures and policies*

- Extent to which the state dominates the economic system
- Level of state risk-sharing with private economic actors
- State support for intermediate associations and inter-firm cooperation
- Formal regulation of market boundaries, entry and exit

C. *Financial system*

- Credit-based financial system

D. *Labour system*

- Significance of the labour movement in strategic decision-making
- Centralization of bargaining and negotiation
- Collaboration in skill training and certification

There is only one firm variable, above, which directly reflects formal governance with regard to top management teams: „Delegation of control to salaried managers“. Other features, however, indirectly influence formal governance or relate to corporate strategies and, thus, are illuminating as well. They will be discussed below.

The synonym for „Delegation of control to salaried managers“ is „managerial discretion from owners“. We consider this to be a very important dimension, because managerial discretion above all reflects the degree to which organizational outcomes will reflect the values, attitudes and capabilities of top management (See also table 2).

Theoretically, one could construct a continuum with total and nihil discretion at the extremes, but that would only result in an insipid concentration around the mean. It is more useful to regard real-life governance arrangements. Leaving subtleties aside, one recognizes in the capitalist world a limited number of legal arrangements concerning this separation of ownership and control in organizations (Consult Maitland, 1985, and, for the Western-European scenery, Randlesome, 1990).

One major distinction is that between one-tier and two-tier corporate boards. One-tier boards consist of both executive and supervisory members – and the latter ones are supposed to control the former ones on behalf of the owners. In two-tier boards, these responsibilities are separated in two different entities: an executive and a supervisory board. Both in the one-tier and two-tier system the delegation of control to salaried managers can be extensive or limited (e.g. Dalton et al., 1988). This depends on the power balances which are variously formalized across nations, and across different industries and types of firms within those nations. The rights, duties, composition and „tacit obligations“ of Dutch and German supervisory boards, for example, do differ significantly. Whereas Dutch supervisory board members are appointed by cooption and are supposed to serve the interests of the company as a whole (van Iterson and Olie, 1992), their German counterparts are appointed by the shareholders or the workforce and are expected to represent the interests of the specific group by which they are chosen (e.g. Olie, 1996). *Within* the German context, the supervisory board characteristics can differ from industry to industry: workers' representatives in the *Aufsichtsrat* of firms in the coal, mining and steel industry (the so-called *Montanindustrie*) are elected by the works councils, whereas in other industries they are elected directly by the employees (e.g. Chmielewitz, 1990). As to one further

lower level of aggregation – that of the (type of) firm – Lane has argued that owner control is low in larger enterprises, but high in small- and medium-sized firms (Lane, 1992: 91). This is explained by the high incidence of family-managed craft enterprises among the German SMEs. Family-dominated management usually means: preciously little delegation of control. This applies regardless of the size of the firm: think of the Korean chaebol and the large Latin-European family firms.

As a result of these differences in controlling power, the discretion of the executive boards – which interests us most, since they form the dominant coalition of decision-making – show considerable international and intransnational variation as well. The same argument applies to the executive members' discretion in one-tier systems. The powers and backgrounds of supervisory or „silent“ board members vary between nations, industries within nations and types of firm within nations. Also, the ratio between both groups of directors is in some countries legally determined, such as in France, where two thirds of the unitary boards must be members who are not in the employ of the firm. Therefore, it is imperative to assess the exact power balance in the nation/industry/type-of-firm combination at hand.

A second major distinction relates to the distribution of power within the board of directors. Regardless of the board system – unitary or dual –, executive power can be concentrated in the hands of the chairperson or be more equally spread among the top management team. In the United States „there is an all-powerful chairman [...] who controls the agenda, the presentations, the discussions, and often the selection of the directors themselves“ (Dayton, 1984: 37). This also applies for most of the larger British and French firms. Above that, in many countries the chairperson of the board is also entrusted with the role of the highest position in operational line management. This CEO duality is custom in Anglo-Saxon countries, but can also be found in countries with a two-tier system. It is argued that in Germany, noted for its collegial management where the chairperson is only a *primus inter pares*, top management of larger firms has shifted in the direction of greater centrality, which manifests itself amongst others in *de facto* CEO duality (Bleicher and Paul, 1985).

In spite of these nuancing remarks, one can hypothesize the influence which national social institutions will have on the power distribution between executive managers, supervisors and owners. As one can see from Table 1, which summarizes Whitley's systematization of

explanatory causes, delegation of control to salaried managers is low i) when the institutions governing trust and loyalties are weak and ii) when the state plays not a dominant role in structuring economic activities. Furthermore, iii) the delegation of control to salaried managers is limited in a credit-based financial system.

(i) The extent to which social institutions provide a foundation for extending trust to other economic actors (such as business partners or employees) has an important influence on the willingness to delegate. If owners of property rights do not feel able to rely on institutionalized procedures – because they are judged as weak or unreliable –, personal and particularistic connections become especially important. In stead of delegating discretion over economic resources to „strangers“ such as professional managers, owners prefer to „keep it in the family“, as in Chinese family businesses (Redding, 1990). Thus, if the strength of institutions governing trust and non-personal loyalties is weak, delegation of full control to non-family managers will be very unlikely. [Mind: it does not follow that strong institution unvariably lead to full delegation. See, for instance, (iii), where a strong institution – namely, the banks – contributes to less delegation to managers.]

(ii) When state commitment to coordinate economic development is strong, business dependency on the state will be high, and, consequently, the level of political risk among firms will be high as well, as in post-war South Korea and perhaps also France. Delegation to salaried managers will be low, because of the need to ensure compliance with state demands and to maintain secrecy.

(iii) In credit-based financial systems – where capital is mainly mobilized and allocated through large financial institutions rather than through capital markets – there will be a tendency to a diminished delegation to salaried managers in comparison to capital-market systems. As owners and lenders in credit-based systems are locked into large financial institutions, they are less likely to delegate full control to managers. Banks, insurance companies et cetera, in this regime, are more involved in strategic decision-making and in the direct control of managers' performance than in capital-market based systems, thereby taking on an entrepreneurial function which goes at the detriment of managerial discretion.

Connections between institutions and economic actors

Institutional features	Characteristics of economic actors				
	Diversity	Discontinuous goals	Isolation of firms	Delegation to managers	Dominance of growth goals
Weak institutions governing trust Functional diversity and loyalties		+	+	-	
Low state risk-sharing	+	+	+		-
Dominant state				-	+
Formal regulation of markets	-	-	-		
State support for intermediate associations	-	-	-		
Credit-based financial system	-	-	-	limited	+
Strong labour movement		-			+
Integrated, centralized bargaining	-	-	-		
Collaboration over training	-	-	-		

Source: Whitley, 1996

Let us turn now to other characteristics of economic actors which vary in response to national institutional differences, summarized in Table 1. „Diversity of activities and capabilities coordinated through authoritative coordination“ is encouraged when state risk-sharing is low, but discouraged when formal regulation of markets, state support for intermediate associations, and collaboration of the labour movement over training are high, furthermore, when firms operate in a credit-based financial system and when bargaining with unions is integrated and centralized. This feature of diversity, we argue, has important implications for the composition and desired qualifications of top management teams. E.g. a higher level of diversification requires heterogeneity of functional tracks and competences within the board. The influence of „Isolation of economic actors from other organizations and agencies“ on top management discretion is unclear. Autonomy of economic actors from the state, financial institutions, the labour movement and collective loyalties might indicate that the powers of salaried

managers increase, but the same might apply also for owners. Whereas „Delegation to salaried managers“ increases managerial discretion directly and positive, „Isolation of economic actors from other organizations and agencies“ does so indirectly and possibly negative. Finally, „Extent of radical discontinuities in activities and capabilities over time“ and „Dominance of growth goals with weak profit constraints“ are rather strategic outcomes and will therefore be touched upon below. The institutional influences on these characteristics of economic agent, again, are summarized in Table 1.

**INFORMAL CORPORATE GOVERNANCE AND INSTITUTIONAL CONTEXT**

The informal aspects of corporate governance include differences in the social origins and the making of top managers and in regulatory principles („rules of the game“) concerning top managements' decision-making.

During the past two decades, the social antecedents, education and training of (top) managers have been fairly well documented and analyzed. Clearly, there are considerable national differences in the chances of members of different social groups to pursue a managerial career. Also, there are different educational paths to upper echelon functions in different countries. In Anglo-Saxon countries, *selfmade men* from middle and lower social strata have, from the very beginnings of their nation's industrialisation, made their way to leading positions in firms. In many continental European countries, the chances were – and still are – much less equally spread among classes. The educational system supports and reinforces democratic or elitist patterns of management career possibilities. The distinction between unitary and dual education and training systems – as many authors have demonstrated – accounts for pervasive differences at top management level, both in functional differentiation and competences. The prevalence of „generalist“ managers in one country and „specialist“ managers in another can be seen in the light of differences in the national educational and training system. The kind of manager who will make it to the top appears to be very different indeed. For example in Germany, top managers have a predominantly engineering background, have followed more specialized career tracks and are generally older when they reach the top, and are characterized by longer organizational tenure than their colleagues in Anglo-Saxon countries like the United States and Britain (Lane, 1992). Although, once more, legal constraints play a role, here, it is above all the educational and training system that accounts for the differences. The consequences of these differences in terms of firms' strategic change should not be underestimated. Lane (1992), for example, demonstrates that the technical background of German management is an important factor to explain why growth by mergers and acquisitions, and horizontal diversification, are significantly lower than in Britain.

Next to size, composition and powers of top management teams and obligations and competences of individual board members, also idiosyncratic „rules of the game“ (Kristensen, 1997) regulating decision-making within top management teams might be explained with reference to socio-institutional variation. In some countries, such governance principles have found clear expression already in the late-medieval or early-modern era, such as in the Netherlands (van Iterson, 1997), but for the majority of the national market economies they have coincided with the introduction of steam technology and

the factory system (usually caught with the phrase „Industrial Revolution“). These rules of the game regulate the formation and interaction of social groups in a country, and thus also in domestic markets, organisations and networks. As an outcome one can observe also nationally distinctive patterns of coordination and decision-making, at all hierarchical levels in a firm, which can vary from e.g. „bureaucratic“ to „collegial“ to „paternalistic“ to „market-like“. To give an example of the first two: whereas in France, the logic of hierarchy and honour (cf. D'Iribarne, 1989) dominates cooperation, competition and discourses, in Germany it is rather (technological) expertise, exchanged among peers, which is highly esteemed in the contemporary German business system. These differences between „la logique de l'honneur“ and „la logique communautaire“ (D'Iribarne, 1989) can be traced back to early-modern social interaction between royalty, nobility and public servants at the – centralized – court society in France and the – decentralized – court life in the German cities, as van Iterson, Mastenbroek and Soeters (1997) claim.

#### GOVERNANCE, INSTITUTIONS AND MANAGEMENT TEAMS' PERFORMANCE

In the last two paragraphs, we have sketched nationally-specific influences on top management teams by looking at three clusters of social-institutions:

- legal governance of economic activities of firms
- antecedents, training and education of (top) managers
- the informal „rules of the game“ of decision making at strategic apex level

How can these influences be linked to the efficiency and effectiveness of companies? In the past years, much research attention has been devoted to the role of top management and its impact on the performance and strategic behavior of firms. Attention for the role of top management is of course not new, but the new approaches emphasize the importance of understanding the background, experiences and values of top managers in explaining the choices they make and the success they achieve (or the failure they face). Strongest proponents of this „upper echelon“ perspective are Hambrick & Mason (1984), who argue that organizational choices, such as product innovation, diversification, and acquisition strategies, as well as organizational performance, are determined by the views and characteristics of top management. Empirical studies seem to support this idea (e.g.

Bantel & Jackson, 1989; Goodstein, Gautam & Boeker, 1994; Wiersema & Bantel, 1992), but it must immediately be added that until recently, all empirical investigations into organizational demographics had been conducted on US organizations (Wiersema & Bird, 1993). Exceptions, by now, are the studies of Wiersema and Bantel (1992), who studied the impact of top management demography in Japanese firms, and of van Witteloostuijn, Boone, van Irterson and Olie (1997) on management of the Dutch newspaper publishers.

Most studies in this stream of research have used a demographic approach to measure top team members' cognitive perspectives. Important characteristics in this respect are age, sex, organizational tenure, functional and career experience, formal education, and socioeconomic background. These traits are considered to influence one's receptivity to change and willingness to take risks. In addition, demographic diversity at group level, which indicates the relative heterogeneity or homogeneity of a team, suggests the breadth of perspectives available in a decision-making process, and the creativity of this process.

Two theoretical perspectives have emerged from research of the relationship between team homogeneity or heterogeneity and their effectivity and effectiveness (cf. van Olffen, 1995). The „process facilitation perspective“ emphasizes the importance of homogeneity, whereas the „resource diversity perspective“ emphasizes the importance of heterogeneity. For example, similarity of background, joint experience, and common perspective provide a common vocabulary and the basis for mutual understanding. Thus, when members of a group share essential values and capabilities, that group will show more cohesion. This integration will have a positive effect on the frequency and effectiveness of interaction, and, as a result, on *efficiency*. On the other hand, homogeneous groups tend to be conformistic, thus less alert on environmental threats and opportunities. In other words, homogeneous groups tend to be less effective. Heterogeneous groups profit from the broader spectrum of views which their members cherish. This is the more valuable when the group is faced with complex problems which call for complex solutions that, by nature, are beyond the cognitive capacities of an individual. Heterogeneous teams will therefore be more innovative and creative than homogeneous groups, hence more effective. The drawback, here, is that the variety of skills, knowledge and values can easily hinder communication. The result can be an increase of conflicts and power struggle. Consequently, heterogeneous teams tend to be less *efficient*.

As to average age and organizational tenure, it is argued that both a negatively correlated with willingness and capacity to innovate. One could indeed argue: the „older“ the teams – in age and/or tenure – the better they will „score“ on efficiency, whereas „younger“ teams will perform better in terms of effectiveness. However, this is still very speculative. This is even more applicable for functional background, training and education, and social antecedents. The connections between these factors and risk taking behaviour et cetera are hardly examined. So far, the research on homogeneous versus heterogeneous teams, as well as on the effect of psychological characteristics of team members, such as the locus of control (e.g. Boone, de Brabander and van Witteloostuijn, 1996), has made more progress.

In this paper, we „only“ want to call attention for the fact that top managers' characteristics (age, sex, organizational tenure, functional experience et cetera) and team characteristics (homo-/heterogeneity) are to a considerable extent *institutionally constructed and, therefore, nation specific*. Next to reflecting market pressures and company idiosyncracies, these characteristics also reflect the three clusters of social institutions discussed above: 1) legal governance of economic activities of firms, 2) antecedents, training and education of (top) managers, and 3) the national „rules of the game“ of decision-making. So far, this is neglected in top management team studies. By now, it is widely accepted that strategic choices of firms - e.g. regarding diversification into technically unrelated areas, which hardly occurs in Germany, but can be frequently found in Great Britain – reflect national characteristics. Performance outcomes, however, have not yet been analyzed in this manner, to our knowledge.

As a first step, we suggest some overall linkages between social institutions on the one hand and top management teams characteristics and performance on the other (See *Table 2*). Finally, by way of illustration, we have chosen the Dutch business system to demonstrate possible linkages and performance consequences. These connections are summarized in *Table 3*.

If one is to translate this rudimentary overview of linkages to hypotheses, numerous possibilities emerge. We have selected only a limited number of more specific relations. These are presented in *Table 3*, and below via some additional hypotheses. The arrows between the columns of the table may also serve as hypotheses, to be tested in a comparative analysis, which will be the next step to undertake.

Table 2

**Social institutions influencing top management team characteristics**

Social institutions	Top management team characteristics and interaction
<p><i>Formal governance:</i></p> <p>Managerial discretion</p>	Degree to which organizational outcomes will reflect the values, attitudes and capabilities of top management
<p>One-tier vs two-tier boards</p> <p>CEO duality</p> <p>Board size</p> <p>Board composition (e.g. functional)</p>	Age, organizational tenure, functional and career experience, formal education, and thus also homo-/heterogeneity
<p><i>Informal governance:</i></p> <p>Social antecedents</p> <p>Training and education system</p>	Age, sex, organizational tenure, functional and career experiences, formal education, socioeconomic background, and thus also homo-/heterogeneity
Rules of the game	Influence on interaction in homo-/heterogeneous teams

Table 3

**The social constitution of national management performance (I)**

Informal and formal systems of governance	Top management team characteristics	Performance features
<p><i>Informal governance system: rule of the game</i></p> <p>Hierarchical principle of governance through bureaucratic control („bureaucratic“)</p>	<p>Top management: teams of unequals</p> <p>Decision-making via coercion</p> <p>Authoritative or charismatic chairman leadership</p> <p>Longer career tracks</p>	<p>Major communication problems</p> <p>High probability of conflicts and power struggle</p> <p>Efficiency rather than effectiveness</p> <p>Higher average age and tenure of the board</p>

<p><i>or:</i></p> <p>Co-operative principle of governance through peer control (collegial)</p>	<p>Top management: team of equals</p> <p>Decision-making via voting or consensus</p> <p>Task- and/or group-oriented chairman leadership</p> <p>Shorter career tracks</p>	<p>Limited communication problems</p> <p>Low probability of conflicts and power struggle</p> <p>Effectiveness rather than efficiency</p> <p>Lower average age and tenure of the board</p>
<p><b>Formal governance system:</b></p> <p>Legal form: state-owned family-owned public limited liability firm</p>	<p>Delegation to managers: low low medium to high</p>	<p>Low/limited external restriction of creativity in problem solving</p>

Table 3

**The social constitution of national management performance (II)**

<p>Social-institutional features</p>	<p><b>Top management team characteristics</b></p>	<p><b>Performance features</b></p>
<p>Weak institutions governing trust and loyalties</p>	<p>Delegation to managers: low</p>	<p>Creativity in problem solving externally restricted  hence: efficiency rather than effectiveness</p>
<p>Dominant state</p> <p>Financial system:  Credit-based</p> <p>Labour unions and Enterprise Councils:  disruptive stand/unaccepted role  or  cooperative stand/accepted role</p>	<p>low</p> <p>medium</p>	<p>idem</p> <p>idem (albeit moderated)</p> <p>idem</p> <p>Management embraces „outside“ perspectives  hence: effectiveness rather than efficiency</p>
<p>Educational system: unitary/dual</p>	<p>(No) sharp distinction between intellectual and manual work</p>	<p>Positive/negative influence on functional team differentiation</p>

*Some additional hypotheses:*

- Hypothesis 1: *Ceteris paribus* (i.e. functional composition, social background et cetera being equal), one-tier boards are more heterogeneous than executive boards in two-tier systems and will therefore „score“ better on effectiveness.
- Hypothesis 2: *Ceteris paribus* functional composition, executive boards in two-tier systems are more homogenous than one-tier boards and will therefore „score“ better on efficiency.
- Hypothesis 3: In nations with bureaucratic regulatory principles, career and functional experience of top managers will be more extensive than in nations with collegial regulatory principles
- Hypothesis 4: In nations with bureaucratic regulatory principles, functional specialisation within top management teams will be higher than in nations with collegial regulatory principles
- Hypothesis 5: In nations with a capital-based financial system there will be a greater tendency to delegate power to the chairman of the board than in a nation with a credit-based financial system (since it is supposed to be important for shareholders that a corporation has a recognizable „face“ in the person of a CEO)
- Hypothesis 6: In nations with a capital-based financial system there will be a greater probability that the board comprises a financial director than in a nation with a credit-based financial system
- Hypothesis 7: In nations with little external recruitment of managers and high internal promotion, based on age and seniority, boards will be more homogeneous than in nations with high external recruitment and limited internal promotion, based on age and seniority
- Hypothesis 8: Firms employing financial experts in the board will show a higher propensity to diversify in unrelated areas than in firms without financial experts in the board.

REFERENCES

- Bantel, K.A. and S.E. Jackson*  
1989 Top management and innovations in banking, does the composition of the top management team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 07-124
- Baysinger, B.D. and H.N. Butler*  
1985 Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition, *Journal of Law, Economics and Organization*, I: 101-124
- Bleicher, K. and H. Paul*  
1985 Corporate governance systems in a multinational environment: Who knows what's best? in: L.L. Waters (ed), *A Time for New Strategies*, Bloomington: International Business Forum, 70-87
- Boone, C.A.J.J., B. de Brabander and A. van Witeloostruijn*  
1996 CEO locus of control and small firm performance: an integrative framework and empirical test', *Journal of Management Studies*, 33: 667-699
- Changanti, R.S., V. Mahajan and S. Sharman*  
1985 Corporate board size, composition, and corporate failures in retailing industry, *Journal of Management Studies*, 22 (4) : 400-417
- Chmielewitz, K.*  
1990 Codetermination, in: *The Handbook of German management*, Stuttgart: Poedel
- Dalton, Dan R., Idalene F. Kesner and Paula L. Rechner*  
1988 Corporate governance and board of directors: an international comparative perspective, in: *Advances in International Comparative Management*, 3: 95-105
- Demsetz, H. (ed.)*  
1988 *Ownership, Control and the Firm*, Oxford: Blackwell
- Fligstein, N.*  
1990 *The transformation of Corporate Control*, Cambridge, Mass.: Harvard UP
- Goodstein, J., K. Gautam, K. and W. Boeker*  
1994 The effects of board size and diversity on strategic change, *Strategic Management Journal*, 15: 241-250
- Hambrick, D.C. and P.A. Mason*  
1984 Upper echelons, the organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9: 193-206
- Hickson, D.J. (ed.)*  
1993 *Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations*, Berlin: De Gruyter, 167-90
- Iterson, Ad van and René Olie*  
1992 *European Business Systems: The Dutch Case* in: Richard Whitley (ed.), *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts*, London: Sage, 98-116
- Iterson, Ad van*  
1997 *The Development of National Governance Principles in the Netherlands*, in: Richard Whitley and Peer Hull Kristensen, *Governance at Work: The Social Regulation of Economic Relations in Europe*, Oxford: Oxford UP (forthcoming)

- Iterson, Ad van, Willem Mastebroek and Joseph Soeters*  
 1997 The contribution of Norbert Elias to the study of organizations, working paper.
- Kesner, I.F. and D.R. Dalton*  
 1985 The Effect of Board Composition on CEO Succession and Organizational Performance, *Quarterly Journal of Business and Economics*, 42: 3-20
- Kristensen, Peer Hull*  
 1995 Variations in the nature of the firm in Europe, in Richard Whitley and Peer Hull Kristensen, *The Changing European Firm. Limits to Convergence*, London: Routledge, 1-38
- Lane, Ch.*  
 1989 Management and labour in Europe, the industrial enterprise in Germany, Britain and France, Aldershot: Edward Elgar
- Lane, Christel*  
 1992 European Business Systems: Britain and Germany compared, in Richard Whitley (ed.), *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts*, London: Sage, 64-97
- Maitland-Walker, Julian*  
 Guide to European Company Laws, Sweet and Maxwell
- Noble, D.F.*  
 1977 America by Design. Science, Technology and the Rise of Corporate Capitalism, New York: Alfred Knopf
- Olfen, Woody van*  
 1995 Top Management Team Attributes and Performance – a Literature Review, Research Memorandum, Maastricht University
- Olie, R.L.*  
 1994 Shades of cultures and institutions in international mergers, *Organization Studies*, 15: 381-405
- Olie, R. L.*  
 1996 European Transnational Mergers, Maastricht: Maastricht UP
- Randlesome, Colin*  
 1990 Business Cultures in Europe, Oxford: Butterworth-Heinemann
- Redding, S.G.*  
 1990 The Spirit of Chinese Capitalism, Berlin: De Gruyter
- Scott, J.*  
 1990 Networks of corporate power: a comparative assesment, *Annual Review of Sociology*, 17: 181-203
- Sorge, A., and Iterson, A. van*  
 1995 Human Resource Management in the Netherlands, in I. Brunstein (1995) (ed.), *Human Resource Management in Western Europe*, Berlin: De Gruyter, 191-209
- Stokman, Frans N., Wasseur, Frans W. and Elsas, Donald*  
 1985 The Dutch network: types of interlocks and network structure, in Frans N. Stokman, Rolf Ziegler and John Scott, *Networks of Corporate Power*, Cambridge
- Whitley, R.*  
 1992 Societies, firms and markets: the social structuring of business systems, in: Whitley, R. (ed.), *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts*, London: Sage
- Whitley, R.*  
 1996 The social construction of economic actors: institutions and types of firm in Europe and other market economies, in Richard Whitley and Peer Hull Kristensen, *The Changing European Firm. Limits to Convergence*, London: Routledge, 39-66
- Wiersema, M.F. & Bantel, K.A.*  
 1992 Top management team demography in Japanese firms and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35: 91- 121
- Wiersema, M.F. & A. Bird*  
 1993 Organizational demography in Japanese firms, group heterogeneity, individual dissimilarity and top management turnover, *Academy of Management Journal*, 36: 996-1026.
- Witteloostuijn, Arjen van, Christophe Boone, Ad van Iterson, René Olie and Rob van Well*  
 1997 Van courantier tot strateeg. Markt en managers in het Nederlandse dagbladbedrijf 1950-1995, Amsterdam: Otto Cramwinckel (forthcoming)

Ragnhild KVÅLSHAUGEN-Rolv Petter AMDAM

## EDUCATION AND SOCIAL CONSTRUCTION OF MANAGERIAL PRACTICE\*

Educational background and professional categories are the main motivators of managerial actions: what you look at determines what you see and what you see determines what you do – confess the authors of the writing. Among others they seek to answer to account for the fact that one group of companies prefers to employ people with business background and the other those with technological background.

Modern business managers in industrial countries are well-educated people, and very often they have a degree from a university or other institutions at university level. In Norway, most business managers have their degree from a business school or a technical university. This observation raises some interesting questions. First, how should we explain why some companies prefer managers with a business degree and other companies managers with a technical educational background? Second, what influence – if any – does the manager's educational background and professional affiliation have on strategic decision making in organisations? Previous research on decision making (among others Simon, 1957; Cyert & March, 1963; Child, 1972) emphasis that decision makers search for information in a limited space before taking decisions, and that they only take satisfactory decisions for the given situation. Our hypothesis is that educational background and professional affiliation might be an influential force that limits the action space the managers perceive for the organisation they manage.

