

VECSENYI János

## TIGRISEK

- A VÁLLALKOZÓ NAGYVÁLLALAT -<sup>1</sup>

A tanulmány a vállalkozó nagyvállalat működésében öt sajátosságot – vállalkozói magatartás, proaktív viselkedés, irányított fókusz stratégia, szolgáltató szemlélet, valamint tanuló szervezet – ismer fel és mutat be. Ezt követően a terjeszkedésüket meghatározó tényezőket, a megtelepedésükhöz szükséges feltételeket, majd főbb jellemzőiket elemzi.

A magyar gazdaság átalakulásában a legnagyobb változást a kis és középvállalkozások megjelenésén és elterjedésén túl a tigrisszerűen dinamikus, vállalkozó nagyvállalatok, a többségükben multinacionális cégek térhódítása hozta.

A vállalkozó nagyvállalat működésének öt sajátossága: a vállalkozói magatartás, a proaktív viselkedés, az irányított fókusz stratégia, a szolgáltató szemlélet és a tanuló szervezet.

Először azt vizsgáljuk, hogy melyek a multinacionális cégek terjeszkedését meghatározó tényezők, és miképpen alakulnak a megtelepedésükhöz szükséges feltételek a magyar gazdaságban a multik szempontjából. Ezt követően áttekintjük, hogy melyek a vállalkozói nagyvállalat, a tigrisek főbb jellemzői, függetlenül attól, hogy ezek a cégek belföldiek vagy nemzetköziek.

### A multinacionális cégek terjeszkedési stratégiája

A multinacionális cégek folyamatosan terjeszkedő dinamikus vállalkozások. Növekedésük, fejlődésük során kinövik belföldi piacaikat, és nemcsak kereskedelmi kapcsolatok révén lépnek a nemzetközi piacra, hanem különböző formákban gazdasági tevékenységüket is nemzetközivé teszik.

A nemzetközi terjeszkedést három *cél* motiválja:

- ⇒ az értékesítés növelése,
- ⇒ új erőforrások megszerzése,
- ⇒ az üzleti profil kiszélesítése, a diverzifikálás.

A terjeszkedésre a cégek többféle *üzleti megoldás* közül választhatnak:

- ◆ *Külkereskedelem*: export és import.
- ◆ *Licenc értékesítés*: A cég által kifejlesztett termék vagy eljárás külföldi értékesítésével egyszeri licencdíj, és az alkalmazás mennyiségétől függő *royalty* teremt bevételi forrást.
- ◆ *Franchise*: A licencdíjhoz hasonló egyre jobban terjedő forma egy üzleti, vállalkozási megoldás széles körű terjesztésére. Jellegzetes példája a McDonalds és a Mister Minute.
- ◆ *Menedzsment szerződés*: Megállapodás valamely üzleti vállalkozás üzemeltetésére nyereségrészesedés és üzemeltetési díj fejében. Ilyenkor az üzemeltetési tapasztalatokkal rendelkező, terjeszkedni akaró cég anélkül léphet ki a nemzetközi porondra, hogy rendelkezne a szükséges ingatlannal vagy termelő eszközzel. Jellegzetes példája a szállodák és kórházak üzemeltetése menedzsment szerződések alapján.
- ◆ *Fővállalkozás*: Általában más országok piacán létrejövő nagy beruházások összehangolt lebonyolítására szerveződő vállalkozás, sok partner együttműködésével, anélkül, hogy a fővállalkozó tulajdonosi kapcsolatban lenne az alvállalkozókkal.

◆ **Közös vállalkozás (joint venture):** Két vagy több vállalkozás által létrehozott vállalkozás közösen elhatározott üzleti megoldás megvalósítására. Többnyire olyankor hozzák létre, amikor a felek külön-külön nem rendelkeznek a vállalkozás sikeres megvalósításához szükséges feltételekkel. Ilyen például a Westel 900, amelyet a Matáv Rt. és a Media One hozott létre a mobil telefon rendszer elterjesztésére Magyarországon.

◆ **Közvetlen befektetés (direct investment):** A cég vagy új céget hoz létre külföldön zöld mezős beruházással, vagy tulajdonrészt szerez valamely külföldi cégben azzal a céllal, hogy abban irányító pozíciót szerezzen, és ezzel terjeszkedéséhez megfelelő hídfőállást építsen ki az adott országban vagy régióban. A vállalat-felvásárlások (acquisition) általában beolvasztással (merger) járnak együtt, amikor is a felvásárló cég integrálja a felvásárolt céget saját szervezeti struktúrájába és kultúrájába. Ez történt például, amikor a Unilever megvásárolta a Növényolajipari Vállalatot, vagy amikor a Sanofi megvette a Chinoint. Zöld mezős beruházással jött létre a United Technologies Automotive Hungary.