The interest for this topic is primarily related towards getting more insight in managers' cognitive processes

\* We want to thank Lars Engwall, Paul Jeffcut, Bente Lowendahl as well as participants at the EGOS Colloquium in Budapest 1997 for useful comments.

and better understand why they make the strategic decisions they make. This insight into the managers' cognitive processes might also enable the managers to improve their ability to manage organisations. Much of what has been written about organisation and strategic management have focused mainly on behaviours and outcomes, without an in depth understanding of the cognitive processes that influence those behaviours and outcomes. This paper is a starting point on a further study on this topic with particular focus on educational background and strategic choices.

The first part of the paper presents some principle assumptions that this study will be based on. Further on, we present some concepts that might give insight to the cognitive processes that might influence managers in strategic decision making situations. We also present some results of a study of the educational background of the managers in Norway's largest manufacturing companies in 1991 in order to clarify which managers this study should take into account. At the end of the paper, we will raise some further research questions based on the theoretical perspectives we have discussed and the empirical findings presented.

Managerial practice is not only influenced by the managers' educational background and their experiences. The process of transferring knowledge through graduates

from an educational institution to practice takes place within a context, which is constructed by the nation's industrial structure, governance structure, social structure and culture. In this paper, however, we will not go into any detail on these processes, but focus on some theoretical perspectives that are relevant for the understanding of how educational background may have contributed to construct the lenses through which managers see when they make strategic decisions.

### Theoretical Foundations

The underlying assumption of the paper is the belief that the world is socially constructed (Berger & Luckmann, 1967), meaning that people's perception of the reality is a mirror of the external environment, and that people invent their own way of understanding the reality by making some kind of social order or cosmos (Bjartveit & Kjærstad, 1996). Social order is a human product, or, more precisely, an ongoing human production. It is produced by man in the course of his ongoing externalisation, which means the way he compares himself with the environment he is a part of. A human being must ongoingly externalise itself in activity. The inherent instability of the human organism makes it imperative that man himself provide a stable environment for his conduct (Berger & Luckmann, 1967). Man himself must specialise and direct his drives. These biological facts serve as a necessary presupposition for the production of social order. Social order exists only as a product of human activity. As in the words of Berger & Luckmann (1967:70): „Both in its genesis (social order is the result of past human activity) and its existence in any instant of time (social order exists only in so far as human activity continues to produce it) it is a human product.“

The theoretical foundation for this paper lies in the theories of Simon (1957) on bounded rationality, Cyert & March (1963) on problemistic search, Child (1972) on strategic choices and the managers' role in the strategic decision process, and finally Weick (1969) on enactment of the environment.

Simon (1957) emphasizes that there are limits of rationality which derive from the inability of the human mind to bring to bear upon a single decision all the aspects of value, knowledge, and behaviour that would be relevant. Human rationality operates within the limits of a psychological environment. This environment imposes on the individual as „givens“ a selection of factors upon which he must base his decisions. The deliberate control

of the environment of decisions permits not only the integration of choice, but its socialisation as well. Social institutions may be viewed as regularisations of the behaviour of individuals through subjection of their behaviour to stimulus-patterns socially imposed on them. This viewpoint is of particular interest when looking at the connection between educational background and strategic decisions. In this paper, the focus is primarily on the fact that social order (the way you view the world) is a result of past human activities. We will in particular focus on how the socialisation process that takes place during higher professional education might influence or have impact on bounded rationality in managers' strategic decision making.

Cyert and March (1963) base their work on the behavioural theory of the firm on Simon's (1957) concept of bounded rationality. One of the four major relational concepts are of particular interest for studying connections between educational background and strategic choices, namely the concept of problemistic search. The most interesting aspect with the concept of problemistic search for alternatives to decisions is the simple-mindedness in search for alternatives. The rules for search are seen as simple-minded because they reflect simple concepts of causality. According to Cyert and March, managers only search in the „neighbourhood“ of familiar alternatives in attempting to develop solutions to the organisation's problem. An interesting question to reflect on is whether these simple concepts of causality are influenced by the manager's educational background or not.

Another underlying assumption for this paper is that the manager plays a significant role in setting the direction for the organisation. We base this assumption on Child's strategic choice argument (1972). He argues that while there are constraints on managerial-decision discretion, managers still have significant latitude for making choices. Decision makers have more autonomy than that inferred by those arguing for the dominance of environmental, technological, or other forces. The point is that the choice of domain and its complementary activities and tasks are chosen by management. Secondly, organisational effectiveness should be construed as a range instead of a point, because managers do not optimize in their decision making. In other words, they make choices that are good enough (bounded rationality). The range between maximizing and „good enough“ creates an area in which managers can utilize their discretion. Thirdly, organisations occasionally have the power to manipulate and control their environments by entering into informal

relationships with competitors to limit the serverity, scope, and danger posed by the competition. According to Weick (1969), who introduced the concept of environmental enactment, where he argues that managers do not respond to preordained environmental conditions but instead create their own environments through a series of choices regarding markets, products, technologies, desired scale operations, and so forth. Given the range of choice regarding each of these factors, the number and kinds of different environments which might be enacted are theoretically limited only by man's imagination. The type of environment which managers can enact is severely constrained by two broad factors: existing knowledge of alternative organisational forms, and managers' beliefs about how people can and should be managed. The ability to enact a new or different environment is significantly constrained by what is known about allocating, structuring, and developing resources in the form of organisations. We expect to find that this knowledge is heavily influenced by the manager's educational background. Fourthly, perceptions and evaluations of events are an important intervening link between environments and the actions of organisations. Decision makers evaluate the organisation's environment, make interpretations based on their experience, and use this information to influence the organisation.

Clearly, the manager's perception of the reality in relation to strategic decision making is complex and is created by many influential factors. However, in order to cope with this question we have to make some assumptions. To summarize the above discussion, we base our further discussion on the beliefs that the manager in a strategic decision process is exposed to bounded rationality, that he only searches in a limited area in order to discover decision alternatives, and that the manager in fact plays a significant role in setting the direction for the organisation.

We will further on present some concepts that might explain why educational background might influence strategic decision making. These different concepts serve as a starting point for a further empirical study on the topic. We classify the following concepts in two categories - concepts that are related to the decision maker's individual cognitive processes in decision making, and concepts that are related to decision makers as a group (common cognitive processes) in strategic decision making. For the first category we have chosen the concept of mental models or schema (Lord & Foti, 1986; Lakoff, 1987; Stacey, 1993) and the concept of institutionalisa-

tion and the creation of identity (Berger & Luckmann, 1967). The second category (group level) consists of the concept of field of knowledge (Ringer, 1992); the creation and sustaining of paradigms (Kuhn, 1962), and the meaning of professional networks (Savage, 1994; Amdam, 1996b).

### Perspectives on Strategic Decision Making and the Manager's Educational Background

In this part of the paper, the emphasis is put on concepts that might be interesting to look further into in order to understand the eventual connection between the manager's educational background and his strategic choices on behalf of the organisation he manages.

#### Mental Models or Schema

The concept of mental models is closely linked to learning and cognition (Lord & Foti, 1986; Lakoff, 1987; Stacey, 1993). Mental models are the simplifications that humans construct and store in their brains of the world they encounter. These models are the lenses through which we perceive the world we have to operate in, the constructions we make to explain how it and we are behaving, the structures we use to design our actions. These models are based on loose flexible categories of information, where categories appear to be defined in fuzzy terms of similarity and irregularity. In totally new situations, we use processes of analogous reasoning to construct new mental models using those already stored. Coping with the world can be seen as a continuing feedback from one set of models to another. Our mental models determine not only how we make sense of the world, but how we take action, i.e. the strategic choices the manager makes, what he sees as distinguished competitive advantages etc. Until people can test and improve their mental models they will inhibit meaningful changes in an organisation. Another related way of defining mental models is to schema theories. Schema can be defined as a cognitive structure that represents organised knowledge about a given stimulus - that is a person or situation - as well as rules that direct information processing (Lord & Foti, 1986). A schema provides observers with a knowledge base that serves as a guide for the information, actions, and expectations. Schemas help people simplify and effectively manage the information related to a complex task.

We automate our mental models by pushing them into the unconscious – this is the process of becoming an expert. A person would function very slowly if for every action he had to consciously retrieve and examine large numbers of previously acquired mental models and then choose an appropriate one. Experts therefore „push“ previously acquired models below the level of awareness into the unconscious mind. The expert seems to use some form of recognisable pattern in a new situation automatically to trigger the use of past models developed in relation to previous situations. Experts do not examine the whole body of their expertise when they confront a new situation. Instead they detect recognisable similarity in the qualitative patterns of what they observe and automatically produce models which they modify to meet new circumstances. Some models, the expert ones, are therefore implicit and hardly ever questioned while others are explicit and are more likely to be questioned. The latter are the explanations of what we are doing that we articulate.

Simply by being part of a group, individuals learn to share mental models they use to discover, choose and act. In this way they cut down on the communication and information flows that are required before they can act together. In particular, the more they share those implicit expert models that have been pushed into the unconscious, the less they need to communicate in order to secure cohesive action. This is exactly what Kuhn (1962) was referring to as the paradigms that governs the conduct of ordinary science. We share the expert unconscious models when we work together in a group. Individuals who are part of any group (e.g. professional affiliation) are put under strong pressure by group processes to conform, that is to share the mental models of the other members (Stacey, 1993). Professional affiliation and educational background may be underlying explanatorial factors that influence and create these expert unconscious models.

A more developed theoretical framework that can explain the process of becoming an expert, is Lakoff's (1987) concepts of categorisation and the development of prototypes. A previous conscious model, often in competition with other models, how to solve some specific problem is becoming common sense. However, nothing is „just“ common sense. Common sense has a conceptual structure that is usually unconscious. During this process of common sense making we develop categories. The radial categories are the most common of human conceptual categories. They are not definable in terms of some

list of properties shared by every member of the category. Instead, they are characterised by variations on a central model. Take for instance the categories environment and employees in management, which might be perceived quite differently by different groups of managers. The central members of radial categories are one subtype of a general phenomenon called „prototypes“. A prototype is an element of a category (either a subcategory or an individual member) that used to represent the category as a whole in some sort of reasoning (Lakoff, 1987). All prototypes are cognitive constructions used to perform a certain kind of reasoning; they are not objective features of the world.

### **Institutionalisation and The Creation of Identity**

Universities and business schools are institutions. In this part of the paper we like to elaborate on the role of these institutions related to the creation of managers' perceptual maps meaning that institutionalisation and the creation of identity might have an underlying effect on all the elements in the preliminary model. This discussion is mainly based on Berger & Luckmann (1967), and according to them all human activity is subject to habitualization. Any action that is repeated frequently becomes cast into a pattern, which can then be reproduced with an economy of effort and which is apprehended by its performer as that pattern. Habitualization further implies that the action in question may be performed again in the future in the same manner and with the same economical effort. The concept of mental models (Lord & Foti, 1986; Lakoff, 1987; Stacey, 1993) is related to the same issue. Habitualization carries with it the important psychological gain that choices are narrowed. The processes of habitualization precede any institutionalisation (Berger & Luckmann, 1967). Institutionalisation occurs whenever there is a reciprocal typification of habitualized actions by types of actors. An institution creates social order for its members, and with social order simplification and economical effort follows. An interesting question to ask, is to what extent and in what way the educational institution where the manager received his education, created social order in the head of the manager.

Institutions further imply historicity and control. Reciprocal typifications of actions are built up in the course of a shared history. They cannot be created instantaneously. Institutions always have a history, of which they are products. It is impossible to understand an insti-

tution adequately without an understanding of the historical process by which it was produced. As we conduct a study of educational institutions in order to better understand the connection between a manager's educational background and his managerial practice, it is natural to study the historical development of the related educational institution. The development of the society and the development of the curriculum in the educational institutions will clearly affect each other.

An institutional world is experienced as an objective reality (Berger & Luckmann, 1967). It is important to keep in mind that the objectivity of the institutional world, however massive it may appear to the individual, is a humanly produced, constructed objectivity. A main idea is that some kind of socialisation takes place during higher professional education. This socialisation process is often referred to as secondary socialisation (Berger & Luckmann, 1967). The beginning point of the socialisation process is internalisation: the immediate apprehension or interpretation of an objective event as expressing meaning, that is, as a manifestation of another's subjective processes which thereby become subjectively meaningful to myself. Internalisation is the basis for an understanding of one's fellow men and, second, for the apprehension of the world as a meaningful and social reality. The ontogenetic process by which this is brought about is socialisation, which may thus be defined as the comprehensive and consistent induction of an individual into the objective world of a society or a sector of it. The most fundamental primary socialisation takes place during childhood, through which (s)he becomes a member of society. Secondary socialisation is any subsequent process that inducts an already socialised individual into new sectors of the objective world of this society. Primary socialisation is usually the most important one for an individual, and that the basic structure of all secondary socialisation has to resemble that of primary socialisation. According to this argument, research on the relationship between educational background and managerial practice should include research on whether different people are recruited as students of business schools compared to technical universities, and if so, if this reflects any differences which may be traced back to primary socialisation.

The main focus here, however, is on secondary socialisation. Secondary socialisation is the internalisation of institutional or institution-based „sub-worlds“. Its extent and character are therefore determined by the complexity of the division of labour and the concomitant social distribution of knowledge. Secondary socialisation

is the acquisition of rolespecific knowledge, the roles being directly or indirectly rooted in the division of labour. In modern business education there is a certain emphasis on the professional role of the manager (management as profession), but as we have seen, business schools in Norway originally emphasised professionalism as for example in accountancy. This change is crucial for our understanding of the function of the business schools. In the engineering schools the emphasis is more on professionalism in terms of being an engineer. It seems like nearly by coincidence that engineers become managers. And even after becoming a manager, the engineer's professional knowledge seems to play an important role as a creator of authority (Kvålshaugen, 1994).

### Perspectives on Strategic Decision Making and the Managers as a Profession Group

In Norway, the educational background of managers are quite homogenous, therefore we start out the next section of this paper by presenting an overview over the educational background of Norwegian managers in Norway's largest manufacturing companies in 1991. Our hypothesis is that the educational background of the managers might even be more influential in strategic decision making situations when facing a management team with quite homogeneous educational background and professional affiliation.

### The Educational Background of Norwegian Managers in 1991

Traditionally, engineers have been the dominating profession among managers in Norwegian industry. Modern industries emerged in the beginning of the 20th century when several large companies within electrochemical, electrometallurgic and pulp and paper industries were established based on rich hydroelectric resources. Within these industries engineers had a key function, which is reflected in the educational background of the top managers of Norway's 30 largest companies in 1936 (Amdam, 1994). At that time, fifty percent of the managers were engineers (Hanisch & Lange, 1985). Some of them had graduated from foreign technical universities, and some from the technical university in Trondheim, which was established in 1910 to supply the growing industrial sector with engineers. When it comes to business education, the first Norwegian business school in Bergen was not established until 1936 (Jensen &

Strømme Svendsen, 1986). However, after World War II the number of business school graduates among top managers increased. Especially from the 1970s a considerable number of the managers were graduates from business schools (Amdam, 1993).

If we move to the 1990s, a study of the educational background of the top managers in the largest manufacturing companies in Norway in 1991 shows that gradu-

ates from business schools dominated. As we can see from Table 1, 43 per cent of the managers had a higher degree from a business school as their main highest education compared to 34 per cent with a degree in engineering. However, some of the managers had additional exams from other higher educational institutions than the one they originally graduated from. If we include lawyers, engineers and graduates from an agricultural

Table 1

The Educational Background of 70 Managers among the 80 Largest Norwegian Manufacturing Companies, 1991

Highest education	Number	Number	Percent
Higher degree in business administration, total		30	42,9
Higher, upper level, 4+ years (Siviløkonom or MBA)	28		
Higher, upper level and additional studies in sociology	1		
Higher, lower level, 1-3 years (Bedriftsøkonom)	1		
Lower degree in business, secondary level (Handelsgymnas)		1	1,4
Higher degree in engineering, total		24	34,2
Higher, higher level, 4+ years (Sivilingeniør)	16		
Higher, higher level and additional studies in business administration	5		
Higher, lower level, 2-3 years, and additional studies in business administration	3		
Higher degree in law, total		6	8,6
Higher, and additional studies in business administration	1		
Higher degree in agriculture, with additional studies in business administration		5	7,2
Higher degree from Military Academy, with additional studies in law and business		1	1,4
Higher degree in natural science		3	4,3
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

**Source and comments:** The table is based on a list of the 100 largest manufacturing companies by turnover taken from *Norges største bedrifter 1991* (Oslo, 1992). The educational background of the managers of these companies has been identified through Årets NÆRINGSLEVERANDØR 1991, annual lists of graduates from different educational institutions, and from telephone interviews. The number of companies in this database has been reduced from 100 to 80, since some of the companies in reality were divisions of another company. Only the top managers have been included, and only those (70 of 80) to whom we know the educational background for sure. Five of the 70 managers were foreigners who worked in the oil industry (3 with higher degree in natural science, and 2 with higher degree in engineering). The construction of this table has been made possible by a grant from the Business History Foundation, the Norwegian School of Management, which financed a research assistant for a short period. We want to thank Yngve Nilsen for very good assistance.

university who also had passed an exam at a business school after they had finished their main higher education, as much as 65 per cent of the top managers had studied business.

It is possible to go deeper into the managers' educational background by investigating which schools they graduated from, and also when they graduated. Doing this opens the way for concrete empirical studies of the relationship between education and managerial practice. In this paper, we have done this for those who have studied business. A closer look at the 29 managers with a four-year study in business administration (*siviløkonom*) shows that as much as at least 55 per cent of them had graduated from the Norwegian School of Economics and Business Administration in Bergen, the oldest Norwegian business school established in 1936. 10 per cent had graduated from the Norwegian School of Management in Oslo. This school was established in 1943, and from the beginning it offered programmes at a lower level than the school in Bergen. Only graduates after 1971 could call themselves *siviløkonom*, like the graduates from Bergen (Amdam, 1993). Most of the remaining business school graduates had studied abroad (25 per cent). For 10 per cent we have no data concerning which business school they graduated from.

These figures show that the Norwegian School of Economics and Business Administration had a key role among the institutions that served Norwegian industries with top managers in the beginning of the 1990s. Among the managers with this background, 63 per cent had graduated between 1960 and 1971, and 19 per cent from 1972 and later. If educational background has any influence on managerial practice, a detailed study of this business school as producer of knowledge, norms and values in the 1960s is a necessary topic for further studies. What we do know, is that management was almost not taught as a subject in this period, and that the educational programme was dominated by economics and business economics. The primary aim of the school was to educate good specialists in different fields of business administration, like accounting, marketing, and administrative work, and not general management (Jensen & Strømme Svendsen, 1986). In this way, the school was primarily influenced by the German Handelshochschule tradition, and not by the American business school tradition (Amdam, 1996a).

Graduates from the other business school, the Norwegian School of Management in Oslo, were few among the top managers compared to graduates from the business school in Bergen. This finding is not surprising,

since this private school in Oslo did not change into an academic business school until the 1970s, and was not approved by the government as a business school on equal level as the business school in Bergen until 1985 (Amdam, 1993). However, the Norwegian School of Management had an important function in training top managers. While few of the school's graduates had climbed to top management position of the largest companies in 1991, many managers with another professional affiliation had used the school's one year programme in business administration to achieve basic business administration knowledge. Of 15 managers who had studied business after a degree in engineering, law, agricultural science or at the Military Academy, nine had taken this one-year programme at the Norwegian School of Management after graduation, while three had additional studies at the Norwegian School of Economics and Business Administration. This one-year programme was not any executive programme in management, but a basic undergraduate programme in business administration designed for the mass market of education (Amdam, 1993).

Since most Norwegian managers either have an educational background as civil engineer or *siviløkonom*, the management teams in Norway to a large extent are composed by those two groups as far as educational background are concerned. This fact makes it interesting to study the common group cognition processes in management teams in strategic decision making situations. We will therefore discuss some concepts that might give us a better understanding of the management teams common perception of the reality they are facing when making strategic decisions for the organisation they manage.

### Fields of Knowledge and Paradigm

The concept of fields of knowledge may be a useful starting point for a discussion of the relationship between education and strategic decision making in management groups. This concept is developed by Fritz Ringer (1992), and is strongly inspired by Pierre Bourdieu's concept – intellectual field'. The concept of fields of knowledge includes the social context which educational institutions at higher level are a part of. A field of knowledge encompasses a unity of agencies in different positions. The field is not only a sum of these agencies, but also the configuration or networks between these. Thus, a field of knowledge consists of actors, practice, organisations, academic

disciplines and the ties between them within a field carried by a unity consisting of knowledge that is shared. According to Bourdieu (1969), an academic culture may be defined as an intellectual field, and this culture encompasses both practices, institutions, social relations, and shared knowledge and values.

Used on business education, we may say that the knowledge which is embedded in business administration represents the shared knowledge within a field of knowledge. The business schools with their curricula and the values and norms they represent are also included in this field. Graduates and their practice are other parts of the field. Within this field of knowledge values are developed and shared. These will be different from one field of knowledge to another, for instance the field which includes the engineers, even though engineers may share practice with graduates from business schools. The different actors within a field of knowledge are in principle equal, and they are dependent on each other. Changes in for example practice may therefore influence the other actors of the field. If for instance an increasing number of the business school graduates start working with the environmental problems that represent firms' challenges, this will over time most likely be reflected in the curricula of the business schools.

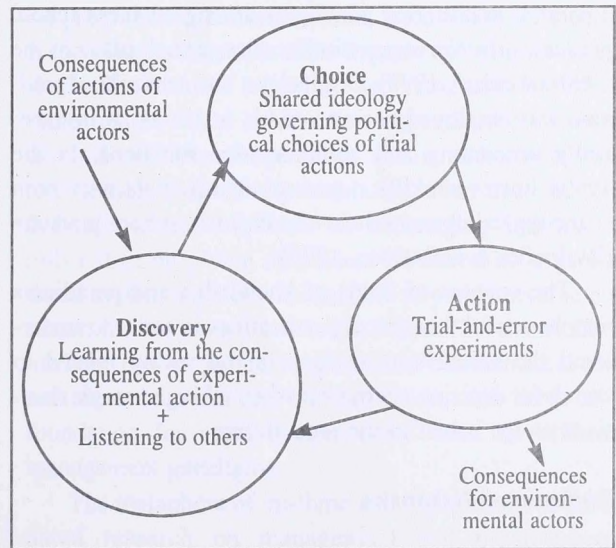
Within a field of knowledge, actors develop and share common paradigms. What every one of us sees, understands and does in any situation depends on the perspective from which we view the situation. Such a perspective is called a paradigm, a very general way that each of us uses to make sense of the particular world we are operating in. A paradigm (Kuhn, 1962) is the set of preconceptions we bring from our past to each new situation we have to deal with. The paradigm is, as it were, the lens through which we look at the world, and it therefore influences what we perceive. A paradigm is a set of beliefs or assumptions we have about the world, normally beneath the level of awareness and therefore mostly never questioned. As we live and work with other people we come to share a particular way of focusing on the world, and shared paradigm determines what explanations we develop and agree upon amongst ourselves. The origins of all our explanations of everything, therefore, lie in the process of socialisation, in the shared cultures formed by people in groups (Berger & Luckmann, 1967). The paradigm flows from shared past experience, and it is reflected in our skilled behaviour, that is the rapid actions we take automatically to perform complex tasks without thinking about how, and often why, we are performing

them (tacit knowledge). A new paradigm can eventually come to be shared only through a political process of persuasion and conversion.

Our paradigm, then, ultimately determines what we do in every sphere of life – it comes before any visions we may form and it is prior to any rational analysis. For example, the development of every science is conditioned by the paradigm that a particular community of scientists share (Kuhn, 1962). In the same way, the paradigm shared by scholars, students, consultants and practitioners of management also determines the explanations and prescriptions they put forward on organisational success. Underlying this discussion lies an assumption that during the managers' professional education they are socialised into certain specific types of management paradigms.

Figure 1

Discovery, choice and action  
(adapted from Stacey, 1993)



These norms and values are expected to influence what managers perceive and emphasis in the reality. How you focus determines what you see, and what you see determines what you do. These relations are exemplified in the following model:

How and what you discover (your paradigms and the perceptions they lead to), meaning the lenses through what you perceive in the reality, directly affects what you choose to do since you cannot choose what you have not perceived, and that choice in turn determines your actions. It is through your actions that you make further discoveries, leading to other choices and actions in a con-

tinuing feedback loop. Furthermore, it is your paradigm, how you focus, that determines how you go around the feedback loop. How you go around the loop determines the patterns of change in the behaviour you generate, that is the dynamics of your behaviour. The paradigms shared by the managers in an organisation will therefore determine how they practice strategic management and what strategies they pursue (Stacey, 1993).

Further, we will also take into consideration the fact that the paradigms of a profession may change over time. According to Neil Fligstein (1987), American management has changed when it comes to the conception of management and organisation. While the dominating paradigm of the managers from 1919 to 1939 was that of an engineer seeing the challenges as manufacturing challenges, the challenges were mainly defined as marketing problems from the Second World War II, and as financial challenges from the 1960s. The first change may explain why business school graduates displaced engineers as the typical American manager, while the second change had a parallel in changing paradigms among business school graduates. In Norway, a similar change took place in the 1980s (Amdam, 1993). Originally a business school graduate was employed because of his or her skills in especially accounting and administrative functions. In the 1980s, however, skills in general management were seen as the typical characteristic of a business school graduate (Byrkjeflot & Halvorsen, 1996).

The concept of fields of knowledge and paradigms may be useful theoretical perspectives in order to understand the selective perception of the reality related to search for decision alternative when taking strategic decisions on the behalf of the organisation.

### Professional Networks

In a study of the American pharmacist profession, Deborah Anne Savage (1994) defines a profession as a network of alliances across ownership boundaries among practitioners who share knowledge. This knowledge is crucial for the organisation's survival. By defining a profession as a network, Savage defines it as an economic institution different from markets and firms. A network accomplishes the exchange of capital, products, and/or knowledge without explicit equity investments or ownership. Applied to professions, a network implies a community of practitioners operating separately for many purposes, but dependent on the network for the maintenance and development of knowledge that might be prof-

itable. According to Savage, these professional networks cross firm boundaries. Members may be found in different companies, but also in for instance academic organisations like universities and hospitals. Within the networks, the members share a common body of knowledge, but this is implemented in different contexts. The knowledge is thus likely to be idiosyncratic: too abstract to be internalised by a hierarchical organisation, too tacit to be bundled and sold in an external market.

This characteristic of professional networks implies that professional networks have a distinct function that should be considered when explaining managerial behaviour and organisational changes. At the company level, members of professional networks serve two purposes: that of the company, and that of the profession they belong to. Their behaviour will depend on whether they identify themselves with the profession or with the company. This dual position may have an impact on business performance in the way that the aims and interests of a professional group may influence business decisions. This influence is dependent on the position a profession has within a company.

A study of managerial practice in the Norwegian company Nycomed shows the relevance of the professional networks concept (Amdam, 1996b). During the 1920s the company, which then was called Nyegaard & Co., was one of the first Norwegian companies to introduce corporate research. It established a small R&D department directed by the pharmacist Per Laland. This department especially worked with developing new products based on vitamins. What was characteristic for this company was that it invested in research during several decades despite few scientific and commercial breakthroughs. In fact, the breakthrough came as late as around 1970, when the company invented the first non-ionic X-ray contrast medium which changed the company to a profitable international pharmaceutical company (Amdam & Sogner 1994).

The concept of professional networks may explain why the company invested in research year after year despite losses. A closer look at Per Laland and his colleagues in the interwar period reveal that they were part of a professional network of researchers at the University of Oslo, the National Hospital of Norway, Cambridge University, and at the British pharmaceutical company Glaxo. The competence which constructed this network was a joint interest in vitamin research. Being a part of such a professional network meant that their behaviour should be studied both in relation to the network and to

the firm they were employed. If they wanted to be awarded and to enhance their reputation within the network, they had to participate in the scientific debate by publishing in academic journals and participating at scientific conferences. If they wanted to enhance their reputation within the company, they had to contribute to making the firm profitable. Both these aims developed to become a major force of their work. Within the network their reputation grew, partly because they were able to convince the firm's management to finance some research projects at the university and the National Hospitals. They also published actively, and among their colleagues at Glaxo their reputation grew when they in the late 1930s were able almost to isolate the active substance in liver that cures pernicious anaemia. A researcher connected to Glaxo later completed this process when he discovered vitamin B12. The problem according to our argument, is that this activity was not profitable for the company, at least within a short time horizon. However, management was patient, and developed a long-term view on research and profitability. This horizon was not typical for Norwegian companies at that time. The researchers' affiliation to the professional network may explain this change in strategy. Since the researcher achieved reputation within the network, and since management was more and more dominated by pharmacists who appreciate this reputation, management developed a strategy which included a patient long-term horizon on research. They became convinced that research sooner or later would be profitable, which also turned out to be true. We may assume that similar processes also take place among today's managers depending on which professional networks they belong to.

### Research Questions

In the final part of the paper we will raise three questions for further empirical research. The intention is to elaborate more on the connection between the different concepts presented and discuss which elements that influence managers' limited search (Cyert & March, 1963) in strategic decision making situations. The concept of limited search is founded in Simon's (1957) concept of bounded rationality. We also assume that the manager play a significant role in setting the direction for the organisation (Child, 1972).

**Question 1:** Could managers with an educational background as civil engineers be classified as one prototype,

opposed to managers with an educational background as siviløkonom?

An underlying belief is that during education, a set of norms and values are created. We expect to find that the graduates who were taught under influence of the mechanical paradigm (human being as a machine) might develop different sets of norms and values than graduates taught under influence of the functionalist paradigm (human being as an organism).

Burns & Stalker (1961) did a landmark contribution to the understanding of the need for different management systems related to the environment the organisation operates in, when they described the mechanistic and organic systems of management. These two distinctions in management systems are interesting to our study in relation to how the managers perceive their environment, which among other things might affect the way managers organise their companies. The mechanistic system were characterised by high complexity, formalisation, and centralisation. They performed routine tasks, relied heavily on programmed behaviours, and were relatively slow in responding to the unfamiliar. Organic systems were relatively flexible and adaptive, with emphasis on lateral rather than vertical communication, influence based on expertise and knowledge rather than on authority of position, loosely defined responsibilities rather than rigid job definitions, and emphasis on exchanging information rather than on giving directions. However, no organisational system is purely mechanistic or purely organic but, rather, moves toward one or the other. This contribution has been met by general support in the research areas connected to business and administration, and serve as a foundation for more contemporary work on different management paradigms.

The metaphors of machine and organism have dominated research on management and organisations. Historically, business management emerged as a recognised profession in connecting to the industrial revolution in the end of the 19th century (Levie, 1993). To gain recognition as an intellectual discipline, its founders felt they had to choose between science and the arts. Since industry was the product of engineering (a science), and the mechanical engineers who found themselves managing their new industry were educated within a mechanical paradigm, their choice was a mechanical approach to management. This is later classified as the mechanical paradigm (Levie, 1993) or mechanistic system (Burns & Stalker, 1961). The mechanical paradigm of orthodox economics adopts a Platonic perspective of the world as a

machine, rational in its actions, and obeying simple, universal laws. In the machine organisation (Morgan, 1980) they seek to design organisations as if they were machines, and the human beings expected to work within such mechanical structures are to be valued for their instrumental abilities (engineering). Taylor's conception of economic man and Weber's concept of the faceless bureaucrat extend the principles of the machine metaphor (Morgan, 1980) to define the view of human nature which best suits the organisational machine.

**Question 2:** A topic for empirical research could be to what extent and in which way the civil engineers still are heavily influenced by the mechanical paradigm of management or not, for instance related to the socio-technical system approach (Trist & Bamforth, 1951). This topic should not only be studied in relation to possible changes in the curricula and the values and the norm creation process at the technical universities, but also in relation to the fact that more and more engineers as shown in Table 1 seem to combine a technical higher education with an additional education in business.

According to Gioia & Pitre (1990) the functionalist paradigm has been and still is the dominant research tradition in management research. The functionalist paradigm is characterised by an objective view of the organisational world with an orientation toward stability or maintenance of the status quo. The functionalist paradigm seeks to examine regularities and relationships that lead to generalisations and (ideally) universal principles. The functionalist paradigm focuses upon understanding the role of human beings in society. Behaviour is always seen as being contextually bound in a real world of concrete and tangible social relationships. The organism metaphor (Morgan, 1980) or the organic system (Burns & Stalker, 1961) are terms that quite well describes the way the human being and organisations are approached in the functionalist paradigm. The term „organism“ has come to be used to refer to any system of mutually connected and dependent parts constituted to share a common life and focuses attention upon the nature of life. An organism is typically seen as a combination of elements, differentiated yet integrated, attempting to survive within the context of a wider environment.

**Question 3:** A topic for empirical research is to look into the functionalist paradigm related to education in management and business, and try to elaborate in what way this paradigm has influenced the business school graduates' view of management, and in what way and to which

extent the functionalist paradigm differs from or is equal to the mechanical paradigm, and what consequences this has for strategic decision making.

To be more concrete, we like to give some examples that might further explain how the concept of the different types of management paradigms can give a better understanding of Norwegian managerial practice. We may suppose that the processes of norm and value creation as well as the curricula have been different in the technical universities as opposed to business schools. Technical universities and business schools have therefore contributed to create different paradigms among the two professional groups. We suppose that a manager's primary affiliation will be to the school where he or she received his or her first degree, and not the school where they took an additional degree. As shown in Table 1, a considerable number of Norwegian top managers have studied other topics (mainly business) in addition to their main degree (mainly in engineering and agricultural science). The impact of such combinations of degrees on the creation of paradigms should therefore be studied further.

Studies of Norwegian managers show that there seem to be some types of management paradigms that might be traced back to professional educational background (Kvålshaugen, 1994). Civil engineers tend to have a strong focus on doing (constructing), while graduates from business schools (*siviløkonom* in Norwegian) tend to have a strong focus on analysing. Traditionally an engineer will see the firm's challenges through the lenses saying that technical or production challenges matters most. Management means to take technical decisions. Interviews with Norwegian managers who are engineers support this (Kvålshaugen, 1994). For instance, in an engineering firm there was a heavy focus on the manager as both being a professional (meaning an engineer) and a manager. The managers were typically most comfortable in the role as an engineer: „*Management is something we do in the evenings and the nights. During daytime we are engineers*“, one manager said. Another employee said: „*The managers try to avoid the human side of management. They focus on their engineering tasks instead of the human resources in the organisation.*“ These phrases are only examples that might be interesting to look further into. Managers with an educational background as an engineer, might be influenced by quite different management paradigms as well. Other factors than educational background that might influence the management paradigm can be type of firm, type of industry, composition of the management team, previous work experience etc.

Conclusions

Decisions makers have a limited field of vision, and these limitations are among others partly decided by the paradigms that educational institutions contribute to construct. The existence of mental models and the affiliations to professional networks, as well as secondary socialisation during higher education result in a selective perception of the reality among managers. Managers are also carriers of values and a cognitive base. The institutionalisation and creation of a common identity through education and affiliation to professional networks influence the manager's cognitive base and his or her values.

References

Amdam, R.P. (1993): For egen regning: BI og den økonomisk-administrative utdanningen 1943-1993, Oslo: Universitetsforlaget

Amdam, R.P. (1994): „Foreign Influence on the Education of Norwegian Business Managers Before World War II“, Business History, Vol. 36, No.4, ss.79-94.

Amdam, R.P. (1996a): „National Systems versus Foreign Models in Management Education: The Norwegian Case“, in R.P. Amdam (ed.): Management Education and Competitiveness: Europe, Japan and the United States, London & New York: Routledge, pp. 19-37.

Amdam, R.P. (1996b): „Professional Networks and the Introduction of Research in the British and Norwegian Pharmaceutical Industry in the Inter-War Years“, History and Technology, Vol. 13, pp. 101-114.

Amdam, R.P. & Sogner, K. (1994): Wealth of Contrasts: Nyegaard & Co. - A Norwegian Pharmaceutical Company 1874-1985, Oslo: Ad Notam Gyldendal

Berger, P. & Luckmann, T. (1967): The Social Construction of Reality, Harmondsworth: Penguin Books

Bjartveit, S. & Kjørstad, T. (1996): Kaos og kosmos: Byggesteiner for individer og organisasjoner; Oslo: Kolle Forlag

Bourdieu, P. (1969): „Intellectual Field and Creative Project, Social Science Information“, Vol. 8, pp. 89-119.

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation, London: Tavistock

Byrkjeflot, H. & Halvorsen, T. (1996): „The Institutionalization of Industrial Administration in Norway 1950-90: Consequences for Education in Business Administration of Domination of Engineering“, in R.P. Amdam (ed.), Management Education and Competitiveness: Europe, Japan and the United States, London & New York: Routledge, pp. 171-193.

Child, J. (1972): „Organizational Structure, Environments and Performance: The Role of Strategic Choice“, in Sociology, pp. 1-22.

Cyert, R. & March, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Fligstein, N. (1987): „The Intraorganizational Power Struggle: The Rise of Finance Presidents in Large Corporations, 1919-1979“, American Sociological Review. Vol. 52, pp. 44-58.

Gioia, D.A. & Pitre, E. (1990): „Multiparadigm Perspectives on Theory Building“, Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4, pp. 584-602.

Hanisch, T.J. & Lange, E. (1985): Vitenskap for industrien: NTH – en høyskole i utvikling gjennom 75 år, Oslo: Universitetsforlaget

Jensen, O.H. & Stromme Svendsen, A. (1986): Norges Handelshøyskole femti år, Bergen: Norges Handelshøyskole

Kuhn, T.S. (1962): The Structure of the Scientific Revolutions, Chicago: The University of Chicago Press

Kvålshaugen, R. (1994): „Management Competence in Professional Business Service Firms“, unpublished Master of Science thesis, Norwegian School of Management – BI

Lakoff, G. (1987): Women, Fire, and Dangerous Things, Chicago: The University of Chicago Press

Levie, J. (1993): „Ontological Paradigms in Management Literature“, Working paper, London Business School

Lord, R.G. & Foti, R.J. (1986): „Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior“, in H.P. Sims & D.A. Gioia: The Thinking Organization, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 20-48.

Morgan, G. (1980): „Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory“, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, pp. 605-622.

Ringer, F. (1992): Fields of Knowledge, Cambridge: Cambridge University Press

Savage, D. A. (1994): „The Professions in Theory and History: The Case of Pharmacy“, Business and Economic History, Vol. 23, No. 2, pp. 129-160.

Stacey, R. (1993): Strategic Management and Organizational Dynamics, London: Pitman Publishing

Simon, H. (1957): Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, New York: Free Press

Trist, E.L. & Bamforth, K.W. (1951): „Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Goal Getting“, in Human Relations, 4: pp. 3-38.

Weick, K. (1969): The Social Psychology of Organizing, Reading, Mass: Addison-Wesley

Elena P. ANTONACOPOULOU

## TOWARDS THE LEARNING MANAGER: AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF MANAGERIAL LEARNING IN THE CONTEXT OF CHANGING ORGANISATIONS

Learning society, learning organisations, all of these are tools to improve competitiveness – says the study's author. The work emphasises the explorations of interaction between the individual and the organisation, and in particular the impact of organisations and social context on the readiness of individuals to learn. The author seems to reveal a close relationship in this respect: the learning needs of the individuals are in alignment with the organisation's needs.

The interest in learning at the organisational and societal level has emerged in recent years with the popularisation of the concepts of the 'learning organisation' (Senge, 1990; Pedler et al. 1991; Jones & Hendry, 1992; Garvin, 1993) and the 'learning society' (Husen, 1986; Ranson, 1992; Ball, 1993; Keep & Mayhew, 1994). A key theme underlying both concepts is that learning is a means for responding to the challenge of change and a medium for achieving competitiveness. Learning has also been promoted as the new source of wealth (Bell, 1976; Badaracco, 1991; Ball, 1991; Bennett et al. 1992; Drucker, 1993).

Despite the appeal of the image of organisations and societies as learning systems there is little agreement about the nature of learning and indeed whether it is possible to claim that organisations or societies learn. For example, how learning develops within organisations, how it is to be conceptualised and demonstrated and what factors facilitate or inhibit learning within changing organisations although discussed in the literature (Argyris & Schön, 1978; Hedberg, 1981; Fiol & Lyles, 1985; Carley, 1992; Argyris, 1993) remain unresolved. One of the basic concerns, is whether learning at the organisational level is the sum total of individual and group learning or an integral part of organisational functioning regardless of whether people learn (Cyert & March,

1963; March & Olsen, 1976; Argyris & Schön, 1978; Hedberg, 1981; Fiol & Lyles, 1985; Pedler et al., 1991; Kim, 1993). The diverse perspectives provided in the existing literature regarding the nature of learning at the level of the organisation and society, confirm that there is a long way to go before agreement can be reached about what is learning within organisations and how it may (or may not) differ from individual learning. It certainly begs the question whether learning societies can be developed and sustained without learning organisations or indeed if learning societies and learning organisations can exist without 'learning people'.

It appears that the pre-occupation of existing research with learning at the organisational and social level, is losing sight of the significance of people as the key to unlocking much of the mystery around learning. After all learning is one of the most prominent human activities. It could well be argued that an understanding of the nature of learning within organisations from the individual's perspective may provide valuable insights into the factors which facilitate or inhibit learning within organisations, as well as the consequences of individual learning (or lack of it) for the organisation. This point emphasises the importance of understanding the interaction between the individual and the organisation in relation to learning and to a broader level the interaction between organisational

and societal learning (Antonacopoulou, 1996a). An understanding of the interactions between different levels of analysis could provide important clues about the nature of the interconnections and the level of interdependence between different levels of analysis (societal, organisational, group and individual) in relation to learning (Marsick, 1994; Antonacopoulou, 1996c).

This paper focuses on the significance of the interaction between individual/personal and organisational/contextual factors and the impact on individuals' receptivity to learning in the context of change. Using the individual managers as the unit of analysis the paper seeks to raise awareness of the nature of learning within changing organisations, from the individual's perspective, highlighting the factors which facilitate or inhibit managerial learning within organisations. Attention will be drawn to the phenomena of mathophobia and philomathia (Antonacopoulou, 1995) which reflect more clearly how the interactions of personal and organisational factors create conditions which affect individuals' receptivity to learning. Mathophobia and philomathia are the product of a complex set of interactions between personal and organisational factors and reflect respectively the negative or positive attitudes of individuals towards learning in the context of change. This analysis will form the basis for discussing the concept of the learning manager. The perspective taken in this paper takes a more critical stance to the presumed compatibility of individual and organisational learning goals and seeks to establish how the learning needs of the individual are negotiated in relation to those of the organisation particularly in the context of change.

The first part of this paper reviews the existing literature on managerial learning to establish the current state in this field regarding the factors which facilitate or inhibit individual learning within organisations. The focus of the analysis is the concept of the learning manager which is defined and analysed by examining the main characteristics of mathophobia and philomathia. The second part of the paper discusses recent findings from a longitudinal study of managers in the financial services sector in the UK. The paper selectively presents and analyses findings across three retail banks to show comparatively how the interaction between personal and contextual factors influences individuals' receptivity to learning and changing. Evidence of mathophobia and philomathia are presented as reflected in managers' perceptions of the interrelationship between learning, self development and career development during periods of change. The paper con-

cludes by considering the implications of the positive and negative attitudes of managers, for theory and practice, in the development of learning managers within learning organisations.

## MANAGERIAL LEARNING IN THE CONTEXT OF CHANGING ORGANISATIONS

Organisational change offers the best example of the way individuals respond to an identified learning need. Workplace changes exacerbate the tension between organisational and individual priorities particularly when the changes introduced are intended to serve organisational priorities which individuals are expected to accept and adapt. Organisational change is rightly described by some researchers as a highly political process (Mangham, 1979; Hardy, 1990). Previous research has argued that organisational change presents the manager with a big challenge and potentially a significant threat (Brooks, 1980; Kanter, 1983). Organisational changes alter the familiar and secure „way of doing things“ and distort an established network of personal relationships. Managers are exposed to unfamiliar practices which demand new knowledge and skills and often question their personal values and beliefs and more practically their status and job security (Humble, 1973; Larthroe, 1973). Jones & Cooper (1980:8) argue that the biggest challenge for managers in the context of change is „obsolescence“. They define managerial obsolescence as „the extent to which a manager's knowledge and skills have failed to keep pace with the current and likely future requirements of his job“. The way managers construct reality within their organisations depends to a large extent, on how and what they learn from the experiences they encounter and how that learning informs their understanding, perceptions and attitudes towards events. This section will discuss the existing body of literature in relation to managerial learning. The aim is to explore how our understanding of the way managers learn, based on principles of adult learning, may provide more insight into the dilemmas facing individuals in the context of change.

### Managerial Learning

Theories of adult learning have had a significant impact in the development of theory and research in relation to how managers learn within organisations. For example, a unique characteristic of adult learning is that individuals

do not approach learning with the straightforward intention to soak up knowledge. Adults compare a new piece of information with what they already know and test it against their views and prejudices in relation to their own working situation (Hague, 1973, 1979; BIM, 1984). In an extensive review of the learning theories, Burgoyne & Stuart (1977, 1978) identified at least eight „schools of thought“ which they discuss using metaphors in relation to their main principles and applications, as well as, their assumptions about the nature of people. The various „schools of thought“ show that the orientation of different learning theories over the years has moved from notions of conditioning and indoctrination, towards autonomy and self direction. It appears that various schools of thought are recognising that the individual has the „power“ to choose whether or not to learn.

The recognition of the fact that individuals cannot be forced to learn has been further developed by researchers (Mumford, 1971; Honey & Mumford, 1982; Sutcliffe, 1988; Lessem, 1991) who have sought to examine managers' preferred style of learning. These researchers have identified several types of learners ranging from activists, reflectors, theorists, pragmatists, energised, harmonic, inspired etc. The various types of learners identified in the literature enhance our understanding both about the way individuals may approach learning and what may be the underlying triggers to managers' learning.

Moreover, research into the nature of managers' learning (Burgoyne & Stuart, 1976; Stuart 1984; Burgoyne & Hodgson, 1983; Davies & Easterby-Smith, 1984; Mumford, 1986; Park, 1994) – in particular whether this learning is „on-the-job“ or „off-the-job“ – has shown that the bulk of managers' learning takes place in the work place, as a result of their work and role activities. Not only does on-the-job learning appears to be the most prevalent, but if one accepts the argument of management researchers like Casey (1980), Hague (1979) and Revans (1977) it is the most effective form of learning. Thus, it is argued that whilst on-the-job learning is „real“, „effective“, „lasting“, and „useable“, much off-the-job formalised learning activity, for example on training courses, seminars etc. tends to be far removed from the real world of managers. Furthermore, it is claimed that when off-the-job learning does occur, it presents the manager with major difficulties in transferring knowledge back to the work environment. The recognition that managerial learning consists of unstructured, discontinuous

and often unconscious aspects has generated more interest in the experiences managers encounter and the actions they take (Kolb & Fry, 1975, Mumford, 1988; Revans, 1982; Boddy, 1980).

The development of theory and research in this field has encouraged a reconsideration of what learning actually entails. Earlier theories consider learning as a change in behaviour which results from the acquisition of knowledge and skills. Many researchers have actually defined learning in these terms (e.g. Kimble 1961; Jones, 1967; Bass & Vaughan 1969). The definitions of learning assume that the change in behaviour is relatively permanent and that practice and experience are an important ingredient. Learning defined in these terms is often associated with taking action towards resolving problems (e.g. Argyris, 1982; Thomas & Harri-Augstein, 1985). However, as researchers increasingly recognised that learning is not always a structured, continuous and conscious process, learning has been defined as a process of gaining a broader understanding and the awareness of the personal meaning of experiences which does not necessarily result from the acquisition of the new knowledge as much as a rearrangement of the existing knowledge (e.g. Revans, 1971; Walker, 1975; Juch, 1983; Gagné, 1983). Learning has been increasingly defined in broader terms to capture the complexity of thinking as well as acting and researchers have more recently described learning as a process of reframing meaning, transformation and liberation (e.g. Schön, 1983; Mumford, 1986; Kolb et al., 1991; Kim, 1993; Antonacopoulou, 1995).

The recognition that learning is a dynamic and emergent process encourages a more integrative framework of interacting variables. From this perspective, learning emerges from the interconnection of various personal and contextual factors. In other words, learning does not only depend on the individual's motivation and personal drive, but on the reinforcement of learning within the environment as well. Several learning models have discussed the significance of both personal and contextual factors in the learning process (Dollard & Miller 1950; Gintzberg & Reiley, 1964; Klatt et al., 1985), however, to-date there has been limited research exploring the interaction between personal and contextual factors. This interaction is evident in the factors which facilitate or inhibit managerial learning within organisations and reflected more clearly in the positive and negative attitudes of individuals towards the need to learn.

### The factors facilitating and inhibiting managerial learning: Mathophobia And Philomathia

The interest in what facilitates or inhibits manager's learning has attracted the attention of many researchers over the years (Stewart & Stewart, 1981; Humble, 1973; Roberts, 1974; Koudra, 1975; Stuart, 1984; Temporal, 1978; Jones & Cooper, 1980; Lyons, 1985; Mumford, 1989; Salaman & Butler, 1990; Jones & Hendry, 1992). These studies demonstrate the impact of both personal and organisational factors on managers' learning. The discussion in the previous paragraphs has established that people cannot be forced to learn against their will. The learning process will be most effective when managers themselves recognise a learning need and decide to engage in this process (Humble, 1973; Lloyd, 1990). According to Stewart & Stewart (1981), there are four conditions that facilitate learning: Firstly, the learner must see a connection between what (s)he takes as the learning task and the potential consequences. Secondly, there must be feedback on performance if it is to improve. Thirdly, opportunity to practice is very important, especially when learning a new skill and fourthly, help with a poor vocabulary can be useful in those areas where people's analytical capabilities are impoverished – interpersonal skills, the language of unfamiliar specialities, etc. Gagné (1983), points out that the capabilities that already exist in the individual before learning begins are also significant in facilitating learning.

Although, it is generally perceived that every individual would have some capacity to learn, the significance of the context in which learning takes place has been receiving prominence. Researchers (Roberts, 1974; Koudra, 1975; Lyons, 1985) have argued that a basic requirement if learning is to take place, is a climate which encourages, facilitates and rewards learning. The context in which learning takes place could determine what and why the individual chooses to learn (i.e. the underlying motive behind learning) as well as how the individual is likely to go about learning. In the context of organisations in particular, a constructive organisational climate would encourage individuals to have positive attitudes towards learning and recognise the need to develop learning, to overcome their own resistance to change, to understand their own shortcomings as learners and to be more open to experiences and ready to learn from them. Mumford (1989) emphasises the „learning culture“ of an organisation and provides a list of factors which in his view

Table 1

#### The factors facilitating learning

- ◆ encouraging managers to identify their own learning needs
- ◆ reviewing regularly performance and learning
- ◆ encouraging managers to set learning goals for themselves
- ◆ providing feedback both on performance and learning
- ◆ reviewing managers' performance in developing others
- ◆ assisting managers to see learning opportunities on the job
- ◆ providing new experiences from which managers can learn
- ◆ providing or facilitating the use of training on the job
- ◆ tolerating some mistakes
- ◆ encouraging the review and planning of learning activities
- ◆ challenging the traditional ways of doing things

should be present in any organisation which is said to encourage learning (Table 1.).