◆ **Pénzügyi befektetés (portfolio investment):** A cég szabad pénzeszközeit külföldi cégek kisebb hányadának megszerzésére fordítja a tőzsdén keresztül, általában az árfolyamnyereség reményében.

A multinacionális cégek globális terjeszkedését alapvetően négy hajtóerő mozgatja (Yip 1992):

◇ **Piaci hajtóerők,** amikor a terjeszkedő céget az mozgatja, hogy milyen további értékesítési lehetőséget lát a külföldi piacokon. Belföldi vagy már meghódított piacok telítődése esetén a cégnek újabb piacokra van szüksége, ha fejlődni akar.

◇ **Költség hajtóerők.** Az ár és költségharc arra kényszeríti a vállalkozásokat, hogy csökkentsék fajlagos költségeiket, az egyre nagyobb fejlesztési költségeket nagyobb értékesítési volumenre osszák el. Ugyanakkor a különböző országokban az előállítási költségek nem egyformák. Az alacsonyabb munkabéreköltségek, a nyersanyagforrásokhoz közeli feldolgozás alacsonyabb szállítási költségei vonzóak lehetnek a globális terjeszkedéshez.

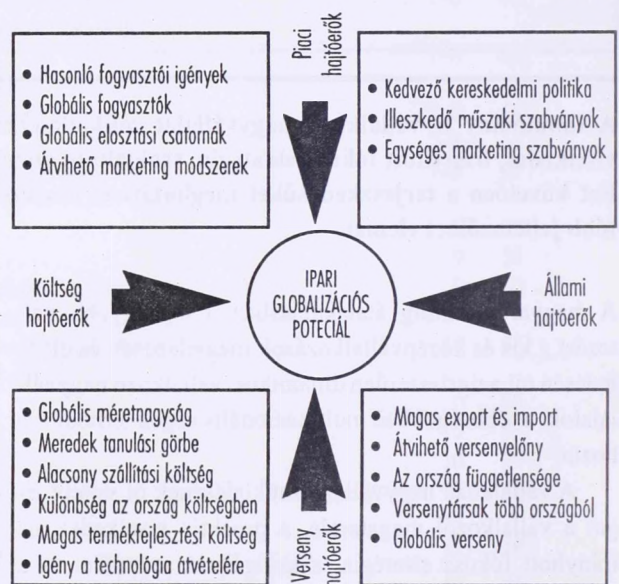
◇ **Verseny hajtóerők.** A piacok nemzetközivé válása a verseny nemzetközivé válását is magával hozza. Jelentős versenyelőnyt lehet elérni akkor, ha egy cég korábban lép a nemzetközi piacra. Ugyancsak a nemzetközi porondra lépést motiválja a globális versenytársak globális versenye.

◇ **Állami hajtóerők.** A kedvező fogadtatás valamely idegen ország kormánya részéről, a kedvező kereskedelmi, ipartelepítési politika, a megfelelő jogi garanciák vonzóvá tehetik a terjeszkedést.

A multinacionális cégek terjeszkedését mozgó hajtóerőket az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

**A multinacionális cégek által figyelt globalizációs feltételek**



Forrás: Yip (1992)

Az egyes multinacionális cégek terjeszkedési stratégiájuk kialakításánál sok tényezőt vizsgálnak, amint azt a 2. ábra is mutatja.

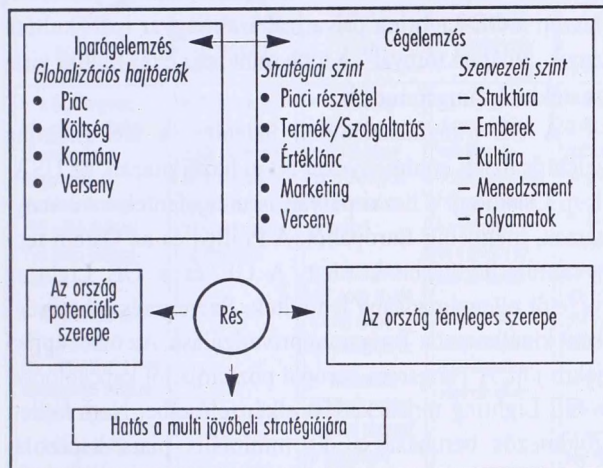
A multinacionális cég terjeszkedési stratégiájának meghatározása két lábbon áll. Az egyik az adott iparág globalizálási hajtóerejének vizsgálata, a másik az adott országban a felvásárlásra megcélzott cégben rejlő lehetőségek feltérképezése.