Personal and organisational factors do not only facilitate management learning, they also inhibit it. Previous research shows that mental defences, emotional, cultural and motivational factors inhibit managers' receptivity to learn (Argyris, 1990, 1991; Juch, 1983, Stuart, 1984, Hague, 1973, 1979, BIM, 1984). Many researchers have observed that some of the barriers to learning are self-imposed by the individual (Knowles, 1989; Block, 1984; Brookfield, 1986; Rogers, 1992). The individual's personality and self-esteem/self-worth, the nature of the individual's expectations in pursuing a learning goal, the physical condition at the time, the immediate affect (mood), as well as their perceptions of their ability to learn (e.g. whether the learning ability is innate vs. developed) are all some of the self-imposed restrictions on learning (Antonacopoulou, 1995; 1996b). Moreover, an individual's perception of their learning style (Honey & Mumford, 1982, Lessem, 1991) may affect their receptivity to different learning resources.

Stewart & Stewart (1981) propose further that managers' learning would be inhibited firstly, if managers are out of practice i.e. have forgotten or never have acquired learning skills and secondly, if they reject anything that is likely to change their ways or more significantly, expose or threaten them. A third factor identified by the same authors is if managers are „overmotivated“ to perform well which as a result may inhibit their actual learning (both in terms of quantity and quality), because they aim to achieve too many things at once. The subconscious and

implicit nature of some of these barriers identified create defences embedded in the individual's emotional reaction to events and form part of individuals' unspecified inner self.

Social, cultural and political factors, have long been seen as the critical organisational factors affecting learning (Temporal, 1978; Stuart, 1984; Roberts, 1974; Koudra, 1975; Lyons, 1985, Salaman & Butler, 1990; Jones & Hendry, 1992; Jones, 1994). More recently, the organisational structure, culture and communication are found to have a major significance in the learning process and to act as organisational barriers to manager's learning. Salaman & Butler (1990) for example, argue that the organisation's structure and culture may be a block to learning if they contradict the message provided during formal training sessions. Moreover, with reference to the hierarchical structure they emphasise the political dimension of learning within organisations. Similarly, communication and dialogue may inhibit the learning process if the message is inconsistent and there is little trust in the information available (Argyris, 1994; Schein, 1993). The

have to appreciate how social and psychological factors interact such that they create often competing priorities and internal conflict as the individual attempts to reconcile them. This proposition is reflected in the interaction between personal and contextual factors which underpin the positive or negative attitudes of individuals towards learning. The next section concentrates on this interaction by discussing the main characteristics of *mathophobia* and *philomathia*<sup>1</sup>

**Mathophobia, Philomathia  
And The Learning Manager**

Mathophobia and philomathia describe respectively the negative or positive attitudes of managers towards the need to learn. Their identification is not restricted to manifestations of individuals' learning behaviour alone, but rather they illustrate the complex set of psychological, mental and emotional aspects underlying individuals' reactions in relation to learning. It is beyond the scope of this paper to provide an extensive analysis of these phenomena (a more detailed discussion is offered elsewhere – Antonacopoulou, 1995). Instead the discussion focuses on how these phenomena may provide valuable insights into the development of learning managers.

For the purpose of clarity it is important to note that mathophobia and philomathia are situation specific, therefore, they may be demonstrated in different ways among individuals in the same context and any one individual is likely to become mathophobic or philomathic in relation to the same issue at different points of time. Mathophobia and philomathia illustrate the individual's attitude towards a given learning situation. This implies

**The obstacles to managers' learning**

Table 2

<i>Personal factors</i>	<i>Organisational factors</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ perception of the need to learn</li> <li>◆ perception of ability to learn</li> <li>◆ cultural values and beliefs</li> <li>◆ emotions-feelings/reactions</li> <li>◆ attitude towards updating</li> <li>◆ intellectual-mental capability</li> <li>◆ age</li> <li>◆ memory</li> <li>◆ ability to communicate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ internal organisation of work</li> <li>◆ organisation systems e.g. training</li> <li>◆ culture and climate</li> <li>◆ decision-making processes</li> <li>◆ communication and feedback</li> <li>◆ politics and aversion to risk</li> <li>◆ instability and change</li> <li>◆ economic position, competition</li> <li>◆ power and control</li> </ul>

main obstacles to managers' learning identified in the existing literature are summarised in Table 2.

The discussion of how managers learn and the factors which facilitate or inhibit learning, shows that the existing body of knowledge in this field is dominated by the psychological perspective. In other words, what motivates individuals' to learn and how this shapes the various stages of the learning process has been a central theme in theory and research in this field. However, many of the contradictions experienced by managers result from the social dynamics within the context (Frier, 1972; Bandura, 1977). In order to be able to explore fully the complexity of learning as a human activity, one would

tion to the same issue at different points of time. Mathophobia and philomathia illustrate the individual's attitude towards a given learning situation. This implies

<sup>1</sup> The concepts of *mathophobia* and *philomathia* have their roots to Greek words. Both concepts derive from the word *mathesis* which means learning. *Mathophobia* derives from the combination of the words *mathesis* and *phobia* (dislike, fear), while *philomathia* derives from the words *mathesis* and *philos* (friend, supporter). *Mathophobia* describes the reluctance or otherwise negative attitude of individuals towards learning, whereas *philomathia* describes the positive attitude towards learning and a readiness to explore and improve through learning (Antonacopoulou, 1995).

that positive or negative attitude towards learning is created under certain situational circumstances and in relation to the personal characteristics of the individual. Positive or negative attitudes towards learning are not permanent. They are subject to change depending on the resulting information from the interaction of personal and organisational factors. This suggests that mathophobia and philomathia are constituted by personal (internal to the individual) factors which are developed and shaped in the light of contextual (organisational) factors. Therefore, mathophobia and philomathia do not distinguish between individuals in relation to their personal competencies or their learning ability. Mathophobia and philomathia represent the mental and emotional reasoning supporting individuals' attitude towards learning. Finally, mathophobia and philomathia provide a clearer illustration of the interdependency between the individual and the organisation in learning and are useful for differentiating more clearly between „learned“ and „learning“ managers (Argyris, 1982).

*Mathophobic managers* are those who are aware of the need to learn, yet they are reluctant to learn. Mathophobic managers tend to be risk averse in their learning approach. They tend to go by the book, to passively await for the organisation to provide them with the necessary resources to learn and on the whole lack personal initiative and are apathetic about their self-improvement. On this basis, an individual would be described as being mathophobic if they lack confidence in their ability to learn, if they lack ambition to progress, if they refuse to take personal responsibility in developing themselves or have no determination or clear sense of direction and are unwilling to explore different learning avenues.

On the other hand, *philomathic managers* are the individuals who are appreciative of the need to learn and engage in a conscious and active learning process to improve themselves, beyond the boundaries of the context in which they operate. They may demonstrate this attitude by seeking exposure within their job, aiming to make the most out of the learning resources and opportunities they have available and taking personal initiative. For example, within a changing organisation, philomathic managers actively seek to improve themselves by being resourceful in their approach to learning. Philomathic managers have close resemblance to self-developing managers (Binsted et al., 1980; Pedler, 1984), in that they are both self-motivated, enthusiastic and energetic, active in seeking and creating learning opportunities etc. The concept of philomathia, however, is different

from the concept of self-development. Self-development, explains how personal abilities and a willingness to learn may act as enabling objectives in the continued development of the individual (Mumford, 1979; Pedler et al., 1978; Pedler, 1988; Burgoyne, 1977). Philomathia, describes the richness of individuals' cognitive maps, the social, psychological and emotional factors which underlie their positive response to an identified learning need. Philomathia is the passion for self-development. The distinction between philomathia and self-development, is not to suggest that there is no association between the two. On the contrary, philomathia is reinforced through self-development and self-development is part and parcel of philomathia. It is within this strong interconnection between philomathia and self-development that one finds the „learning manager“.

*Learning managers* are not only those who continuously seek to develop and improve themselves by being resourceful, self-directed, inquisitive and creative in their approach to learning. A learning manager is also one who is emotionally competent in understanding and addressing the internal conflict between the personal need of self-actualisation and self-fulfilment (psychological needs) against the need for belonging, security and acceptability as a member of a social group (social needs) (Antonacopoulou, 1996c). Learning managers depoliticise learning for themselves and those around them. They would be less concerned to portray an image or manage impressions in order to be consistent with the organisational ethos or culture (Goffman, 1959; Foucault, 1977; Hochschild, 1983; Mangham & Overington, 1987; Giacalone & Rosenfiold, 1991; Wayne & Liden, 1995; Rosenfiold et al., 1995) and more likely to see unlearning (i.e. changing their attitudes towards learning) as a function of knowing who they are and what they are capable of becoming.

This is not to suggest that the emotional response of the individual in relation to learning and development (i.e. their attitudes, motivation and willingness to learn) are free from the political forces they are experiencing. Instead, learning managers recognise the tension between the drive to ‚fit in‘ or creating the impression of ‚fitting in‘ (normative conformity) (Ralston & Elsass, 1991) and instead of managing impressions which do not reflect who they are, they are more likely to stand up for who and what they believe they are. Learning managers are more likely to be honest with themselves and others and would therefore, be more inclined to openly recognise what they do not know as this would present them with possibilities

they may have not considered. Learning managers would accept their weaknesses and inadequacies and would consciously try to improve upon them by drawing on the resources within themselves and around them.

Therefore, learning managers are more likely to be continuously seeking to identify or create opportunities to learn and improve themselves while exercising critical self-reflection to enable themselves to be closer to their thoughts and feelings, recognising the factors which underpin their attitudes. Although from the above description learning managers appear to thrive on their philomathic attitude, they are not freed from negative attitudes which may inhibit their receptivity. It could be argued that learning managers are recognised so because of not being complacent to assume that they are always receptive to learning. Learning managers would be more likely to question their assumptions about the learning process and their learning goals and are more likely to seek actively to understand the factors which influence their attitudes towards learning.

In summary, mathophobia and philomathia are an individual characteristic which consists of idiosyncratic elements of each person and which may be influenced by situational factors of the environment in which they operate. Mathophobia and philomathia are generative processes, which results from the orchestration of different factors in the light of different situations and circumstances. An understanding of the forces which determine the positive and negative attitudes of managers towards learning may shed some light into the implications of learning (or lack of) to organisations and highlight key issues which organisations aspiring to become 'learning organisations' would need to consider.

## METHODS

The notion of the learning manager is based on recent empirical evidence which illustrates mathophobia and philomathia among managers particularly during periods of change. The key focus of the study is the way individual managers in the financial services sector in the UK learn and adapt during periods of change, and the contribution of organisational systems (such as training and development) to these processes. The study examines how the internal conflict due to the dilemmas experienced by individuals affect their perceptions of the relationships between phenomena. The approach adopted in this study

to examine these issues is by exploring the impact of the interaction between personal and organisational factors on managers' perceptions of the interrelationship between change/adaptability, training, learning, self development and career development. The study sought among other things to explore how managers perceive organisational processes and their interrelationship in the context of change and to track, review and analyse the conditions which facilitate or inhibit the interrelationships between processes.

The study compared three retail banks (the top three in the UK in size and financial strength) and has adopted a case-study approach for contextualising the analysis of the findings. The data has been collected using a longitudinal approach which unfolded in five main phases and took three years to complete. The main strand of the field research was the qualitative interview (semi-structured), while observation, questionnaires and the critical incident technique were supplementary data collection methods employed. The managerial sample (78) in the three retail banks was randomly selected, incorporating managers across a broad spread of age, seniority, specialisation, gender and background. Managers classed as fast-track (who experienced different educational opportunities) were included in the sample and compared with non fast-track managers. Although the individual manager was the unit of analysis, it was imperative that the main processes and their interconnection were examined from both the perspective of the individual and that of the organisation. In order to obtain the organisation's perspective apart from organisational records and achieve material, a series of interviews were conducted with senior HRM/Training figures. A total of six to eight HR managers were interviewed within each bank to obtain data from the perspective of the organisation. The analysis focuses on three levels. The first level is that of the individual manager and the second level is that of the organisational systems (particularly training and development). The third level aims to establish an understanding of the interaction between personal and organisational factors in the context of change. The interaction between individual and organisational factors is intended to explain why relationships between processes exist, what is the value and significance attached by the individual manager to these relationships and what are the conditions which influence the nature of their interconnection. Choosing from the emerging findings from the study, the following section presents evidence of mathophobia and philomathia in the

way managers associate learning, self and career development.

## RESULTS AND ANALYSIS

In order to preserve the richness of the findings it is imperative that the analysis highlights the main characteristics of the industry and the organisations in question. A sensitivity to the contextual characteristics is intended to form the backdrop for presenting the main similarities and differences across the three banks.

### Retail banking in the UK and the three banks: A profile and overview of recent changes

The retail banking sector provides an interesting example of an industry which has undergone a process of reconstruction, which demanded fast responsiveness to change and a high need for learning. In recent years, the seemingly stable income source of personal customers has placed many of the banks' services in the UK and elsewhere under scrutiny (as exemplified by reports e.g. Folly, 1990). No longer are 'new' customers and sales the most important determinant of business success. Instead, the emphasis has switched to the virtues of customer retention (Gwin & Lindgren, 1986; Carroll, 1992). Therefore, as banks are increasingly faced with a new set of requirements, some commentators have argued the need to rethink the basics of (retail) banking (McCormick & Rose, 1994; Cappon, 1994).

Unlike any other period in the history of banking in the UK the last fifteen years (1980-1995) have probably witnessed one of the most turbulent eras. The rate of change has been unprecedented and the recent changes have threatened to redefine the business of banking. The main changes over the last fifteen years have been triggered both by external and internal forces. The external forces arise from the trends in the world economy, whereas internal forces within the sector arise from changes in the market, the intensification of competition and the continuous developments in information technology (IT) which have forced a new era of efficiency in the sector and have triggered a new orientation towards the basic principles of banking. The changing market has contributed to new marketing and management techniques and a renewed attention to the way organisations in the industry are structured.

As a result of the changes in the financial services sector in the UK the three banks (Bank A, Bank B and Bank C) examined in this study, have been undergoing

numerous operational and strategic changes over the last few years. One of the most significant changes however, has been the cultural shift from being operational to becoming more sales oriented. This shift has been reflected in the redesign of the banks' premises and in particular the branch network, the technology for delivering services etc. These changes have caused a reconsideration of the training and development policies and practices of the three banks and a greater emphasis on self-development. Each bank has addressed this issue in a different way which consequently has produced a different result in terms of the adaptability of their staff to the new culture/image of retail banking. For example, Bank A has remained highly centralised in its human resources philosophy and the approach to management training and development continues to be focused primarily to the needs of the organisation. In Bank B a great deal of emphasis has been placed on learning and self-development and the ultimate effort of this bank is to become a 'learning organisation' (Stata, 1989; Senge, 1990; Garvin, 1993). However, despite the effort of the organisation to encourage individuals to engage in learning more actively and to take responsibility for their development a very large proportion of the managers interviewed perceive the organisations' approach as an 'expectation' which provides little freedom and reflects again primarily the needs of the organisation. Finally, in Bank C recent changes have provided a clearer focus for management training and development (in relation to the identified 'competences' of the organisation) and a wider set of learning resources with an emphasis on individual differences in learning needs and styles. Unlike the other two banks, Bank C demonstrates its continuous commitment towards facilitating individual learning by introducing mechanisms which encourage individuals to take responsibility for their development. For example, this bank has been operating an internal library of training and development resources since 1988. The aim of this library has been to facilitate a positive attitude towards self-development by providing additional learning sources 'to be used either voluntarily by individuals for their own personal interest, studies or development, or as part of training/development objectives agreed with their manager'. The bank sees the aim of this scheme 'to benefit the individual personally by enhancing their knowledge, self-awareness, self-confidence, skills and competence levels', while the benefit to the organisation will be 'as a result of its employees having access to resources which have relevance to their work, and which improve their motivation,

performance and contribution to the effectiveness of business operations" (Bank C internal publication).

The sections which follow present and analyse results from the study which illustrate mathophobia and philomathia in managers' perceptions of the interrelationship between learning, self and career development.

#### **The interaction of personal and organisational factors: The interrelationship between learning, self and career development**

The perceived interrelationship between learning, self and career development sheds light into managers' expectations from the learning process, their perceptions of the purpose of learning and their orientation (short versus long-term) towards development. Moreover, this interrelationship shows what is the impact of the organisation and how its policies and practices shape individuals' attitudes towards learning. Placed in the context of change, the interrelationship between learning, self and career development, shows more clearly the dilemma experienced by the individual when trying to balance their personal needs with those of the organisation (Hirsh, 1990; Hampden-Turner, 1990; Bolton & Gold, 1994). The findings in relation to this dilemma reflect more clearly the internal conflict experienced by individuals in relation to learning in the context of change. The evidence from this study suggest that the difficulty of balancing self and career priorities do not only represent the tension in balancing work and family responsibilities (Schein, 1978). They also reflect the conflict within the individual when evaluating opportunities which may be beneficial for personal development yet are not in line with the organisation's expectations and priorities. The tension in balancing self and career development presents the manager with another set of competing psychological and social needs.

Managers' perceptions of the interrelationship between learning, self and career development varies across the three organisations. For example in bank C the interrelationship between learning, self and career development is very strong, because managers draw clear connections between the role of their learning in developing themselves and directing their career and visa versa. In bank B, where the emphasis on learning and self-development has recently become part of the bank's philosophy for staff development, the interrelationship between these processes is beginning to emerge, however is not as strong as in bank C. Finally, in bank A the interrelation-

ship between learning, self and career development is unexplored, because even though the bank has recently encouraged more attention to self-development as an opportunity for learning, managers do not feel confident taking responsibility for their learning and personal development, because they have never taken this responsibility in the past. These variations indicate some of the unique cultural characteristics of each bank and can be explained with reference to managers' perceptions of the nature and resources for learning, their perceptions of the organisation's encouragement to learn and to take responsibility for self-development, their perceptions of the impact of the organisation's policy on learning and their perceptions of the controllability and variability of personal and organisational factors affecting the learning process.

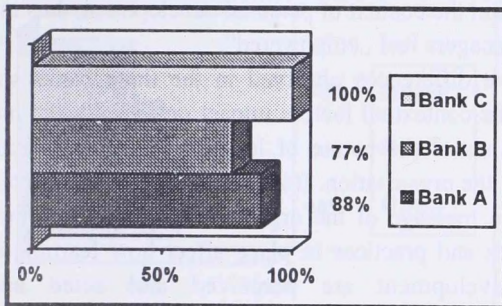
#### **The perceived nature and resources for learning**

The contextual analysis of learning examined in each case study explains that the way managers perceive learning resources within the organisation, the meaning and significance attached to them and the way they practically relate to them are affected by historical and cultural factors within the organisation and the industry at large, the policies and practices in place and the implicit or explicit messages of the organisation about its expectations. The culture of the banking sector has disciplined managers to be receptive to learning in the context of training (see Antonacopoulou, 1997 for a more extensive analysis). The approach of the three banks to management training and development shape managers' perceptions of the learning process. A common feature across the three banks is the strong teaching culture that dominates training interventions. The way training is being delivered and the overall atmosphere which dominates training is depicted by managers as a „back to school“ experience. One of the underlying assumptions of training provision in banks A and B (and less so in bank C) is that trainees learn in the same way. There is no indication that training in these banks caters for different learning styles or that it treats trainees as adult learners (Honey & Mumford, 1982; Brookfield, 1986; Knowles, 1989). It has been observed that training neglects andragogical principles and assumes that managers absorb information without questioning it. The culture of the banking sector has disciplined managers to be receptive to learning in the context of training. This observation is reflected in the

way managers define/understand both training and learning. A common definition of training as described by managers across the three banks includes the „provision of knowledge and skills“, while learning, is defined as the „process of acquiring knowledge and skills“. Managers have been conditioned to believe that training is the most significant/valid source of learning and that learning is

Figure 1

The importance attached by managers across the three banks to learning through training



about acquiring knowledge and skills. The words of a training manager confirm this point: „...learning has traditionally been something which happens away from the job, away on a course...“. Figure 1. illustrates diagrammatically the proportion of managers in each bank supporting this view.

This issue is further evident in the homogeneity (within each bank and across banks) in managers' perceptions of how people learn. Managers' descriptions of the learning process across the three banks show that they view learning in very narrow terms and as resulting from experiences (life or work related), training interventions and modelling others in the work environment. Moreover, the data suggests that managers' perceptions of the learning process and the relative importance attached by managers to learning and self-development, is affected by the perceived encouragement of the organisation.

**The impact of the organisation's encouragement on individuals' learning and self-development**

The differential development in the way each bank has introduced self-development has evidently affected managers' perceptions of what constitutes self-development and how it may be associated with learning. In bank A the emphasis on self-development has only been a feature of recent years, whereas in banks B and C the emphasis on

self-development has been maintained for much longer. In bank C in particular self-development has been part of the organisation's management education philosophy since the late 1980s and has been gradually enhanced by the new initiatives and the practical indications by this bank of the importance attached to self-development.

Comparing managers' perceptions in each bank regarding the organisation's encouragement for learning and self-development (Figure 2 and Figure 3 respectively), it is evident that managers in bank A, by comparison to managers in the other two banks are the least encouraged to learn and to develop themselves. The attitude of

Figure 2

Comparing managers' perceptions of the organisation's encouragement to learn across the three banks

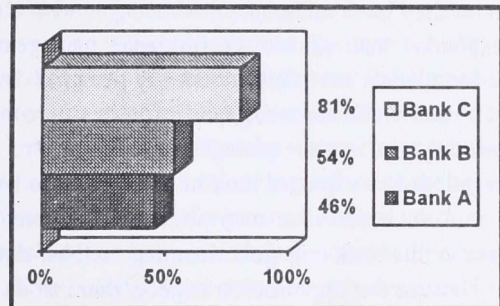
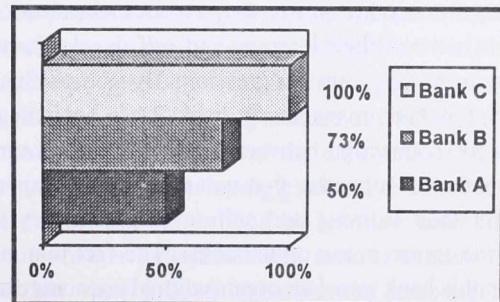


Figure 3

Comparing managers' perceptions of the organisation's encouragement for self-development across the three banks



senior management in bank A towards learning has influenced managers' understanding of what learning is and what it entails. A manager made the following remarks: „senior managers are the ones who determine what learning opportunities should be made available. If they have mindsets which consider learning non-important, then no one else does anything“. It is interesting to note that a large proportion of managers who feel that the organisation encourages them to learn, tend to be senior and fast-

track managers. In some instances, these managers acknowledge that their position and status influences positively their perceptions of learning and self-development, and even consider themselves as being „lucky“, because they have been given more opportunities to participate actively in each of these activities.

In bank B the encouragement of the organisation to learn is acknowledged but it is often interpreted as an expectation. Despite the emphasis of this organisation on learning and self-development and the introduction of systems to support this (such as Personal development plans and the continuous learning project), managers do not interpret these initiatives as providing a wider personal choice. It is evident from the findings in this bank that the annual appraisal process assesses managers on their personal development activities and the learning they claim they have undertaken. A manager within this bank explained that: „in the performance management system, individuals are asked to identify personal development initiatives. In some respects it forces you to think of something“. A senior manager added: „you're not encouraged, you're expected to. You're expected to know things...you do it for your own protection“. Therefore, managers in this bank engage in learning and self-development because the organisation expects them to do so, rather than because they personally understand the significance of this relationship. It is evident that because the message of the bank is inconsistent (as is largely the case in bank A), managers in bank B explore the interrelationship between learning, self and career development superficially. In other words, they do not make clear connections between their learning and self-development in relation to their career progression. By comparison to bank A, however, managers in bank B are beginning to draw some connection between learning, self and career development, recognising that unless they take responsibility for their learning and self-development they will have little future in the organisation. The fact that managers in this bank translate organisational encouragement as an expectation explains why some managers may be „forced“ to perceive a connection between learning, self and career development.

Managers in bank C present a more unified understanding of the interrelationship between learning, self and career development, because they demonstrate more clearly that in pursuing a learning goal they take into account their personal development and their career growth. Moreover, managers in bank C appear to explore this relationship because they have come to recognise the

existence of this interconnection rather than because they are expected to do it, which is the case in bank B. By comparison to managers in the other banks, a much larger proportion of managers in bank C perceive that the organisation encourages them to learn and to take responsibility for their personal development. The emphasis on ownership has been a central feature of the bank's education strategy and the message of the bank has been consistent and has been gradually enhanced by additional measures such as the introduction of competencies. Moreover, the recent emphasis on developing more coherent career paths for individuals, has been carefully placed in the context of personal development, thus making managers feel „empowered“.

The differences observed in the three banks show how the contextual factors impact on individuals' interpretations of the nature of learning and its importance within the organisation. It also shows how the implicit or explicit message of the organisation as reflected in the policies and practices in place affect how learning and self-development are perceived and acted upon. Individuals' interpretations of how they are expected to learn affect what managers choose to learn as well. This issue is discussed in more detail in the next section with reference to the perceived impact of the organisation's policy on individuals' learning.

#### **The impact of the organisation's policy on individuals' learning**

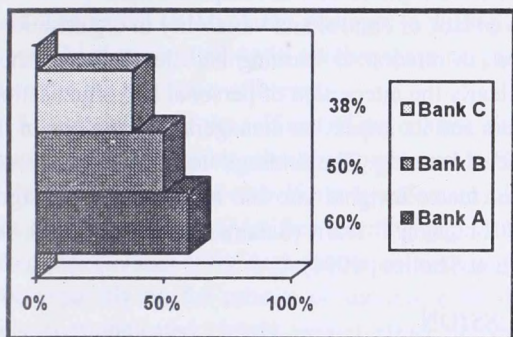
As part of the longitudinal analysis managers were asked to briefly describe an identified learning goal and the factors which influence their decision to pursue that goal. Managers' descriptions of their identified learning goals show that managers who are more reliant on the organisation's resources and direction are more likely to pursue learning goals which are perceived by the organisation to be important. For example managers in bank A are more likely to pursue a qualification which is valued by the bank and acquire skills which are likely to enhance their career prospects within the organisation. On the other hand, managers who are encouraged by the organisation to take responsibility for their learning and self-development and to be more self-reliant are more likely to pursue learning regardless of the organisation's requirements. Managers in these organisations (e.g. Bank C) would tend to pursue learning goals which are personally developmental and which widen their employability. Put differently, self-reliant managers are more likely to seek to broaden their perspective through a dynamic interconnec-

tion between their learning needs for personal development and their needs for career growth.

Further findings from the study suggest that the significance attached by the individual on the organisation's education policy is a factor influencing whether managers may be passive or active in relation to learning and self-development as well as the nature of the learning goals

Figure 4

The proportion of managers across the three banks which believe that the organisation policy influences their learning



they set for themselves. Figure 4. illustrates diagrammatically the findings on this issue as evident from managers' responses across the three banks. It is evident from the diagram that comparatively a larger proportion of managers in bank A feel that the organisation's policy influences their decision to engage in further education and learning, whereas a much smaller proportion of managers in bank C feel that the organisation's policy has an impact on their decision to learn. The differences observed across the three banks suggest that the more individuals conform to the bank's way of doing things the more this restricts the choices they make for themselves as their preoccupation is to try to align their learning goals to those of the organisation. However, the lack of clarity and the inconsistency which often characterises the organisation's message leaves some managers disorientated and feeling helpless.

A representative example in this issue is the ACIBD (Association of Chartered Institute of Bankers Diploma), a professional qualification in the financial services sector. Managers across the three banks admit that they qualified for the ACIBD, because it was one of the qualifications their organisations valued in the past. They also admit that they would not be equally keen to pursue a qualification as long as the organisation did not value it. The words of a manager in Bank B explain this notion most aptly. He said: „when I first joined, the emphasis

was on examinations (ACIBD), not so much now...I am not pushed, I am not motivated to do it“ A fast-track manager in the same bank explained further that the ACIBD qualification was one of the conditions in joining the organisation. He also explained that he would not go ahead to do a Postgraduate degree, because this is not encouraged by the organisation. Another manager, illustrated the effect of the organisational policy by saying that he did not complete the ACIBD qualification once it became clear to him that it was no longer considered important by the organisation. He went on to say that: „I would be more keen to pursue marketing qualifications rather than complete and qualify for the banking exams, because this is now the focus of the bank and they are more relevant“. Unlike managers in Bank A and B some managers in Bank C when revising their learning goals they do not rush to embark on another learning task which appears to be more valuable in the eyes of the bank. Instead they critically assess their development needs and are „more keen to develop general skills which increase [their] employability“ (Branch manager). As one manager pointed out: „I would do it regardless of the organisation policy, for myself, for personal satisfaction“. Another manager added: „personal development is instigated by the personal need to have something to strive for“.

This example illustrates how the shifting emphasis brought about by recent organisational changes affected what the organisation perceived to be relevant, and consequently the way individuals responded to this change by revising their learning goals. It is evident from managers' responses across the three banks, that the organisation's policies and practices do not only affect what learning goals managers set, they also affect the meaningfulness and value of the learning task for the individual. The latter point highlights some of the expectations of managers from pursuing a learning goal and shows that contextual factors not only affect the learning goals identified, but whether individuals will seek to address them. The section which follows discusses why some managers may be less receptive to learning than others and the impact of the perceived controllability and variability of contributing factors.

**The impact of the perceived controllability and variability of personal and organisational factors**

The longitudinal findings from the study show that in identifying a learning goal managers across the three banks are guided both by personal factors (such as the

perceived learning need, recognition of weaknesses) and organisational factors (such as the bank's expectations and perceived criteria of success, the requirements of the job etc.). It appears from the findings however, that the perceived level of controllability and variability of personal and organisational factors influences whether managers are likely to pursue and fulfil the identified learning goal or abandon it all together. Moreover, it is evident from the present study that managers feel they have more control over personal factors than organisational factors which forces a greater dependency on organisational resources to learn. For example, it is evident that there is great variation across the three banks in managers' perceptions of their locus of control in relation to their career development which consequently affects their decision to engage in further education and to pursue the fulfilment of their identified learning goal. *Figure 5.* illustrates diagrammatically the proportion of managers in each bank who perceive they can control their career development.

The findings across the three banks show that the more managers have a clear view of their future development and feel in control of their career development, the more likely they are to relate learning and self development. Failing that, managers seem to pursue learning and

the organisation will benefit from this process. In these two banks it appears that the introduction of self-development did not provide managers more autonomy in their learning. In fact self-development reflects a more sophisticated means of indoctrination. This finding supports the observations of Mumford (1979; 1989), Pedler & Boydell (1980), Temporal (1978, 1984), Williams (1987), Salaman & Butler (1990), Roberts (1974), Lyons (1985) and others, namely that the organisational culture and the attitude of top management towards learning and self-development are significant obstacles determining whether learning and self-development take place. The perceived lack of control and variability in organisational practices in relation to learning and development show more clearly the interaction of personal and organisational factors and its impact on managers' perceptions of the purpose of learning. The findings from the present study provide clearer insights into the reasons why managers „don't“ or „won't“ learn (Salaman & Bulter, 1990; Al-Maskati & Thomas, 1994).

**DISCUSSION**

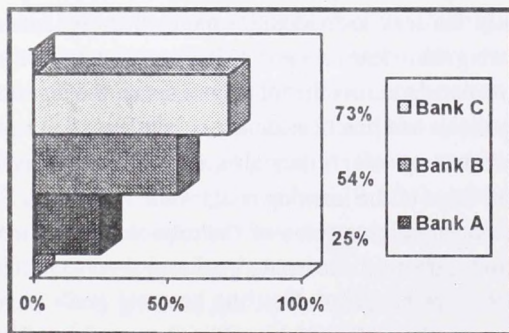
The analysis of the findings from the present study illustrates the complexity of managerial learning within changing organisations, the politics underlying the learning process and shows the richness of learning as a process which entails both psychological and sociological dimensions (Revans, 1971; Hague, 1973; Argyris, 1982; Juch, 1983; Gagné, 1983; Vygotsky, 1962; Frier, 1972; Bandura, 1977 etc.). The findings of this study support the personal and organisational obstacles to learning identified by previous researchers (Koudra, 1975; Stewart & Stewart, 1981; Lyons, 1985; Salaman & Butler, 1990; Jones & Hendry, 1992). However, these findings show more clearly how the product of the interaction of personal and organisational factors affects managers' attitudes towards learning particularly in the context of change.

**The determinants of mathophobia and philomathia in the context of changing organisations**

As evident from the findings of the present study within an organisational context, attitudes towards learning may derive from the individual, from the nature of work and from others in the work environment. Moreover, in relation to changing circumstances, attitudes towards learning may be affected by the nature of the learning task and the level of familiarity with what it is to be learned, the

*Figure 5*

**Managers' perceived locus of control over career development across the three banks**



self-development in a more unstructured and opportunistic manner. The perceived ownership of self and career development affects the value attached by managers to learning and their commitment in pursuing the learning goals identified.

This observation is reflected in the approach banks A and B have adopted in introducing self-development. These banks may encourage personal responsibility and self-reliance in development and learning, however as evident from the findings banks A and B have sought to control how self-development activities are undertaken and how

attribution of success or disappointment of previous learning experiences and the assessment of the personal and situational resources and constraints. For example an analysis of the learning task will provide an appreciation of the requirements (e.g. in terms of time and effort etc.) expected in completing it. Mathophobia and philomathia may also develop as a result of previous learning experiences and the factors which the individual believes to have contributed to its success or failure. For example a manager who interprets the success of previous learning experiences to hard work is more likely to approach a new learning opportunity with this preconception in mind. The extent to which the manager is willing or not to work hard in succeeding in another learning goal will determine the way s/he will react.

An assessment of the self and of the context, the contributing factors and their relative importance or effect on the learning process, is also likely to affect an individual's receptivity to an identified learning gap. The perceived expectations of the organisation reflected implicitly or explicitly on the criteria of success, even though rarely communicated clearly, would affect individuals' judgements of what is perceived as acceptable or unacceptable behaviour. In the light of the continuously changing priorities of the organisation managers feel more disorientated about what the organisation expects and what they need to do in order to be successful. The confusion created by the frequently contradicting messages of the organisation are a source of conflict within the individual in relation to striking a balance between personal and organisational priorities which consequently affects their attitude towards learning. For example reluctance to learn may be the result of the difficulty in prioritising personal learning goals in relation to the learning goals of the organisation. Individuals may become mathophobic if their personal goals are constantly abandoned for the sake of organisational expectations. This may lead to disorientation regarding the level of perceived difficulty in a learning task before pursuing it and the number of stages involved in completing it. Therefore, one of the factors which determines individuals' attitude towards learning is the way individuals assess the interaction of personal and contextual factors.

The assessment of the relationship between personal and contextual factors is reflected in the level of importance attached to contextual factors in relation to personal and the perceived relative controllability and variability of personal and contextual factors. The superiority of the organisation in terms of power and information create

an imbalance in the relationship with the individual often resulting in managers becoming more dependent on the organisation as they feel vulnerable and unable to exercise any control over the resources that they value and perceive necessary for their personal development and learning.

Therefore, managers' attitude towards learning emerge as they negotiate personal priorities with those of the organisation and are shaped by contextual factors to which individuals attach greater importance in relation to personal factors. The relative importance attached by individuals to organisational factors is also related to the perceived element of risk involved in neglecting organisational factors which varies across domains of functioning and situational circumstances. Mathophobic managers, as evident across the three banks (primarily in bank A and B), are concerned with how to be politically correct in relation to development and learning. As evident from the findings of the present study the perceived lack of control over organisational factors affecting learning makes a large proportion of managers across the three banks reluctant to learn more liberally, thus feeling helpless and frustrated. The negative attitude towards learning is reflected in the level of dependence and reliance of managers on the organisation's resources often limiting the prospect to explore learning through a variety of sources.

It appears from this study that the limited examples of philomathic managers within the three banks is partly due to the highly political nature of learning which generates various negative perceptions and feelings. The internal conflict within the individual is evident in the way managers try to maintain their self-image against admitting ignorance. This tension is exacerbated as they try to play by the rules of the political game. Managers across the three banks were reluctant to accept their ignorance and the need to learn, because the organisation expects that by virtue of being a manager they should possess the necessary knowledge. This observation is reflected in managers' comments which suggest that there is an element of fear which inhibits individuals from being open about their true feelings. For example a manager in bank A said: „One must be careful how much one discloses [during the appraisal process], because career progression may be affected negatively“. A senior manager in the same bank added: „Often I am afraid to ask my line manager for a refresher course, because I am expected to know it by now“.

Another noteworthy observation from the findings is that fast-track managers despite the wider learning oppor-

tunities available to them, they do not appear to be more active towards learning and self-development. On the contrary, fast-track managers are among the most complacent when it comes to their learning and development needs, an observation that finds support in other studies as well (Hirsh, 1990; Kovack, 1986). The findings of this study show that fast-track managers are more dependent on the organisation because they are ambitious and wish to reach the top and know that the unique opportunities offered by the organisation cannot be found elsewhere. Therefore, these managers often lose sight of their personal development and career growth, because they passively await the organisation to create the opportunities for them. These managers allow the organisation to control and direct their learning and development.

The limited evidence of philomathia among managers (primarily within bank C) is reflected in their less intense reliance on the organisation's resources to learn, their personal appreciation of the need to learn and their willingness to see learning as a continuous process of self-improvement. The variations in the perceived interrelationship between learning, self and career development across the three banks, shows the different context of each bank and the unique approach adopted in encouraging managers to learn and take responsibility in developing themselves. The key issue arising from this study is that it is not so much the existence of human resource development policies which makes the difference in individuals' expectations, beliefs and intentions in relation to learning, but *how* such policies are operated in practice.

Moreover, the underlying motives of each bank in encouraging individuals to pursue self-directed approaches to personal growth show that although each of the three banks introduced several mechanisms in support of self-development – some more structured than others – all are characterised by an element of control to different degrees. In encouraging managers to become responsible for their self-development, these organisations indirectly expect managers to develop themselves mainly in relation to areas which are relevant to the context of their organisation and the industry at large. There is little indication that these banks (possibly with the exception of bank C) are encouraging learning and self-development with a view of broadening individuals' perspective and consequently their wider employability. This point has significant implications for our efforts to understand learning at the level of the individual, the organisation and the wider society.

## DEVELOPING LEARNING MANAGERS WITHIN LEARNING ORGANISATIONS: SOME IMPLICATIONS

The issues discussed in the preceding paragraphs highlight the significance impact of the interaction between personal and organisational factors in the learning process. The analysis of this interaction illustrates more clearly the factors facilitating and inhibiting managerial learning within changing organisations and indicates how these act as conditions leading to positive or negative attitudes towards learning. A key theme emerging from the analysis is the dialectic relationship between the individual and the organisation which makes more prominent their interdependence in creating a learning environment. By highlighting the organisation's hegemony and individuals' dependency this paper has sought to bring to the forefront the inequality characterising the relationship between the two parties and the tension between their often competing priorities and learning goals. The findings of the present study, indicate the tension between „exploitation“ and „exploration“ in relation to learning discussed by March (1991) which suggest that learning and self-development are not always suitable or applicable in different contexts. Although the organisations studied are in the same sector they demonstrate significant differences between them in terms of their learning culture and the learning structures<sup>2</sup> in place to support and reiterate the policies in practice. The three banks examined in this study demonstrate that in attempting to maintain control of the career development of individuals, they inhibit individuals' freedom to explore the variety of interconnections between learning and self-development. By doing so they shape individuals' attitudes toward learning, self and career development and their perceptions of the interconnection between these processes.

These findings have implications on efforts to understand learning at multiple levels of analysis. By concentrating on the forces which impact learning within organisations we appreciate the sheer complexity of interacting factors which shape individuals' positive or negative attitudes towards learning. The evidence presented in this paper are particularly relevant in the current debate on the

<sup>2</sup> *Learning structures* are the conventional and unconventional systems of knowledge which consciously or unconsciously are socially accepted as valid sources of information (Antonacopoulou, 1996a).

„learning organisation“, because they demonstrate the impact of organisational policies and practices on individuals' learning. Clearly, a more in-depth understanding of the nature and conditions leading to mathophobia and philomathia can provide further insights into the multiple and often competing „realities“ of organisational members (for example at the group level), the way these are negotiated and the impact of implicit and explicit messages embodied in policies and artefacts.

Moreover, the consequences of individual learning (or lack of it) for the organisation may become more apparent. In particular how individual learning is diffused and shared and how it affects organisational practices in response to environmental pressures would be equally valuable in our efforts to understand learning at the organisational and societal levels of analysis. Finding out more about how the interaction between personal and contextual factors contribute to the development of 'learning managers' is potentially one of the first steps in this direction. The concepts of mathophobia and philomathia may provide researchers and practitioners a more integrative framework for articulating and representing the unclear and unpredictable nature of learning within organisations.

At the individual level there is clearly a need for more research into the emotional and cognitive aspects which form the internal conflict experienced by individuals in the context of change. If we are to explore fully the complexity of learning as a human activity, we need to appreciate learning as a social as well as a psychological process. This appreciation would provide more insights not only on how individuals learn, but what they learning and why they learn.

## CONCLUSIONS

This paper has sought to examine how the nature of learning within organisations from the individual's perspective may provide further insights into the factors which facilitate or inhibit individual learning within organisations. The analysis has illustrated the interaction between the individual and the organisation in relation to learning by presenting recent empirical evidence of mathophobia and philomathia among managers in three retail banks in the UK. By identifying the main characteristics and determinants of the negative or positive attitudes of managers towards learning in the context of change, this paper has shown the interdependence of the individual and the organisation in relation to learning. The analysis

shows the tension between individual and organisational learning goals and illustrates how the learning needs of the individual are negotiated in relation to those of the organisation particularly in the context of change. This analysis suggests that there is a need to find out more about the interactions between societal, organisational, group and individual learning. In the context of organisations in particular it does highlight the need for a clearer understanding of the nature and role of the *learning manager* in developing and sustaining the learning organisation.

## REFERENCES

- Al-Maskati, H. & Thomas, A. B.* (1994), Why Managers Don't Learn, Paper presented at the British Academy of Management Conference, Lancaster
- Antonacopoulou, E.P.* (1995), Mathophobia And Philomathia: A New Perspective And Its Implications For Management Education, Paper presented at the Annual Meeting of the American Academy of Management, Vancouver, Canada
- Antonacopoulou, E.P.* (1996a), Learning Structures And The Social Construction: A European Perspective On Management Education, Proceedings of the Fifth International Human Resource Management Conference, San Diego, USA
- Antonacopoulou, E.P.* (1996b), Understanding Individuals' Receptivity To Learning: The Interdependence Between Emotion And Learning, Paper presented at the Annual Meeting of the American Academy of Management, Cincinnati, USA
- Antonacopoulou, E.P.* (1996c), A Study Of Interrelationships: The Way Individual Managers Learn And Adapt And The Contribution Of Training Towards This Process, PhD Thesis, Warwick Business School, University of Warwick
- Antonacopoulou, E.P.* (1997), Training Does Not Imply Learning: The Individual's Perspective, Warwick Business School Working Paper Series No. 253.
- Argyris, C. & Schön, D.A.* (1978), Organisational Learning: A Theory In Action Perspective, Addison Wesley, USA
- Argyris, C.* (1982), Reasoning, Learning And Action, Jossey-Bass, USA
- Argyris, C.* (1990), Overcoming Organisational Defences: Facilitating Organisational Learning, Allen & Bacon, USA
- Argyris, C.* (1991), Teaching Smart People How To Learn, Harvard Business Review, May-June, 327-337.
- Argyris, C.* (1993), On Organisational Learning, Blackwell, Cambridge, MA
- Argyris, C.* (1994), Good Communication That Blocks Learning, Harvard Business Review, July-Aug, Vol. 72, No. 4, 77-85.
- Badaracco, J.L.* (1991), The Knowledge Link: How Firms

- Compete Through Strategic Alliances, Harvard Business School Press, Boston, USA
- Ball, C.* (1991), *Learning Pays: The Role Of Post-Compulsory Education And Training*, RSA, London
- Ball, C.* (1993), *Towards A Learning Society Making Sense Of The Reform And Restructuring Of Education And Training In The UK*, London Royal Society of Arts (mimeo)
- Bandura, A.* (1977), *Social Learning Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Bass, B.M. & Vaughan, J.A.* (1969), *Training In Industry: The Management Of Learning*, 2nd Edition, Tavinstock, London, UK
- Bell, D.* (1976), *The Coming Of The Post-Industrial Society*, Penguin, Harmondsworth
- Bennett, R., Glennerster, H. & Nevison, D.* (1992), *Learning Should Pay*, British Petroleum, Poole
- Binsted, M.P., Stuart, R. & Long, G.* 1980. Promoting useful managerial learning: Problems of translation and transfer. In J. Beck, & C. Cox (Eds.) *Advances in Management Education*. Chichester: John Wiley
- British Institute of Management (BIM)*, (1984), *Action On Education: The New Initiative*, Education Policy Panel Report, UK
- Block, B.* (1984), *Adult Learning*, Open University Press, Milton Keynes
- Boddy, N.* (1980), Some Issues In The Design Of Action Learning Programmes, in J. Beck & C. Cox. (Eds.), *Advances in Management Education*, 123-140, Wiley, UK
- Bolton, R. & Gold, J.* (1994), *Career Management: Matching The Needs Of Individuals With The Needs Of Organisations*, Personnel Review, Vol. 23, No. 1, 6-24.
- Brookfield, S.* (1986), *Understanding And Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis Of Principles And Effective Practices*, Open University Press, UK
- Brooks, E.* (1980), *Organisational Change: The Managerial Dilemma*, McMillan Press, London
- Burgoyne, J. & Hodgson, V.E.* (1983), *National Learning And Managerial Action: A Phenomenological Study In The Field Setting*, Journal of Management Studies, Vol. 20, No. 3, 387-399.
- Burgoyne, J. & Stuart, R.* (1976), *The Nature, Use And Acquisition Of Managerial Skills And Other Attributes*, Personnel Review, Vol. 5, No. 4, 19-29.
- Burgoyne, J. & Stuart, R.* (1977), *Implicit Learning Theories As Determinants Of The Effect Of Management Development Programmes*, Personnel Review, Vol. 6, No. 2, 5-14.
- Burgoyne, J. & Stuart, R.* (1978), *Management Development Programmes: Underlying Assumptions About Learning*, in J. Burgoyne & R. Stuart, (Eds), *Management Development: Context And Strategies*, 93-114, Gower, UK
- Burgoyne, J.* (1977), *Self-Development, Managerial Success And Effectiveness: Some Empirical Evidence*, MEAD Journal, Vol. 8, 16-20.
- Cappon, A.* (1994), *A Life-Cycle View Of Banking*, Journal of Retail Banking, Vol. 16, No. 1, 33-37.
- Carley, K.* (1992), *Organisational Learning And Personnel Turnover*, Organisation Science, Vol. 3, No. 1, 20-46.
- Carroll, P.* (1992), *The Fallacy Of Customer Retention - The Truth Of Customer Retention*, Journal of Retail Banking, Vol. 13, No. 4, Winter, 15-25.
- Casey, D.* (1980), *Transfer Of Learning - There Are Two Separate Problems* in J. E. Beck & C. J. Cox., (Eds.), *Advances in Management Education*, 303-322, John Wiley, UK
- Cyert, R.M. & March, J.G.* (1963), *A Behavioural Theory Of The Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Davies, J. & Easterby-Smith, M.* (1984), *Learning And Developing From Managerial Work Experiences*, Journal of Management Studies, Vol. 21, No. 2, 169-198.
- Dollard, J. & Miller, N.E.* (1950), *Personality And Psychology: An Analysis In Terms Of Learning, Thinking And Culture*, McGraw-Hill, N.Y.
- Drucker, P.F.* (1993), *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, London
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A.* (1985), *Organisational Learning*, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, 803-813.
- Folly, M.J.* (1990), *Retaining Customer Loyalty In An Increasing Competitive Market*, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 8, No. 4 17-24.
- Foucault, M.* (1977), *Discipline And Punish*, Allen & Unwin, London
- Frier, P.* (1972), *Pedagogy Of The Oppresses*, Penguin, Harmondsworth
- Gagné, R.M.* (1983), *The Conditions Of Learning*, 3rd Edition, Holt, Reinhart and Winston, N.Y.
- Garvin, D. A.* (1993), *Building A Learning Organisation*, Harvard Business Review, July-August, 78-91.
- Giacalone, R. & Rosenfiold, P.* (Eds) (1991), *Applied Impression Management: How Image Making Affects Managerial Decisions*, Sage, London
- Gintberg & Reiley*, (1964), *Effective Change In Large Organisations*, Columbia University Press, New York
- Goffman, E.* (1959), *The Presentation Of Self In Everyday Life*, Penguin, Harmondsworth.
- Gwin, E. & Lindgren, A.* (1986), *Reaching The Services Sensitive Retail Consumers*, Journal of Retail Banking, Vol. 11, No. 1, 11-17.
- Hague, H.* (1973), *Management Learning For Real*, IPM, UK
- Hague, H.* (1979), *Helping Managers Help Themselves*, Blackwell, Oxford
- Hampden-Turner, C.* (1990), *Charting The Corporate Mind: From Dilemma To Strategy*, Blackwell, Oxford
- Hardy, C.* (1990), *Managing Turnaround: The Politics Of Change*, in D. Wilson & R.H. Rosenfeld, *Managing Organisations: Text, Readings And Cases*, 273-280, McGraw-Hill, London.

- Hedberg, B. (1981), How Organisations Learn And Unlearn, in P. Nystrom & W. Starbuck (Eds.), Handbook Of Organisational Design, Open University Press, Oxford
- Hirsh, W. (1990), Succession Planning: Current Practice And Future Issues, Institute of Manpower Studies, Brighton
- Hochschild, A.R. (1983), The Managed Heart, University of California Press, Berkley
- Honey, P. & Munford, A. (1982), The Manual Of Learning Styles, Honey, UK
- Humble, J. (1973), Improving The Performance Of The Experienced Manager, McGraw-Hill, London.
- Husen, T. (1986), The Learning Society Revisited, Pergamon Press, UK
- Jones, A.N. & Cooper, C.L. (1980), Compating Managerial Obsolescence, Philip Allan, UK
- Jones, A.M. & Hendry, C. (1992), The Learning Organisation: A Review Of Literature And Practice, HRD Partnership, UK
- Jones, A.M. (1994), Creating A Learning Organisation, PhD Thesis, University of Warwick
- Jones, J.C. (1967), Learning, Harcourt, Brace & World, Inc. N.Y.
- Juch, B. (1983), Personal Development Theory And Practice In Management Training
- Kanter, R.M. (1983), The Change Masters: Corporate Entrepreneurs At Work, Allen and Unwin, USA
- Keep, E. & Mayhew, K. (1994), Learning Organisations And The Learning Society, Paper presented at the British Academy of Management Conference, University of Lancaster, September
- Kim, D.H. (1993), The Link Between Individual And Organisational Learning, Sloan Management Review, Fall, 37-49
- Kimble, G.A. (1961), Hilgard And Marquis Conditioning And Learning,
- Klatt, L.A., Murdick, R.G. & Schuster, F.E. (1985), Human Resource Management, Bell & Howell, Florida
- Knowles, M.S. (1989), The Making Of An Adult Educator: An Autobiographical Journey, Jossey-Bass, USA
- Kolb, D. & Fry, R. (1975), Towards An Applied Theory Of Experiential Learning, in C.L. Cooper (Ed.) Theories Of Group Processes, Wiley, UK
- Kolb, D.A., Lublin, S., Spoth, J. & Baker, R. (1991), Strategic Management Development: Experiential Learning And Managerial Competencies, in J. Henry, & Walker, (Eds), Creative Management, 221-231, Sage, The Open University
- Koudra, M. (1975), Management Training, Practice And Attitudes, IPM, UK
- Kovach, B.E. (1986), The Derailment Of Fast-Track Managers, Organisational Dynamics, Summer, 41-48.
- Larthrope, K.C.F. (1973), Behavioral Implications Of Management Training, in Humble (Ed) Improving The Performance Of The Experienced Manager, 65-84, McGraw-Hill, London.
- Lessem, R. (1991), Total Quality: Building A Learning Organisation, Basil Blackwell, UK
- Lloyd, B. (1990), A Learning Society, Modern Management, Vol. 4, No. 2, 32-34.
- Lyons, T.P. (1985), Personnel Function In A Changing Environment, Pitmans, UK
- Mangham, I. & Overington, M.A. (1987), Organisation As Theatre, John Wiley, London
- Mangham, I. (1979), The Politics Of Organisational Change, Associated Business Press, London
- March, J.G. & Olsen, J.P. (1976), Organisational Learning And The Ambiguity Of The Past, in J.G. March & J.P. Olsen, Ambiguity And Choice In Organisations, 54-65, Universitetsforlaget, Norway
- March, J.G. (1991), Exploration And Exploitation In Organisational Learning, Organisation Science, Vol. 2, No. 1, 71-87.
- Marsick, V.J. (1994), Trends In Managerial Reinvention: Creating A Learning Map, Management Learning, Vol. 25, No. 1, 11-33.
- McCormick, J.M. & Rose, S. (1994), Restoring Relevance To Retail Banking, Journal of Retail Banking, Vol. 16, No.1, 5-10.
- Mumford, A. (1971), The Manager And Training, Pitman, UK
- Mumford, A. (1979), Self-Development: Flavour Of The Month, Journal of European Industrial Training, Vol. 3, No. 3, 13-15.
- Mumford, A. (1986), Handbook Of Management Development, 2nd edition, Gower, Aldershot
- Mumford, A. (1988), Learning To Learn And Management Self-Development, in M. Pedler, J. Burgoyne & T. Boydell, (Eds), Applying Self-Development In Organizations, 23-27, Prentice Hall, N.Y.
- Mumford, A. (1989), Management Development - Strategies for Action, IPM, UK
- Park, A. (1994), Individual Commitment To Life Time Learning: Individuals' Attitudes, Report On The Quantitative Survey, Employment Department, Research Series, No. 32, July
- Pedler, M. & Boydell, T. (1980), Is All Management Development Self-Development? in J. Beck & C. Cox (Eds), Advances in Management Education, 165-196, Wiley, Chichester
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1978), A Manager's Guide To Self-Development, McGraw-Hill, UK
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991), The Learning Company, McGraw-Hill, London
- Pedler, M. (1984), Management Self-development, in B. Taylor & H. Lippitt, (Eds), Handbook of Management Development, McGraw Hill, London
- Pedler, M. (1988), Self-Development And Work Organisations, in M. Pedler et al. (Eds), Applying Self-Development In Organisations, 1-19, Prentice Hall, London
- Ralston, D.A. & Elsass, P.M. (1991), Conformity: A Subtle Means Of Impression Management? in R. Giacalone & P.

- Rosenfeld (Ed), *Applied Impression Management: How Image Making Affects Managerial Decisions*, 243-253, Sage, London
- Ranson, S. (1992), *Towards The Learning Society*, Educational Management and Administration, Vol. 20, No. 2, 68-79.
- Revans, R.W. (1971), *Developing Effective Managers: A New Approach To Business*, Longman, UK
- Revans, R.W. (1977), *Action Learning*, Journal of European Industrial Training, Vol. 1, 2-5.
- Revans, R.W. (1982), *The Origins And Growths Of Action Learning*, Chartwell-Bratt, Sweden
- Roberts, T. (1974), *Developing Effective Managers*, IPM, UK.
- Rogers, A. (1992), *Adult Learning For Development*, Cassell, London
- Rosenfiold, P., Giacalone, R.A. & Riordan, C.A. (1995), *Impression Management In Organisations: Theory, Measurement And Practice*, Sage UK
- Salaman, G. & Butler, J. (1990), *Why Managers Won't Learn*, Management Education and Development Journal, Vol. 21, No. 3, 183-191.
- Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual And Organisational Needs*, Addison Wesley, USA
- Schein, E.H. (1993), *On Dialogue, Culture And Organisational Learning*, Organisational Dynamics, Autumn, Vol. 22, No. 2, 40-51.
- Schön, D.A. (1983), *The Reflective Practitioner*, Basic Books, N.Y.
- Senge, P.M. (1990), *The Leaders' New Work: Building Learning Organisations*, Sloan Management Review, Fall, 7-23.
- Stata, R. (1989), *Organisational Learning-The Key To Management Innovation*, Sloan Management Review, Spring, 63-74.
- Stewart, V. & Stewart, A. (1981), *Tomorrow's Managers Today*, 2nd Edition, IPM, UK
- Stuart, R. (1984), *Frameworks For The Practice Of Learning Interventions*, in Cox & Beck (Eds), *Management Development: Advances In Practice And Theory*, 187-206, John Wiley, UMIST, UK
- Sutcliffe, G.E. (1988), *Effective Learning For Effective Management*, Prentice Hall, UK
- Temporal, P. (1978), *The Nature Of Non-Contrived Learning And Its Implications For Management Development*, Management Education and Development Journal, Vol. 9, 93-99.
- Temporal, P. (1984), *Helping Self-Development To Happen*, in C. Cox & J. Beck (Eds) *Management Development: Advances In Practice And Theory*, 165-175, Wiley, UK
- Thomas, L.F. & Harri-Augstein, E.S. (1985), *Self-Organised Learning: Foundation Of A Conversational Science For Psychology*
- Vygotsky, L.S. (1962), *Thought And Language*, MIT Press, Cambridge, USA
- Walker, S. (1975), *Learning And Reinforcement*, Metliven, London
- Wayne, S.J. & Liden, R.C. (1995), *Effects Of Impression Management On Performance Ratings: A Longitudinal Study*, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, 232-
- Williams, M. (1987), *Management Self-Development*, in D.M. Stewart (Ed.), *Handbook Of Management Skills*, 5-28, Gower, UK

Jane STURGES

## WHAT IT MEANS TO SUCCEED? MANAGERS' CONCEPTIONS OF CAREER SUCCESS

What is success for the manager?, asked the author of the study in an empirical survey from the executives of a big British telecommunications company. The answers led her to the conclusion that the earlier conceived „advancement plans“ are no longer sufficient to reflect the managers' needs to advance and their visions. Managers think in terms of professional advancement rather than organisational and hierarchical rank.

This paper reports the findings of a research study aimed at discovering how managers define career success for themselves on their own terms. The qualitative study was conducted by means of semi-structured interviews with managers in a leading UK telecommunications company: qualitative methods were chosen because they appeared to be those most likely to shed light on this under-researched topic, as discussed in more detail below in section 4.

It is acknowledged that career theory has lacked a satisfactory conceptualisation of how managers define career success for themselves on their own terms (Poole et al. 1993): managers' personal conceptions of success have often been excluded from research into careers (Herriot et al. 1994). As a result, career success is still frequently presented as something which can be determined objectively and measured solely through external criteria such as hierarchical position and salary level (e.g. O'Reilly and Chatman 1994, Melamed 1995). This view persists despite considerable evidence that managers do not regard their own career success in terms of such external criteria alone (e.g. Korman et al. 1981, Gattiker and Larwood 1988). Moreover, the flattening of organisational hierarchies and the advent of a new psychological contract between employer and employee, which does not include the promise of promotional opportunities,

(Herriot and Pemberton 1995) have made the traditional notion of career success as hierarchical advancement increasingly less relevant both to organisations and to individual managers.

Women managers and older managers in particular appear less likely to see career success in the external terms in which it is commonly described (e.g. Marshall 1984, Asplund 1988, O'Connor and Wolfe 1987, Nicholson and West 1988). This adds weight to the need for research which investigates the concept of career success from the perspective of individual managers.

The research findings presented in this paper therefore raise the issue of „what is success“ (Sekaran and Hall 1989) for managers. In doing so, they fill a clearly identified gap in the theory on career success by developing a conceptualisation of managers' personal perceptions of career success, based on individuals' subjective definitions of career success (Poole et al. 1993), and presented in the form of a typology of managerial career success. The use of a typology to conceptualise career success from the individual's point of view responds to calls for the development of „orientational categories“ in this field, that represent „an aggregation of individual data which reflects differences in subjective meanings“ (Bailyn 1989).

## The organisational background

Organisations are less and less willing and able to offer their managers career success based on the idea of hierarchical advancement than they were in the past. Over the past ten years many have rethought the way in which they operate and shed whole layers of management, destroying the neat hierarchical ladder up which executives once climbed. The ostensible reasons for this has been to improve communication and speed up decision making, but undoubtedly such changes have also been driven by a desire to reduce costs. The flattening of organisational hierarchies has meant in particular the removal of middle management grades within companies. In the organisation where this research was carried out, for example, there are now just six levels in the management hierarchy, compared with 12 before the process of restructuring began: between four and five thousand managers' jobs were lost in the most recent reorganisation six years ago.

This means that, for those managers who remain in organisations, there are far more limited opportunities for hierarchical advancement and consequently less opportunity to achieve success in the external terms by which it has traditionally been defined. The concepts of „career“ and „career success“, as they have been known, are now under threat (Leach and Chakiris 1988), since it is clear that hierarchical success, based on pay and position, may no longer be available to many people.

Other aspects of the changes which have taken place in organisations in the past decade have exacerbated the demise of the traditional hierarchical career. For now not only do managerial careers offer fewer opportunities for progression, they are also far more precarious. Many believe that in the future companies will employ just a small core of permanent staff, with others being brought in on a temporary basis, as and when required (Handy 1989). As a result the managerial career of today has been described as „boundaryless“, since it is likely to be independent of, rather than dependant on, organisational boundaries (Arthur 1994): as such, responsibility for its development will fall increasingly on the individual manager, who must acquire the right mix of skills and competencies to survive in this new „freelance“ environment (Kanter 1989).

For a growing number of managers, therefore, it may not even be possible to base career success on any kind of organisational success at all. Pahl (1995) comments: „Whether or not the golden age of orderly careers ever existed, the experience of most managers in the 1990s is

of considerable insecurity and uncertainty about their future prospects.“

In the circumstances, organisations have much to gain from a greater understanding of what career success means to the managers whom they still employ. The disappearance of the „career by advancement“ means that many of the processes concerning career management previously used will have to be rethought: if companies want to continue to offer their staff opportunities for development, these will have to be based on something other than the principle of upward mobility. Brousseau et al. (1996), for example, argue that the end of the hierarchical career is an opportunity for organisations to introduce a pluralistic career framework, which allows for definitions of success other than hierarchical advancement and consequently requires different approaches to career management and development. A better understanding of how individuals perceive career success therefore could provide organisations with insight into potential alternative focuses for career development initiatives.

## The theoretical background

The literature on managerial careers suggests that managers' conceptions of career success cannot be represented adequately by external criteria such as level in the hierarchy and pay in the way that it frequently is (e.g. O'Reilly and Chatman 1994, Melamed 1995): there is much evidence that external organisational success is not sufficient on its own to make managers to feel that their careers are successful (e.g. Korman et al. 1981, Scase and Goffee 1989, Russo et al. 1991). It has been suggested that, as the career has an internal as well as an external dimension (Schein 1978, Gunz 1989, Derr and Laurent 1989), so career success itself should include a subjective internal dimension, as well as the objective external perspective from which it is generally viewed (Gattiker and Larwood 1986). If this is the case, then for managers personal conceptions of career success will be based on both objective external and subjective internal criteria.

Gattiker and Larwood (1990) argue that individuals' perceptions of their own achievements tend to be based on „less obvious, more subjective personal standards“. They propose that career success should be assessed by reference to both internal and external perspectives (Gattiker and Larwood 1988), suggesting that, while studies investigating career success have generally focused on the external perspective, with „progress“ being judged in terms of objective measures such as

income and job title, „a person's own assessment of his/her success may be strongly influenced by subjective internal career concepts“ (Gattiker and Larwood 1986). Peluchette (1993) also proposes that career success for individuals consists of both objective and subjective criteria. She believes that „the subjective view concerns how a person feels about his or her career accomplishments and prospects for future achievements“ and sets the importance of this internal dimension of success in an organisational context: „It should be emphasised that subjective career success has implications for one's mental well-being and quality of life, issues which most organisations are concerned about.....Individuals who feel successful are likely to be happier and more motivated, which in turn, would enhance their performance.“

Poole et al. (1991 and 1993) suggest that subjective internal success may in fact be a more important determinant of perceived career success than objective external success. They argue that the interaction between objective external and subjective internal criteria for perceptions of success is very complex: while they agree that subjective criteria, such as interest and work satisfaction, are highly important, nonetheless they point out that objective criteria, such as income and supervisory status, can also influence feelings of career success.

Korman et al. (1981) found that many outwardly successful middle-aged (male) executives did not themselves believe they were a success; instead, they suffered from feelings of alienation, in particular related to a loss of affiliative satisfaction. Since Korman et al.'s research was carried out, a series of studies have indicated that managers place less emphasis on their careers as a source of satisfaction in their lives than they did in the past, altering their ideas about career success as a result: Scase and Goffee (1989), for example, believe that managers are increasingly disinterested in career success as it has been traditionally understood; they claim that managers are more and more drawn to their families as a source of satisfaction and less and less prepared to sacrifice their lifestyles for their careers.

Herriot and Pemberton (1995) likewise insist that „employees...are not as single mindedly promotion centred as they were ten or twenty years ago“ and that, as a result, „many managers' ideas of career success do not match those held by people occupying the most senior roles in organisations, who are likely to see it in terms of position and pay“. Sekaran and Hall (1989) suggest that the work force at large has adopted „a more individualised, 'protean' definition of success, which stresses

autonomy, flexibility and balance between work and home“.

Schein (1996) found that, by the 1990s, up to 50 per cent of some groups of managers who took part in his research had a life style career anchor, that is they saw having the ability to balance their work life with their home life as the most important aspect of their career. This compares with groups of managers in the seventies and early eighties who he found were most likely to have work-focused general management or technical/functional career anchors. Schein attributes this change to the growing number of dual career couples who have to „integrate two careers and two sets of personal and family concerns into a coherent overall pattern“. However, it seems likely that there is also some connection between the apparent shift in ideas about what the career means to managers and the organisational context of layering and the new psychological contract, discussed in section 2.

The failure of many managers to relate their own success to purely external achievements (Korman et al. 1981, Herriot and Pemberton 1995) confirms that subjective internal criteria may in fact be a more important part of some individuals' personal definitions of career success. One group for whom this appears to be particularly true are women managers (e.g. Poole et al. 1993, Hennig and Jardim 1978, Marshall 1984, Asplund 1988), for reasons probably related both to their psychological development (Gilligan 1982) and their organisational experiences (Cox and Harquail 1991).

Powell and Mainiero (1992 and 1993) argue that women emphasise subjective internal measures of success more than men do. They conclude that, for women managers, career success relates more to satisfaction with career, defined in terms of its perceived quality, than objective career achievements „as measured by promotions, salary increments, and the like“. „Subjective measures of success are at least as important as objective measures in determining whether women truly are successful,“ they state, although they stress that „this is not to say that men define their career success solely through objective measures or women by subjective measures“ (Powell and Mainiero 1993).

Women managers often appear to relate their own career success to a process of personal development (Hennig and Jardim 1978) which involves interesting and challenging work (Marshall 1984, Asplund 1988), and balance with the rest of their life (Powell and Mainiero 1992). Hennig and Jardim (1978), for example, claim that women managers treat each job as an opportunity to

show that they can perform well; they conclude that they see achieving success in their careers almost as internal growth „towards an intensely personal goal which the individual alone can judge whether she has achieved“. Marshall (1984) suggests that many women managers do not look far ahead in their careers but instead seek to get continual challenge, interest and growth from their work. Nicholson and West concur (1988) that „women managers are less concerned than men with material rewards from work and are more interested in fulfilling a need for growth“.

The relative importance of external material criteria for career success also seems to wane as managers grow older (Nicholson and West 1988), with managers becoming more concerned in middle age with criteria for success such as autonomy and influence (O'Connor and Wolfe 1987, Nicholson and West 1988, Kalleberg and Losocco 1983.) Nicholson and West (1988) describe the period of „young middle-age“, which they place between 36 and 45, as a watershed for managers in terms of what they want from their career. They claim that during this period managers' need for growth and need for rewards from work peak, before declining thereafter. Managers „nearing the end of their career“ are „more relaxed, fulfilled, and less ambitious and are less concerned with material rewards“, they say. On the other hand, they are more concerned with „opportunities to influence and contribute to their environments“ (Nicholson and West 1988). O'Connor and Wolfe's research (1987) also supports the existence of some kind of mid-life turning point, which brings about a change in managers' career orientation and increases their need for autonomy at work.

### Research methodology

This research was carried out using qualitative methods, namely semi-structured interviews. The decision to conduct the research in this way was made largely for pragmatic reasons. The questions which the research aimed to answer were as follows:

1. *What do managers conceive career success to be for themselves on their own terms?*
2. *Do women managers have different ideas about what career success is for them from men?*
3. *Do older managers have different ideas about what career success is for them from younger ones?*

The research questions are exploratory in nature: as a research topic, individuals' personal conceptions of suc-

cess have received little attention to date (Gattiker and Larwood 1989). For an exploratory study of this kind, it is generally accepted that qualitative methods offer the most appropriate means of answering the research questions (Marshall and Rossman 1989). It is also acknowledged that research which investigates the meanings and beliefs of individuals can be best carried out with recourse to qualitative methods (Silverman 1993). As Okely (1994) says, „peoples' beliefs, values and actions are not necessarily revealed by head counting“.

This research was carried out amongst managers who worked for a leading UK telecommunications company. A total of 36 managers were interviewed for the research, 18 women and 18 men, divided into three age groups, the twenties, the thirties and the forties. The managers worked in all divisions of the organisation and held jobs at a variety of managerial grades, from the lowest to the grade below director level.

The aim of data analysis in this research was to build theory abductively (Blaikie 1993) from data gathered in the semi-structured interviews, in the manner described by Ritchie and Spencer (1994), who identify five stages in the analysis process: Following a period of *familiarisation* with the data, *identifying a thematic framework*, or the development of an index whereby the interview data could be coded, was the first step taken in analysing the data. After indexing, or coding, the next identifiable phase of analysis resembled what Ritchie and Spencer (1994) describe as charting: the data as a whole was examined in the context of the themes which emerged from coding. The latter stages of analysis were akin to what Ritchie and Spencer call *mapping and interpreting*: it involved integrating the concepts which emerged from the data in the context of the research questions to create a typology of managerial career success.

The development of the typology was central to the approach taken to data analysis in this research. The use of typologies, schemes which conceptually classify qualitative data according to different „types“ which emerge from them, has been widely acknowledged as an expedient means of data analysis, particularly for research which explores the different meanings people place on the phenomenon being explored e.g. Ritchie and Spencer (1994) and is seen as especially pertinent for research which examines the career from the individual's point of view (e.g. Schein 1978, Driver 1982, Derr 1986). As discussed above, Bailyn (1989) has called for the development of more such typologies or *orientational categories*, which classify people „according to individual predispo-

sitions" about their careers. The decision to construct the typology was also informed by the process of data analysis itself. A series of analytical patterns and ideas from the data led the researcher inexorably towards building the typology. Thus its construction was the inevitable result of the data analysis process, and not simply an attempt to follow the example of previous research.

Because the types have been derived from and are grounded in the research data, most of the managers who took part in the research can be described as one of the four types. However, there were two managers for whom it was impossible to determine which type they were with any certainty.

### Research findings

The research findings suggest that for individual managers the notion of career success is much more complex than it is commonly represented as hierarchical position and level of pay. All of the managers who took part in the study used internal criteria to measure their own success, as well as external criteria. Internal criteria were judged to be those which cannot be measured objectively in the way that pay and hierarchical level can be, and as such are experienced *internally* by the managers. Five separate groups of internal criteria for success were identified: achievement criteria, which included measures of success such as getting a sense of *achievement* from what one did at work and personal development, *accomplishment* criteria, which involved feeling that one was extremely good at one's job, enjoyment criteria, which meant seeing success in terms of finding work interesting and enjoyable, *integrity* criteria, which involved measures of success such as feeling that one acted with integrity as a manager and that the work one did was worthwhile, and balance criteria, which were centred on seeking the ability to balance work life with home life.

While internal criteria were an extremely important part of all the managers' conceptions of career success, external criteria nevertheless remained a crucial part of their ideas of success too. Grade criteria, such as hierarchical position and progression through promotion, and reward criteria, chiefly pay, were identified as a component of many of the managers' definitions of career success. However, the research also showed that external success is itself a more complex concept than has previously been acknowledged. It found that external success has two distinct aspects, an external material dimension based on grade and reward criteria, and a non-material and intangible dimension, which included personal

recognition criteria such as being respected and being seen as an expert, and influence criteria, such as being able to influence things at work and leave one's mark on the organisation for which one worked. Criteria such as these were often central to definitions of career success elicited by the research: whilst external to the managers, they are not „tangible“ in the way that hierarchical position and level of pay are, and therefore are referred to as „intangible“ criteria, in order to distinguish them from the „external“ criteria of pay and position.

Thus the research found that, for all the managers, managerial career success was a three dimensional concept, based on internal, intangible and external criteria for success. The three dimensions were emphasised in different ways to varying degrees by individual managers: the difference between the managers in terms of how they viewed career success for themselves was therefore one of emphasis, not of actual kind. Most importantly, patterns emerged from the research, which revealed the existence of groups of managers who emphasised certain criteria for career success in a specific manner:

One group of managers saw career success very much in terms of organisational recognition, putting most emphasis on external grade and reward criteria in their definitions of career success. A second group of managers equated career success with personal recognition: for them, personal recognition criteria were central to their definition of success. A third group of managers associated career success with organisational influence; for them, influence criteria were the most important part of their definition of success. A fourth group of managers saw career success in terms of personal achievement and put achievement criteria at the heart of their idea of success.

Based on these groups of managers, a typology of managerial career success was developed to illustrate the diverse kinds of career success that the research found different managers pursued. The four types of managers found in this research are as follows:

#### ➤ The Climber

For the Climber, career success is seen very much in terms of external criteria, that is the grade criteria of hierarchical position and progression through promotion and reward criteria, especially level of pay. The Climber's view of success is thus closest to the „traditional“ concept of organisational career success and is often expressed as reaching the most senior levels of management:

**„I have ambitions to succeed at the highest level...what that will be I don't know...I don't really want to say what it is, because I don't know...but it's to achieve at a high (level)...either director or general manager, a high level in business, or set my own business up.“**  
(20s man)

The name Climber was chosen to describe this type of manager not just because they aspire to move up the organisational hierarchy but also because they seek the status which they believe this will give them. Having an influence at work is not enough for them to feel successful, they have to achieve a perceived status too. This status can be expressed either in organisational or in social terms. The Climber also tends to be very goal oriented in terms of their attitude to their career progression. The managers who fall into this category as a rule set themselves regular stretching goals and targets relating to their level of pay and their position in the hierarchy. Related to this emphasis on career goals, the Climber often has a strong competitive instinct.

Nevertheless, Climbers do not rely on external criteria alone to define their career success. They need to enjoy their work to feel that they are successful, and internal enjoyment criteria therefore are an important part of their idea of success too. Not surprisingly, however, their goal orientation and their competitive instinct mean that Climbers are highly likely to enjoy working in the corporate environment.

➔ **The Expert**

For the Expert, success is seen in terms of achieving a high level of competency at their job and being recognised personally for being good at what they do, be it in terms of being seen to be an expert or winning the respect of the people they work with. The Expert's conception of success is therefore grounded in both internal accomplishment and intangible personal recognition criteria:

**„I want to be good at what I'm doing and recognised as being good, and have that feedback.“** (20s woman)

This affirmation of their accomplishment is central to Experts' perception of career success. It can take many forms, such as given positive feedback, being thanked for their efforts or winning awards. External criteria are far less important in terms of how Experts conceive career success than internal and intangible criteria. For many

Experts, grade criteria for career success are not part of their definition of success at all. Other Experts, especially younger ones, do include external criteria in their definition of career success, but only because they see them as another form of personal recognition, rather than because they value them in absolute terms in the way that Climbers do.

To Experts, the content of the job they do is more important than their position in the hierarchy or their status within the organisation. For this reason, they value enjoyment criteria for success highly, especially job satisfaction, and often are not prepared to sacrifice a job they enjoy doing for advancement within the organisation.

➔ **The Influencer**

To the Influencer, career success means being able to do things at work which have a tangible and positive effect on the organisation they work for, regardless of their position in the hierarchy. The Influencer's idea of career success is thus grounded in influence criteria for success, such as leaving a mark or having an impact on the business:

**„If I was in a job where I couldn't influence the stuff I felt mattered, I'd go barking mad...I accept certain political realities, because the art of negotiation is knowing what you can change and what you can't, but my idea of hell is being in a job where I'm just there to carry out orders.“** (40s woman)

The way in which Influencers perceive they may achieve influence varies. For older Influencers in particular, the idea of leaving a mark on their organisation is extremely important, and is often linked to gaining autonomy at work, particularly for those managers who have not reached senior levels in the managerial hierarchy. For younger Influencers, or those who wish to progress up the hierarchy, influence is frequently seen as attaining a level of responsibility within the organisation, and, as such, something to aspire to as their career develops.

Influence is also often described in terms of having an impact on the business by Influencers of all ages. Some of the managers have tried to achieve this regardless of their grade by getting involved in activities outside the normal remit of their job, which has allowed them to attain greater levels of influence than their position in the hierarchy would have permitted them. Others are keen to progress up the hierarchy because they perceive that the

higher they are, the greater the level of influence they will be able to exert. Nevertheless, while the Influencer may believe that their grade in the hierarchy is important, this is because of the influence it allows them, rather than for the status it gives them. Internal criteria for career success are important to Influencers too, in particular achievement criteria for success, because to them career success relates to what they can achieve within the organisation, rather than the position which they reach.

➔ **The Self-Realiser**

For the Self-Realiser, career success is very much an internal concept, based on the idea of achievement at a very personal level, sometimes in a way which means little to other people. As a result internal criteria for success, especially achievement criteria, are most important to the Self-Realiser. The Self-Realiser's idea of success is thus as far removed from external managerial success as possible and closest to the notion of personal fulfilment:

**„If you've been able to express your best ability, and you've enjoyed yourself, then I think you've got a successful career...without both of those it wouldn't be successful.“ (20s man)**

Accomplishment criteria for success may also be valued by the Self-Realiser, since they sometimes obtain a sense of achievement from being good at what they do at work. However, while success for the Self-Realiser can be the result of specific job-related achievements, sometimes they may have difficulty in describing their very personal idea of career success in organisational terms at all.

Self-Realisers often find it essential that their work is challenging at a personal level in some way. Meeting a challenge not only adds to their sense of achievement but helps them develop as managers, something which many Self-Realisers value. In addition, for Self-Realisers, a vital part of their idea of career success is achieving a balance between their work life and their home life; they are usually managers to whom it matters that they succeed in both spheres of their life on their own personal terms.

Differences were found between the male and female managers, and younger and older managers, in terms of the criteria they used to define career success. The men were more likely to see their own career success in terms of external criteria, whereas the women perceived theirs more in terms of internal and intangible criteria; younger

managers favoured external criteria for success more than older managers, whereas older managers were more likely to view career success in terms of influence criteria, especially the criterion of leaving a mark on the organisation.

This was reflected in the kind of managers who were identified as being each of the four types described above: The group of Climbers consisted of seven men, six of whom were in their twenties and thirties; the group of Experts consisted of nine managers, seven women and two men, including three of the five women in their twenties who took part in the research; the group of Influencers was composed of eleven managers, six men and five women, seven of whom were in their forties, including five of the six men interviewed; the group of Self-Realisers consisted of seven managers, six women and one man, spread between the three age groups. (It was impossible to describe two of the managers, both men, as any one of the four types.) Thus the research findings show that younger men are most likely to be Climbers, and older men Influencers, whereas younger women are most likely to be Experts, and older women Experts, Self-Realisers or Influencers.

**Discussion**

The research findings support the view that describing managerial career success wholly in the external material terms of hierarchical position and pay does not represent what most managers feel about their own success (e.g. Korman et al. 1981). For all of the managers who took part in the research, success had an internal as well as an external dimension (Poole et al. 1993, Gattiker and Larwood 1986 and 1988, Peluchette 1993). Of the four types of manager identified, just one, the Climber, has a view of career success which in any way resembles the traditional definition of success as advancement (e.g. O'Reilly and Chatman 1994, Melamed 1995). Only seven of the 36 managers interviewed for this research could be categorised as Climbers; the vast majority (29) of the managers, therefore, had a personal definition of career success which was far removed from the „traditional“ idea of success within organisations.

Since all of the Climbers the research identified were men, it is perhaps not surprising that the „traditional“ model of career success has been identified as representing a typically „masculine“ idea of success (e.g. Powell and Mainiero 1993). Most of the managers identified as Experts and Self-Realisers were women: aspects of the

Expert's and Self-Realiser's definitions of career success reflect the findings of studies which have investigated what female managers want from their careers: the Self-Realiser's conception of success, based on the idea of achievement at a very personal level, in particular echoes much of this earlier research, which showed that women managers seek challenge and personal growth from their careers, rather than external material success (e.g. Hennig and Jardim 1978, Marshall 1984, Asplund 1988, Nicholson and West 1988).

The Experts defined career success as accomplishment and personal recognition. While less has been written about the importance of these criteria for success to managers, there is some indication of the value managers, especially women, may place on them: Hennig and Jardim (1978), for example, claim that women treat each job as an opportunity to show that they can perform well.

The largest group to emerge in this research was that of the Influencers, generally an older group of managers, who saw success in terms of being able to have a real influence on the organisation they worked for and leave their mark behind them. This again echoes the findings of earlier research which acknowledged that the idea of influence may be more important to older managers (O'Connor and Wolfe 1987, Nicholson and West 1988).

It is open to debate how far the views of career success the research found the majority of the managers held have been influenced by the changes which have taken place in organisations over the past decade. Many of the success criteria which the managers used could be seen as a response to the context of organisational delayering and the new psychological contract which has arisen between employer and employee as a result. For example, accomplishment may be more important as a measure of success to managers who perceive their career to be „boundaryless“, in that it is acknowledged (Kanter 1989) that those managers who succeed in this environment will need to be extremely competent at what they do. Likewise, it is possible that getting a sense of achievement from what one does at work may become the only thing by which success can truly be judged when the boundaryless career is the norm and career success cannot be computed in organisational terms at all.

It may also be the case that other success criteria, such as personal recognition, are emphasised as „alternatives“ to the traditional idea of career success based on hierarchical advancement, which is perceived to be no longer available: it is accepted that managers alter their needs as their career develops to suit what they believe

they will be offered in order to achieve self-fulfilment of some kind (Nicholson and West 1988). In particular, success in organisations may become increasingly equated with criteria of influence in a context where managers operate in a „flattened“ hierarchy with little opportunity for progression.

Thus, the kind of success the Expert seeks could reflect what career success means in a boundaryless career, which focuses very much on the individual's skills and competencies, recognition of which will probably be in personal not organisational terms. The conception of career success held by the Self-Realiser, as achievement at a very personal level involving personal challenge and self-development, is also in keeping with the context of a career where organisational success is unattainable or means very little. Career success as the Influencer describes it is suited to an environment where is little opportunity to move up an organisational hierarchy, but every chance to succeed through extending one's sphere of influence in a flatter structure.

Research which shows how managers have altered their ideas about what their career means to them (e.g. Scase and Goffee 1989, Schein 1996) suggests that the changing organisational context may have had a strong influence on managers' conceptions of career success. Nevertheless, earlier literature, in particular that which examined what women managers wanted from their career (e.g. Hennig and Jardim 1978, Marshall 1984), also indicates that many managers have never viewed their own career success in terms of hierarchical advancement. One must conclude, therefore, that further studies are needed to explore why different managers conceive success in the way that they do, and what are the most significant influences on them in this regard.

## Conclusion

In the past, careers have generally been viewed from the point of view of the organisation (Herriot et al. 1994) and success judged accordingly in external, organisational terms. The research findings discussed in this paper indicate that no such narrow definition of career success exists from the point of view of the individual. Managers have different ideas about what career success means to them, illustrated here by the typology of career success which the research has developed.

The typology shows that managers' views on career success not only need not be in accord with the traditional organisational definition, but also are not homogeneous at all. It is just as possible for a manager to see career

success in terms of extremely personal achievement involving a degree of challenge and self-development, like the Self-Realiser does, as it is for them to see it primarily in terms of organisational seniority and pay, like the Climber: each definition of success as described in the typology is equally valid.

The research findings therefore greatly improve understanding of what careers and career success mean to managers: organisations should no longer assume that they are a homogeneous group, with a single set of wants and needs related to their career. In particular, there are important implications for the future development of organisational career management systems. In the past, career development for managers has been predicated on the idea of career success as hierarchical advancement: more recently there have been calls for organisations to introduce pluralistic career frameworks (Brousseau et al. 1996), based on different notions of success.

This research suggests what kind of „alternative“ definitions of career success organisations might promote as the basis for new career tracks and career development strategies. In this way, organisational career management will reflect better what individual managers actually want from their careers and may even allow the disappearance of the hierarchical career to be seen as a positive move and not as the negative phenomenon it is currently perceived to be.

## References

- Arthur, M.B. (1994) 'The boundaryless career: a new perspective for organisational enquiry', *Journal of Organisational Behaviour*, 15: 295-306.
- Asplund, G. (1988) *Women managers: changing organisational cultures*, Chichester: John Wiley
- Bailyn, L. (1989) 'Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice of careers', in M.B. Arthur, D.T. Hall and B.S. Lawrence (eds.) *Handbook of career theory*, Cambridge: Cambridge University Press
- Blaikie, N. (1993) *Approaches to social enquiry*, Cambridge: Polity Press
- Brousseau, K.R., Driver, M.J., Eneroth, K. and Larsson, R. (1996) „Career pandemonium: realigning individuals and organisations“, *Academy of Management Executive*, 10(4): 52-66.
- Cox, T.H. and Harquail, C.V. (1991) 'Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs', *Journal of Vocational Behaviour*, 39: 54-75.
- Derr, C.B. and Laurent, A. (1989) 'The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective', in M.B. Arthur, D.T. Hall and B.S. Lawrence (eds.) *Handbook of career theory*, Cambridge: Cambridge University Press
- Derr, C.B. (1986) *Managing the new careerists: the diverse career success orientations of today's workers*, San Francisco: Jossey Bass
- Driver, M.J. (1982) 'Career concepts - a new approach to career research', in R. Katz (ed.) *Career issues in human resource management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Gattiker, U.E. and Larwood, L. (1986) 'Subjective career success: a study of managers and support personnel', *Journal of Business and Psychology*, 1(2):78-94.
- Gattiker, U.E. and Larwood, L. (1988) 'Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction', *Human Relations*, 41(8): 569-591.
- Gattiker, U.E. and Larwood, L. (1989) 'Career success, mobility and extrinsic satisfaction of corporate managers', *The Social Science Journal*, 26(1): 75-92.
- Gattiker, U.E. and Larwood, L. (1990) 'Predictors for career advancement in the corporate hierarchy', *Human Relations*, 43(8): 703-726.
- Gilligan, C. (1982) *In a different voice*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Handy, C. (1989) *The Age of Unreason*, London: Business Books
- Hennig, M. and Jardim, A. (1978) *The managerial woman*, London: Marion Boyars
- Herriot, P. and Pemberton, C. (1995) *New deals: the revolution in managerial careers*, Chichester: John Wiley
- Herriot, P., Gibbons, P., Pemberton, C. and Jackson, P.R. (1994) 'An empirical model of managerial careers in organisations', *British Journal of Management*, 5: 113-121.
- Kalleberg, A.L. and Losocco, K.A. (1983) 'Aging, values and rewards: explaining age differences in job satisfaction', *American Sociological Review*, 48: 78-90.
- Kanter, R.M. (1989) *When giants learn to dance*, London: Simon & Schuster
- Korman, A.K., Wittig-Berman, U. and Lang, D. (1981) 'Career success and personal failure: alienation in professionals and managers', *Academy of Management Journal*, 24(2): 342-360.
- Leach, J.L. and Chakiris, B.J. (1988) 'The future of jobs, work and careers', *Training and Development Journal*, April: 48-54.
- Marshall, C. and Rossman, G.B. (1989) *Designing Qualitative Research*, Newbury Park: Sage
- Marshall, J. (1984) *Women managers: travellers in a male world*, Chichester: John Wiley
- Melamed, T. (1985) „Career success: the moderating effect of gender“, *Journal of Vocational Behaviour*, 47: 35-60.
- Nicholson, N. and West, M.A. (1988) *Managerial job change: men and women in transition*, Cambridge: Cambridge University Press

- O'Connor, D.J. and Wolfe, D.M. (1987) 'On managing midlife transitions in career and family', *Human Relations*, 40(12): 799-816.
- O'Reilly, C.A. and Chatman, J.A. (1994) 'Working longer and harder: a longitudinal study of managerial success', *Administrative Science Quarterly*, 39(12): 603-627.
- Okely, J. (1994) 'Thinking through fieldwork', in A. Bryman and R.G. Burgess (eds.) *Analysing Qualitative Data*, London: Routledge
- Pahl, R. (1995) *After success*, London: Polity Press
- Peluchette, J. van E., (1993) 'Subjective career success: the influence of individual difference, family and organisational variables', *Journal of Vocational Behaviour*, 43: 198-208.
- Poole, M.E., Langan-Fox, J. and Omodei, M. (1991) 'Sex differences in perceived career success', *Psychology Monographs*, 117(2): 153-174.
- Poole, M.E., Langan-Fox, J. and Omodei, M. (1993) 'Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: a longitudinal study', *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 66: 39-54.
- Powell, G.N. and Mainiero, L.A. (1992) 'Cross-currents in the river of time: conceptualising the complexities of women's careers', *Journal of Management*, 18(2): 215-237.
- Powell, G.N. and Mainiero, L.A. (1993) 'Getting ahead – in career and life' in G. Powell (ed.) *Women and men in management*, 2nd edition, Newbury Park: Sage
- Ritchie, J. and Spencer, L. (1994) 'Qualitative data analysis for applied policy research', in A. Bryman and R.G. Burgess (eds.) *Analysing Qualitative Data*, London: Routledge
- Russo, N., Kelly, R-M. and Deacon, M. (1991) 'Gender and success-related attribution: beyond individualistic conceptions of achievement', *Sex Roles*, 25(5-6): 331-350.
- Scase, R. and Goffee, R. (1989) *Reluctant managers: their work and lifestyles*, London: Routledge
- Schein, E.H. (1978) *Career dynamics: matching individual and organisational needs*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Schein, E.H. (1996) 'Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century', *Academy of Management Executive*, 10(4)
- Sekaran, U. and Hall, D.T. (1989) 'Asynchronism in dual career and family linkages', in M.B. Arthur, D.T. Hall and B.S. Lawrence (eds.) *Handbook of career theory*, Cambridge: Cambridge University Press
- Silverman, D. (1993) *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*, London: Sage



A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem  
**VEZETŐKÉPZŐ INTÉZETE**  
 az Országos Képzési jegyzékben szereplő szakképzések közül  
 az alábbi intenzív tanfolyamokat indítja:

- **FELSŐFOKÚ GAZDASÁGI SZAKÉRTŐ**  
 (Mérlegképes könyvelő, Pénzügyi Tanácsadó szakosodással)
- **FELSŐFOKÚ GAZDASÁGI REVIZOR**  
 (Okleveles pénzügyi revizor, Pénzügyi és számviteli szakellenőr szakosodással)
- **OKLEVELES KÖNYVVIZSGÁLÓ**
- **ADÓTANÁCSADÓ**

**Helye:**

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet  
 1087 Budapest, Könyves Kálmán krt. 48-52.

**Jelentkezés, felvilágosítás:**

KORONA Ildikó Tel.: 210-0210/1309 Fax: 210-0210/1306  
 e-mail: [ikorona@mail.vki.bke.hu](mailto:ikorona@mail.vki.bke.hu) <http://www.vki.bke.hu>

Ruth SIMPSON

## RATIONALISATION, FLEXIBILITY AND THE IMPACT OF PRESENTEEISM ON THE WORKING LIVES OF SENIOR MANAGERS IN THE UK

The writing's author demonstrates the impact of changes occurring as a consequence of flexible employment patterns on the position of senior managers, based on an empirical survey. To describe this, the conception of „survival syndrom“ seems to be the most appropriate: the managers wish to prove their commitment to their job by the length of time spent at work.

In the UK the culture of downsizing, fuelled by new technology, takeovers and global market pressures, has been facilitated by a government which has been attempting throughout most of the eighties and nineties to encourage more flexibility in the labour market. This has involved a variety of reforms designed to free the labour market from legal and other constraints which, according to the new orthodoxy, increase the willingness of employers to hire labour and create the flexible employment practices crucial for a competitive economy. While such practices may have contributed to recent falls in unemployment, one impact has been on working hours with, according to Bassett (1995), British employees now working the longest hours in Europe.

This increase in hours can be partly explained by the emphasis in the UK on numerical flexibility, whereby employers are able to vary hours worked and numbers employed in response to changing demand conditions. According to Beatson (1995), this has contributed to the development of a dual labour market, characterised by a small 'core' of permanent and increasingly overworked employees and an outer ring of peripheral workers who may be on a variety of short term, project based casual contracts with little security of tenure. Increasingly, however, managers who have been seen as 'core' workers are experiencing the same levels of insecurity which have

hitherto been associated with the 'periphery'. In other words many modern managers have a dual status' (Wood, 1989) in that they may in theory be on permanent contracts and have access to an internal labour market of promotion opportunities while in practice they may face redundancy or limited career prospects within their organisations.

The dual status' of being part of a reduced and increasingly insecure 'core' places a double burden on managers both of which impact on hours worked. Firstly, in the face of restructuring, new technology and loss of key personnel, their work load is considerably increased which in turn leads to longer hours (IM, 1996; Wheatley, 1992). Secondly, given that firms are less willing to promise job security in the face of tighter cost controls, many managers react to the insecurity and fear of redundancy by staying at their desk for long periods of time in order to demonstrate visible commitment to the job (Goffee and Scase, 1992). Brockner et al (1993) see such behaviour as part of a 'survivor syndrome' that affects many managers who have experienced restructuring and downsizing in their organisations and which Cooper (1992) refers to as 'presenteeism'. This he defines as „being at work when you should be at home either because you are ill or because you are working such long hours that you are no longer effective“.

These changes associated with restructuring have led to the dismantling of orderly and predictable career structures which have arguably had a greater effect on men than women (Goffee and Nicholson, 1994). Men's climb up the corporate hierarchy has become more uncertain and according to Goffee and Nicholson, the psychological contract, ie the explicit and implicit relationship of mutual expectations between managers and their employing organisations, has changed. Men can no longer trade security and status for a commitment to the organisation that has often taken precedence over family or other interests. Previous employers may well have promised men the very prizes they have valued highly in their career – namely promotion and steady, predictable increases in pay and status based on past achievements – but restructuring and competitive pressures have altered the rules of the game. Male managers can no longer rely on organisations to look after their careers and in this respect the career experiences of men and women could well be converging as men encounter the same levels of insecurity and unpredictability that women have traditionally faced (Goffee and Nicholson, 1994).

The unpredictable nature of women's careers is well known and has been well researched (Burke and McKeen, 1994; Morrison et al, 1987; Nicholson and West, 1988; Melamed, 1996). Women's careers have always progressed in less orderly routes, characterised by changes in direction and organisation and by career breaks (Burke and McKeen, 1994). In addition, the glass ceiling has meant that they have relied less on the organisation to manage their careers and more on their own initiative. While women, like men, are also under increased pressure through the intensification of managerial work and increased workloads, their visibility and token status has meant that they have always faced additional pressures to perform and their career paths have often been characterised by uncertainty (Kanter, 1977; Marshall, 1984). In addition, women have placed less emphasis on the traditional male rewards of pay and status where, given the disadvantages they face in the organisation, they are bound to be disappointed. Instead, according to Marshall (1984), their work orientations are more focused on intrinsic rewards such as job satisfaction and working relationships. Greater uncertainty concerning the more extrinsic factors relating to promotion and salaries may therefore have a higher impact on men, for whom such factors have always had a high value, than on women whose motivations lie elsewhere (Goffee and Nicholson, 1994).

Consequently, the so called proletarianisation or dual status of managers together with associated pressures of insecurity and overload may well have a different gendered impact with men, given their earlier advantages, feeling the changes more keenly. Dysfunctional outcomes such as long hours and, in particular, presenteeism may arise from the intensification of managerial work (Burke and McKeen, 1994) and it is possible that these dysfunctions, while affecting men and women alike, originate in men's feelings of insecurity and uncertainty.

#### Aims

Against this background, the overall aim of this paper is to assess the impact of restructuring on the workload and working hours of senior managers and to explore the concept of presenteeism within the organisation, its gendered origins, its links to the 'dual status' of many managers and its impact on the working lives of men and women. The paper starts with a review of recent literature and research and then goes on to consider the results of this project on presenteeism and senior managers.

#### The Sample and Methodology

Data was collected through questionnaires and interviews. The questionnaire sample consisted of 90 female and 130 male managers who were asked to provide information on their personal status, labour market position and work pressures. This allowed a profile to be built up of the types of managers for whom long hours was a key pressure and of their employing organisations. The majority of managers in the sample (70%) had experienced restructuring in their existing or previous organisations over the last five years and nearly eight in ten had seen workloads increased.

Follow up interviews with 15 female and 10 male managers (the latter ongoing) allowed a more indepth analysis to take place of the extent of restructuring, of presenteeism and its origins and of the impact of long hours on the working and home lives of men and women.

#### Recent Research: Workloads, Stress and Presenteeism

Evidence on increasing managerial workloads is widespread. A recent Institute of Management survey (IM, 1996) found that 84% of managers claimed to regularly work in excess of their official working week and for

60% this was always the case. Half the respondents took work home and over four in ten said they worked at weekends. Similarly, in their study of managers Scase and Goffee (1989) found the majority worked an average week in excess of 50 hours. In the NHS, this increased to an average 56 hours (IHSM, 1994) and a survey by Wajeman (1996) of five large multi-nationals found that over 60% of managers worked on average 50 hours and 16% more than 60 hours a week.

Evidence also suggests a strong link between restructuring, workloads and hours with increased hours worked in a company usually following large scale redundancies (McKay, 1995). For example the proportion of BT employees working more than 46 hours a week increased from 39% in 1991 to 51% in 1995 following a massive restructuring (Newall and Dopson, 1996) and in two IM surveys on the effect of restructuring 80% of senior managers and 75% of middle managers had been personally affected in terms of increased workloads and responsibilities (Lockwood et al, 1992; Benbow, 1996).

One impact of these changes that has received considerable attention has been a marked increase in stress and stress related illnesses (IM, 1996). This is linked not simply to extra workloads through restructuring but also to prolonged worry concerning layoffs and job losses. Characteristics of this „survivor syndrome“ (Brockner, 1993) include heightened anxiety, decreased morale and, according to Clarke (1994), fear of being next in line for redundancy which drives its victims to work harder than necessary and to be seen at work for long periods of time. This was supported by a survey by Austin Knight (1995) recruitment consultants which found that 20% of respondents worked long hours either out of fear of job losses or because they felt under direct line manager pressure while over a half felt pressurised by a prevailing culture of presenteeism. A similar outcome emerged from a survey by Hays Accountancy Personnel (1996) whose managing director commented:

„The combination of competitive aggression which was the hallmark of much of the 1980's culture and the desperate need not to be at the top of the redundancy list in the early 1990's have combined to form a work ethic of making sure you are never first to leave the office“ p4

Flatter organisations with greater competition over reduced promotion opportunities may also lead to a need to demonstrate visible commitment to the organisation in order to gain an advantage over others (Clark, 1994). This

is supported by Meyer and Allen (1984) who argue that many senior managers believe there to be a strong link between commitment and increased performance and that the ability to go the extra mile is what organisations need to compete effectively and to improve profits. At BT for example, following massive and prolonged restructuring, career movement changed from clearly defined paths to one based on proof of performance, efficiency and above all visible commitment. The latter was often cited as a key factor in terms of improved career chances so that an important measure of success was the number of hours worked despite the fact that there was a strong feeling that these extra hours were not really necessary. It was important, however, to be seen at your desk for long periods of time both to advance your career by demonstrating a heightened commitment and to avoid future rounds of redundancies (Newall and Dopson, 1996).

The hallmark of the 90's organisational culture, therefore, could well be endemic presenteeism which is difficult to resist without paying the penalty of being considered a „shirker“. The imperative to stay at one's desk, however, may not always reflect greater productivity. In fact evidence suggests that performance suffers as a result. Nine out of ten managers in the Austin Knight survey acknowledged that their productivity and performance dropped the more hours they worked both over the day and over the week and more than three quarters said that working long hours affected them physically. Half the accountants surveyed in the Hays Accountancy Personnel survey agreed that their productivity dropped after 7pm but over two thirds felt that their career would suffer if they left work on time every night.

The impact on family life can only be detrimental. Extra work loads and longer hours means that two thirds of managers in the IM (1996) survey felt they had not achieved a good balance between work and home and 45% of male respondents claimed that not seeing enough of their children was a major source of stress. This view was echoed by Lucy Daniels from Parents at Work (1996) who found that two thirds of her survey said they did not see enough of their children (an average of 2-4 hours a day) and nearly three quarters reported feeling exhausted at the end of the day which was the only time they had to spend with their families. Over a half of both this and the Austin Knight survey felt that their relationships were badly affected by long hours as well as their health and equally over a half of the IM survey expressed concerns over the impact that work demands were making on personal relationships.

## The Research Project

Piecing together these various strands of research paints a rather depressing picture of management overload and of a culture of long hours which may well militate against effective management and certainly impacts on family life. However, although the majority of managers from this survey complained of long hours, certain similarities and differences emerged in terms of the profile of both managers and organisations where this was a particular pressure.

### Profile of Managers who Experience Long Hours as a Key Pressure

To ascertain the extent to which long hours was a major problem, respondents were asked to choose from a possible list of eight what pressures they had experienced and, in a separate question, what was the single largest pressure experienced in their working lives. In general terms there was a fair degree of consistency across a range of categories concerning the extent to which long hours was seen as a major pressure. The overall average was two thirds of men (67%) and a slightly lower figure (60%) for women and with just over a quarter of both men and women choosing it as the single largest pressure. Long hours was the most popular choice in nearly all cases though this was occasionally overtaken by an associated pressure: „conflicting demands of home and work“.

Little difference emerged between the private and public sector, though a higher proportion of public sector men (30.7%) claimed long hours to be the single largest pressure compared with only 24.1% of private sector men. Financial services and retail emerged as the activities most associated with long hours. Not surprisingly, differences emerged in terms of management level with senior levels associated with long hours for both men and women. For example over three quarters of men and women at senior management level claimed this to be a major pressure compared to 51.6% at middle management and only 46.2% at junior levels.

Age emerged as an important factor for men (there was little difference between age groups for women) with younger men more likely to experience long hours as a pressure than older men. For example 80% of men in the 25-34 age bracket claimed this to be a major pressure compared to only 55.5% in the 45-54 bracket. Although it seems unlikely that young men have more work to do in terms of volume, except insofar as they may be learning

new skills, it may well be that they are less able to resist the pressure to stay at the office and that they are more susceptible to working long hours to improve career prospects.

### Family Responsibilities

Although a higher proportion of married women identified long hours as a pressure, a larger difference occurred between women with and women without children. Perhaps surprisingly, women with children were less likely to experience this as a pressure. No difference emerged with the men. For example, long hours was chosen by 66% of childless women compared to the lower figure of 57% for women with children. A larger difference emerged in terms of the single largest pressure. In this case 34% of childless women chose long hours, by far the most popular choice, compared to only 12% of women with children. However, part of this disparity can be explained by the higher proportion of women with children who chose conflicting demands of home and work as the single largest pressure. This is undoubtedly linked to long hours in that time spent at the office is often at the expense of family or home time. Conflicting demands of home and work may be a more popular choice therefore because it describes more powerfully the pressures and conflicts that are the reality of many women's lives.

As the majority of women in the sample work full time (95%) the difference in figures between those with and without children cannot be due to women with children working part time and therefore not experiencing work time pressures. Similarly, although women with children are less likely than childless women to be in senior positions which may well reduce hours worked, the difference is not so great as to explain the disparity between the two sets of data. It is possible, however, that women with children have developed strategies to overcome the pressure to stay at work and, as the interview data suggests (to be discussed later in this paper) that they are more ruthless in their determination to put in the hours contracted and no more. In the conflicting demands made on them between home and work it could well be that for women non work activities are given more priority than childless women in terms of allocation of time.

### Gender Mix of Organisations

Of the various factors associated with long hours, gender mix of the employing organisation emerged as particular-

ly significant. However it was only significant for women. Whatever the gender mix, men are no more or no less likely to experience work time pressures. Gender mix of the organisation was explored at two levels. Firstly, the female sample was divided into 'token' and 'non token' women according to the ratio of men to women working at the same or similar level to the women themselves and with whom the women had regular working contact. Where the male/female ratio was 5:1 and over the woman was defined as a 'token' while a ratio of less than 5:1 defined her as 'non token'. Token women therefore worked mainly with men whereas for nontoken women the gender mix was more balanced. They could, however, still be in the minority but their minority status was not so great. Male dominated organisations, defined as those organisations in which women managers were of a 'token' status, emerged as being associated with long hours, more so than those organisations where the gender mix was more balanced. For example, a higher proportion of 'token' women claimed long hours to be a pressure (64.8%) compared to just over a half of 'non token' women.

However, larger differences emerged at the second level of the inquiry where organisations were divided into 'top heavy' and 'very top heavy' to describe the gender mix at management levels higher than the women themselves. As 85% of women in the sample worked in organisations which were predominantly male at these top levels, it was necessary to divide the group into those where men outnumbered women by a ratio of 5:1 or less at these levels ('top heavy') and where men outnumbered women by a greater ratio than 5:1 ('very top heavy'). In this case, where divisions were made according to the gender mix at the top of the organisation, nearly three quarters of women (73%) claimed long hours as a pressure in 'very top heavy' organisations as opposed to only 62% of women in the less unequal 'top heavy'. So whereas gender mix appeared to be a factor behind the incidence of long hours, it was male dominance at the top of the organisation which appeared to be more important over gender imbalances further down the hierarchy.

### Presenteeism and Gender

Reasons given for working long hours were taken to indicate the extent of presenteeism in the organisation i.e. the extent to which managers remained at work when the demands of the job did not require it. From the interview data three main reasons emerged for working long hours

which conformed largely with previous studies in this area (IM, 1996; Hays Accountancy Personnel, 1996; Austin Knight, 1996).

Firstly, some managers worked long hours simply because the job demanded it especially if there were sudden deadlines to meet or if the job were a relatively new one. Long hours were under these circumstances seen as a one off necessity or as a temporary phenomenon while a new skills or procedures were being learned.

Secondly, managers worked long hours because restructuring lead to higher work loads either because of loss of staff or because of the demands of continual job changes. One female manager summed up this situation:

„I can't do the job until I understand what there's to do because I've got to understand what's needed because things keep changing. So there's a lot more work to do if it's a changing organisation than if it's a stable organisation“

Thirdly, many managers who had been through restructuring were made to feel that they could only retain their position by working long hours as a way of demonstrating visible commitment to the job. In other words they were under pressure „to be seen to be working long hours“. Such presenteeism, however, was much more likely to be recognised by women than by men and was more likely to be a feature of male behaviour though women were clearly affected by it. Men tended to accept long hours as part of the job or to deny working longer hours than necessary. As one male manager put it:

„I don't think about it (long hours and work loads). I just get on with it“

### For another male manager:

„I don't (work long hours) but lots and lots of people do...my own personal effort has always been to put in the hours needed and no more“

Both managers, however, later admitted to sorting out problems after official working hours either in the office or, informally, at the pub. So although from the survey data men were more likely than women to claim long hours as a key pressure, they were less likely in interviews to recognise presenteeism beyond the immediate need to get the job done. This meant that an analysis of factors behind presenteeism relied heavily on women's experiences and interpretations and it was through their

eyes that most of the subsequent findings emerged. This more questioning and critical approach on the part of women may reflect the fact they are more aware than men of work culture, particularly relating to gender, and of its potential impact. Men on the other hand are more likely to feel comfortable with prevailing attitudes and practices which they perceive as gender neutral and as 'normal' (Kanter, 1977; Freeman, 1992). One common theme that emerged from the interviews with women was the relationship between long hours and a masculine culture:

„And there's this well who's looking over my shoulder sort of thing and am I being seen to be doing enough and it gets quite macho..they all compete with each other sort of thing...“

Such competition was found to occur in large, male dominated organisations where career structures had been significantly reduced. A similar situation was observed by Cockburn (1991) in her study of a male dominated computer division within a retail organisation. Here the change to a flatter hierarchy led to competitive relations between men particularly over technical expertise and, significantly, over career pace. This heightened competition between men could well reflect the greater impact of restructuring on male careers in terms of uncertainty and reduced promotion opportunities referred to earlier (Goffee and Nicholson, 1994) and could also lead to dysfunctional outcomes such as presenteeism. Where the gender mix was more balanced and where restructuring had also occurred, presenteeism was not recognised to the same extent.

However, from both the survey data and the interview data it was the gender mix at senior levels (ie very top heavy organisations) that emerged as a significant factor in terms of the reasons for long hours. For example, in one NHS trust with an equal gender mix among senior managers, long hours was discussed by women managers in terms of the larger work loads caused by restructuring. In other words people worked late because there was more to do not because they felt driven by a culture of insecurity even though restructuring had been far reaching and had led to several job losses. In a comparable organisation, however, within the same sector (a health authority) where restructuring had also taken place and where there was only one woman senior manager among several men, long hours was discussed by that woman in terms of the politics and culture of the organisation and in terms of competitive behaviour by men.

### Competitive Presenteeism

Those women who encountered heightened competition in their organisations therefore saw it as a male phenomena with long hours, as the above quote suggests, associated with „macho“ behaviour and attitudes. This is supported by Collinson and Collinson (1995) who found that long hours could become a test of manhood with some male managers enjoying the buzz of staying at the office late into the evening. This also helped to 'recolonise' management as a male preserve as few women were willing to compete on these terms. Such 'competitive presenteeism' can also pressurise those lower down the hierarchy to adopt the same practices, helping it to become an endemic part of the organisational culture. From this study, young men emerged as being particularly vulnerable to the pressure to work long hours – reinforcing the results of the survey data discussed earlier. As one senior manager in the City commented:

„I feel sorry for the (male) graduates. They're here until 7 or 8. And they do seem to find it difficult if two or three are working and their boss is still there...you tend to find there's a pressure on the others“

While young men may identify more with the organisation as a means of achieving career success and are therefore more vulnerable to pressures to stay for long periods of time in the office, young women may be less willing to compromise other, more highly valued aspects of their lives. Despite the growing successes of women at work, it could still be the case that young women do not give career achievement the same importance as do young men so that they are not willing to make the sacrifices long hours demands of them.

Competitive presenteeism was found to involve the sacrifice not just of leisure time after work but also of recuperation time such as after working trips abroad (one male manager returned from an Australian business trip in the morning and arrived at the office in the afternoon) or of holiday entitlements which the men frequently did not take up. Many women tried hard to resist the culture without appearing to be „shirking“.

„I stay as long as I have to stay to do something, but I find I try very hard not to be pressurised into staying late if I'm not busy sometimes. But it's very difficult if all the others are still around...I feel quite guilty and I'm sure they all notice and think..there she's off home again!“

### Project Rivalry

Competition over hours worked was not the only area of rivalry between men in male dominated organisations. A second area of competition concerned the ownership of projects or tasks with managers anxious to display their commitment and their ability to perform effectively. This was often linked to growing uncertainty over job security and to fear of redundancies. Under these conditions it was important to be seen to be doing the job and doing it well with as little outside help as possible so as to prevent the credit for effective performance being claimed elsewhere. One woman manager commented:

„People are more competitive all round and you've got to demonstrate that you can do your job because another 5 people are queueing up for it. It's very much we got to do that – we got to demonstrate we can do that“

This helped to create an individualistic, non cooperative culture. Each manager or team developed an insular approach which often meant work was repeated. Consequently, ownership of a project or task could become a contested area in itself as the following quotes, from two senior women managers both of whom worked in large male dominated organisations, suggest:

„People don't want to accept what any one else has done. There's an awful lot of work gets redone – everybody does it all over again“

„Everyone is trying to demonstrate that they're doing a good job and it's not a sharing culture at all. You have to be able to demonstrate that you can do this all yourself. So there's an awful lot of joking for position“

„There's lots of time wasted in little territorial battles and that tends to be quite aggressive. It's very male dominated. There's not much compromise. It's very much WE want to do this – a lot of not talking to people“

Territorial battles of this kind may well reflect a heightened competition over career pace referred to by Cockburn (1991) as well as an increased emphasis on performance which, according to Goffee and Nicholson (1994) has emerged as a result of the intensification of

managerial work. Managers who previously monitored the performance of others are now subject to similar processes of performance targets themselves with career threatening sanctions if they fail to meet them (Goffee and Nicholson, 1994). However, because much of managerial work is complex and multidimensional and because of the interdependent nature of many managerial tasks, the agentic isolation of individual performance is not easy to achieve. It is difficult therefore for an individual manager to demonstrate effective performance when other people or other teams are involved in producing the same outcome. An individual's contribution to the overall task is consequently contestable. One outcome of this difficulty may therefore be a greater competition over project ownership with each manager attempting to demonstrate visible and effective performance and to claim particular tasks as his own.

### Presenteeism as a Form of Male Resistance

In several studies of women in management, men have been found to be culturally active in creating an environment where women don't flourish (Kanter, 1977; Marshall, 1984; Maddock and Parkin, 1993). As Cockburn (1991) suggests, the encroachment of women into the male hierarchy can lead to heightened resistance by men as they feel their positions of power and sex right' threatened. On this basis, increased insecurity and reduced promotion opportunities through restructuring may not only have created greater rivalry among men in terms of heightened competitive behaviour but also have actively lead to a hardening resistance to women in the organisation. Often exclusionary tactics can be quite oblique but the end result is a masculine culture which men have created for themselves, often involving drinking and socialising at the end of the day, which proclaims to women „you are out of place here“ (Cockburn, p65) .

Staying late in the office can be an effective weapon in this war of resistance and, according to Collinson and Collinson (1995) can serve to recolonise management as an inherently masculine function, confirming in men's eyes their sense of „owning the organisation“ (Cockburn, p46). This was recognised by Watson (1994) in a study of managerial practices where working long hours into the evening was found to marginalise many women. In fact, male managers deliberately stayed late at work into the evening, artificially extending meetings and then criticising those managers, especially women, who left earlier even though this may in fact be well after the official end

of the day. One impact of extending office hours in this way is the timing of informal socialising which is often pushed later into the evening. As one woman manager commented:

„Most companies have moved away from such things as drinking at lunchtimes – but people would go out after work and they tend to and it tends to be later on. So it's not shall we go out for a drink at half five. It's like when we've finished work at maybe 7 o'clock and it's not the sort of thing I could get into if I've got the children to pick up...“

Informal networks have been shown to be important in terms of gaining insight into the politics of the organisation – not simply in terms of gathering valuable and up to date information, though this is important enough in its own right, but also in terms of establishing relations, evaluating colleagues and obtaining feedback on work related issues. In Cockburn's study, the men recognised the value of their socialising while the women felt that their absence from these gatherings cut them off from important aspects of organisational life. Lack of opportunity to build important networks and relationships emerged from this study as one major area of disadvantage as the following woman manager confirmed:

„It (socialising after work) means you've got a much closer relationship with some people – and if there's a problem or if there's an opportunity then they'll go to the person they know better which is likely to be another man because that's who they go drinking with...“

With promotion opportunities in short supply and given the increased emphasis on managerial performance referred to earlier, a competitive edge can be gained over other colleagues by finding out about new jobs or new responsibilities as early as possible and by speaking to the right people in an informal setting. As one woman middle manager pointed out, the allocation of key tasks would ultimately depend on who you had made contact with on an informal basis:

„...if there's something big – if there's a job coming up or there's a particular piece of work that needs doing who are you going to recommend to your boss? A lot of it is very informal and that's how things get done“

Promotion, too, was increasingly allocated by such informal methods rather than being subject to formal channel of recruitment procedures:

„Particularly because the company's downsizing and there are very few formal opportunities to apply for jobs now a lot of the changes in jobs and promotions tends to be done on who you know and who knows you because people tend to get asked to do something now rather than a job being advertised and people applying for it...“

A masculine culture, or what has been referred to as the Men's Club (Coe, 1992), therefore marginalised and excluded many women from key sources of information and networking. Not only were there practical problems in terms of timing to joining such groups but cultural problems too. As Cockburn pointed out from her study, women are often reluctant to take part in these all male sessions even if their circumstances permit it. They are made to feel unwelcome and out of place and there is often a deep reluctance to spoil the male-male relationships by introducing a female. This reluctance may mean that such sessions become a permanent part of the organisational culture and the ability of women to resist that culture remain extremely limited.

#### Resisting Work Time Pressures: Strategies and Priorities

While men complained of long hours as a pressure experienced in their working lives, they largely conformed with the demands made upon them. Women, on the other hand, tried hard to resist the pressure to stay late at the office. They were constrained in their resistance, however, by the danger of being stereotyped as the „whingeing woman“ which meant they could not openly voice their concerns about work load or working hours. As one woman manager commented:

„And because just in this particular area I work with men there isn't another woman at my level in this area – and because my boss is a man I can't say and I won't say Oh I'm really sick of working and doing all this evening work because I want to spend some time with my kids – because I'm very aware of the fact that if you start using family commitments then people may very well think – Oh that's women. You know – that's the problem when you get women working in well paid jobs...“

While women, especially those with children, had to adapt to prevailing masculine norms, reinforcing the feeling that they don't belong, men were generally seen as having an easier time in terms of workloads and domestic responsibilities:

„It's different for men. My boss goes home and his wife doesn't work and his wife's got the supper on the table so he spends 10 minutes with the kids while he does what he likes for the rest of the evening – whereas for us – go home, get the supper, bath the kids, put them to bed, do the ironing and then it's 10 and you've got to start working.“

Women with children working in male dominated organisations seemed to experience work time pressures most keenly and, as the survey data confirmed, to have greatest difficulty reconciling the conflicting demands of home and work. In more evenly mixed environments, although long hours might be a problem, the demands of home and work were often acknowledged and catered for in a supportive way via flexible leave and other arrangements. It was often common practice, for example, for women and men to work at home whereas in male dominated organisations there seemed to be a greater pressure to remain within the workplace.

Childless women accommodated the demands of long hours more easily than women with children and this is somewhat at odds with the survey data where it is childless women who are more likely to experience long hours both as a pressure and as the single largest pressure in their working lives. However, from the interviews a clear picture emerged of the boundaries that women with children drew between work and home and of their priorities. Limits were set in terms of how much time women were prepared to give up at the expense of their children and they were firm in their commitment to keep to those limits. Single women, on the other hand, were less rigorous in this respect and may therefore be more vulnerable to the pressures to stay at the office for long periods. As one single woman put it:

„...it can become a habit – getting into the habit of rather than saying right I'm going home now you sort of fall into someone's office and have a chat about some problem or other“

*For another woman with no children:*

„I know that on occasion when I've got to get home to something I will get on with it (the work) and go“

Not only does this raise issues concerning the productivity of working late (does having a „chat“ count as work? Why stay late when the work could have been finished anyway?), it also suggests that women with children have managed with a certain determination to carve out time for themselves and their families. The following quotes support this view:

„I won't compromise my time with the kids so what I do is I'll spend time with the kids and they go to bed at 8.30 and at 9 I sit down and start working...“

„I mean I'm not prepared to work 50, 60, 70 hours a week. I'm supposed to do a 42 hour week“

„I'm not militant in that sense but I want to have a flexible – particularly with children and that and I have other interests outside work as well which I want to have time for. I don't want to spend my holidays doing work – I'm not prepared to do that“

*Referring to a recent restructuring and job change, one woman manager commented:*

„maybe it (the workload) will settle down but if it doesn't I'm not going to do this for the next few years because my kids are more important“.

At the same time women developed their own strategies to circumvent the problems of keeping enough time for their families and this often involved some element of subterfuge. One strategy was to create a sense of uncertainty concerning work time location so that time taken to attend non work activities went unnoticed. As one manager said in relation to school functions she sometimes wanted to attend:

„I keep it very quiet. It suits me fine. My immediate boss is based in Swindon so I don't see him very much so nobody knows where I am most of the time and I'm happy to keep it like that“

Other women were deliberately vague about reasons for absence if this involved some childcare activity such as a visit to the doctor:

„I'll say I can't make a meeting on that day because I've got something else on. If it's someone I know well I might tell the real reason. I wouldn't say the

real reason generally because that would be frowned upon“

One woman manager commented bitterly that although the organisation she worked for had an equal opportunities policy and were very keen to be flexible, in practice she felt „it was not the done thing to take time off for your own children“. If children were ill, some women preferred to take sick leave themselves as it was felt this would be more acceptable:

„It has happened that the children and the nanny have gone down with flu or something and then I've had to stay at home and what I've tended to do – I've never rung in and said the kids are ill I've always said I'm ill. But when you are ill it makes you feel bad because you can't take too much time off“

Men, it was felt, were judged by different rules especially as far as domestic responsibilities were concerned making it easier for them to fullfill occasional domestic responsibilities during work time:

„And certainly there's been a time with a number of male colleagues have been off when their wife's ill and they're looking after the kids and I think everyone accepts that from a man – but with women it's oh well what do you expect...“

Maintaining a balance between work and home while avoiding the traditional criticism that women with families are not suited to senior managerial positions was not easy. The enormous gulf between the two lead many women to adopt strategies of subterfuge to meet the twin demands made upon them. At the same time they were silenced on the issue of work/home commitments and on the problems created by long hours: As one woman commented:

„I can't discuss it (long hours) directly but I've begun to argue it on the sheer volume of work and said we've got to recognise there's a problem here“

Fear of being considered a shirker or unsuitable material for senior management helped to create a conspiracy of silence and reinforce the feeling that women don't belong. One woman summed up the issue:

„I don't feel I can bring home to work and talk about it because I do feel than in people's minds that will

create an impression of me – all those bloody women in here, all they want to do is whinge about what they've got to do at home“

The price of silence, however, could be a high one. Several women had already decided to leave their jobs because of the pressures of long hours – either to set up their own businesses, where they would have greater control over working conditions, or to work part time. Two women with younger children were considering giving up work altogether despite the acknowledged career sanctions that would result. None felt able to confront the issue or to discuss the problems they were having with line managers.

### Conclusion

Although the majority of managers experience long hours as the most important pressure in their working lives, it cannot be wholly explained by increased workloads. One impact of restructuring has been the emergence of a the new 'dual status' for many managers who experience increased insecurity and uncertainty. Fear of redundancy can create an imperative to appear visibly committed to the job to maximise limited promotion opportunities and can encourage managers to demonstrate such commitment by staying at the office for long periods of time.

The nature of such presenteeism emerges from this study as being highly gendered. Firstly, it is more likely to be recognised by women but practised by men and it is associated with male dominated organisations particularly at senior levels. Where restructuring has severely curtailed promotion opportunities, dismantling the predictable and orderly career routes traditionally enjoyed by many male managers, competitive presenteeism may occur as male managers compete over who stays longest in the office. At the same time intensification of managerial work can lead to heightened competition over ownership of tasks as each manager attempts to meet performance targets and claim credit for successful completion of projects or carrying out of responsibilities.

Secondly presenteeism may be part of a new pattern of resistance to women managers by men which, according to Cockburn, is likely to occur where women encroach on male territory and where the male sex right is significantly eroded. Such erosion often occurs where organisations have been flattened and promotion opportunities reduced. Women are doubly disadvantaged in this respect. Firstly they are unable or unwilling to compete over presenteeism itself so that they may not be seen to be fully committed to the organisation. Secondly, the almost

total exclusion of women from late evening informal sessions means they cannot gain access to information or be in the front line in terms of internal 'headhunting' in which jobs and occasionally promotions are allocated on the basis of personal recommendations and internal networks.

A third aspect of presenteeism concerns the costs to women, especially those with children, of attempting to accommodate the conflicting demands made upon them. For some women their own sense of vulnerability and visibility in male dominated organisations means that they cannot openly challenge prevailing practices and must rely instead on hidden countervailing strategies and subterfuge while for others the costs of remaining in their present positions are simply too high.

Gender mix, particularly at senior levels, appears to be a defining feature in terms of how well women fit into the organisation. Women's experiences differ enormously on this basis. While more evenly mixed environments have not escaped the pressures of managerial overload and the intensification of managerial work, the hidden side of long hours in the form of presenteeism is not so evident. While men, who are less used to insecurity and uncertainty in their careers, may be more disadvantaged than women by the new dual status of managerial work, dysfunctional outcomes such as competitive presenteeism and competition over task ownership is severely disabling for women.

Any explanation of the position of women and men in management must take into account structural features of the organisation in which they work as well as the behaviour and relationships of individuals working within them. This paper suggests that organisational restructuring produces features such as heightened competition between managers that have important gender implications. A full understanding of these processes is required in order to allow a greater fit between organisational culture and practices and the diverse profiles and experiences of all its senior managers.

References

Bassett P (1995) Job Deregulation Rules UK, Times, p 30 2.1.95  
 Beatson, M (1995) Labour Market Flexibility, Employment Department Research Series No 48  
 Brockner, J., O'Malley, M., Reed, T. and Glynn, M. (1993) Threat of Future Layoffs, Self Esteem and Survivors' Reactions: Evidence from the laboratory and the field, Strategic Management Journal Vol 14 (special issue) p153-66  
 Burke, R. and McKeen, C. (1994) Career Development among Managerial and Professional Women in M. Davidson and

R. Burke (eds) Women in Management Current Research Issues Paul Chapman London  
 Clarke, S. (1994) Presentees: New Slaves of the Office who run in Fear, Sunday Times, 16 Oct  
 Coe, T. (1992) The Key to the Men's Club, Institute of Management  
 Cockburn, C. (1991) In the Way of Women: Men's Resistance to Sex Equality in Organisations. London Macmillan  
 Ithaca, NY: ILR Press  
 Collinson, D. and Collinson, M. (1995) Corporate Liposuction and the Remasculinisation of Management: Keynote address at Gender and Life in Organisations Conference, University of Portsmouth, September  
 Daniels, L. (1995) Parents at Work  
 Freeman, S. (1992) Managing Lives: Corporate Women and Social Change, University of Mass. Press, Amhurst MA  
 Goffee, R. and Scase, R. (1992) Organisational Change and the Corporate Career: the Restructuring of Managers Job Aspirations Human Relations April 1992 p363-85  
 Goffee, R. and Nicholson, N. (1994) Career Development in Male and Female Managers - Convergence or Collapse? In M. Davidson and R Burke (eds) Women in Management Current Research Issues, Paul Chapman London  
 Hays Accountancy Personnel, (1996) The British Fear of Leaving on Time  
 Institute of Management: (1996) Are Managers Under Stress : A survey of Management Morale  
 IHSM Consultants (1994) Creative Career Paths in the NHS Report No 1 - Top Managers. Study conducted for the NHS Women's Unit, NHS Executive, London  
 Knight Austin (1995) The Family Friendly Workplace London: Austin Knight  
 Kanter R. (1977) Men and Women of the Corporation New York Basic Books  
 Maddock, S. and Parkin, D. (1993) Gender cultures: Women's Choices and Strategies at Work, Women in Management Review, Vol 8, No 2, pp3-9  
 Meyer, J P and Allen, N.J Testing the side-bet theory of organisational commitment: some methodological considerations, Journal of Applied Psychology Vol 69 1984 pp372-8  
 Marshall, J (1984) Women Travellers in a Male World, Wiley, Chichester  
 McKay, S (1995) Workplace Culture High Stress Report of a seminar by National Women's Commission  
 Morrison, A., White, R. and Van Velsor, E. (1987) Breaking the Glass Ceiling, Addison Wesley, Reading Mass.  
 Newell, H. and Dopson, S. (1996): Muddle in the Middle: Organisational Restructuring and Middle Management Careers. Personnel Review 25,4  
 Nicholson N and West M (1988) Managerial Job Change: Men and Women in Transition, Cambridge University Press  
 Scase, R. and Goffee, R.(1989) Reluctant Managers: Their Work and Lifestyles, Unwin London  
 Wheatley, M. (1992): The Future of Middle Management, Institute of Management, Corby  
 Wajcman, J. (1996) Women and Men Managers: Careers and Equal Opportunities in Crompton, R., Gallie D. and Purcell, K. (eds) Changing Forms of Employment, Routledge London pp259-77  
 Watson T (1994) In Search of Management : Culture Chaos and Control in Managerial Work, London Routledge  
 Wood, S (1989) The Transformation of Work, Unwin Hyman