A cégelemző átvilágítás (due dilligence) során a felvásárló cég mély betekintést kíván szerezni a megcélzott cég pénzügyeiről, piaci lehetőségeiről, termékei és szolgáltatásai színvonaláról, a cégben rejlő fejlődési potenciálról, a termelés technológiai feltételeiről, a marketing alkalmazásáról, a várható versenyről. Az átvilágítás kiterjed a szervezeti struktúra és kultúra, valamint a legfontosabb erőforrás, a munkatársak és a vezetők értékelésére is.

Az iparág és a cég értékelése alapján kirajzolódnak az adott országban megcélzott cégben a befektetés lehetőségei. Az üzleti lehetőség mérlegelése alapján határozza meg a multinacionális cég terjeszkedési stratégiáját. A kilencvenes évek és várhatóan a huszonegyedik század

2. ábra

**A multinacionális cégek stratégiai elemzésének szempontjai a terjeszkedéskor**



Forrás: Yip (1996)

kezdeté a globalizálódás kiterjedésének évtizedei voltak és lesznek. A közép- és kelet-európai térség a kilencvenes évek elejétől vált igazán a multinacionális cégek célpontjává.

**A magyar gazdaság vonzereje a multinacionális cégek számára**

A legtöbb feltétel adott ahhoz, hogy Magyarország része legyen a globális gazdaságnak, és kedvező feltételeket teremtsen a multinacionális cégek (MNCK) magyarországi működéséhez.

A tíz milliós népesség, a lassan, de növekvő vásárlóerő, a piacgazdasági intézményrendszer kiépítésének előrehaladása, az ipari és kereskedelmi hagyományok, a kiképzett munkaerő, a fejlett iskolarendszer kedvező feltételeket jelentenek a piacokat és termelési telepeket kereső MNCK számára. Jelentősen befolyásolja a MNCK letelepedését a stabil politikai helyzet, és a gazdaságot támogató, bár még távolról sem teljes jogi intézményrendszer.

A multinacionális cégek megjelentek a távkielésben (MATÁV, Westel 900, Pannon GSM); az energiaszektorban (RWE-EVS, Electricite de France, Bayerwerk, Panrusgas, Primagaz, Shell, OMV); a gépkocsigyártás-

ban (Opel, Audi, Suzuki, Ford, UTAH); az elektronikai iparban (IBM, Zanussi, Philips, Electrolux); a fogyasztási cikkek gyártásában és forgalmazásában (GE Lighting-Tungstam, Unilever, Proctor & Gamble); a kis és nagykereskedelemben (Metro, Julius Meinl, Tesco, Plus).

A magyar piac kellően nagy piac az európai piaci viszonyok között ahhoz, hogy vonzó legyen az MNCK számára. A MNCK értékesítési és termelési piacként egyaránt számításba veszik a magyar gazdaságot.

A magyar piac a kilencvenes évek elején a viszonylag alacsony munkabérek miatt vonzóan számított a multinacionális cégek számára. Ez az előny idővel erodálódott. Részben a bérek növekedése, részben a kelet-európai piac még alacsonyabb munkabérekínálata miatt.

A költségelőny helyett sokszor jelenik meg előnyként a jól képzett munkaerő. Ehhez nélkülözhetetlen a folyamatosan korszerűsített képzési rendszer. Különösen a magasán képzett szakemberek iránt jelentkezik egyre nagyobb igény.

Nemcsak szakképzett beosztottakat, jól képzett vezetőket is igényelnek a multik. A nyolcvanas években már sok olyan vezetési és üzletvezetési ismeretre szert lehetett tenni, amit a multik a kilencvenes években kellően honoráltak. Időközben kialakultak a korszerű menedzsment- és üzleti ismeretek elsajátításának intézményi keretei is – magánvállalkozások és részben egyetemi keretek között.

A magyar gazdaságpolitika és a kiépített piaci intézményrendszer ugyancsak kedvező körülményeket teremt a multinacionális cégek meglepedése számára.

A stabil politikai környezet, amit több választás is bizonyított, ugyancsak vonzó körülménynek számít. A legnagyobb vonzerőt természetesen a privatizáció jelentette, ahol a külföldi cégek alkalmazhatták a „best buy” piacvásárló beruházások” politikáját.<sup>2</sup>

A magyar átalakulás történetében kétségtelül az egyik legsikeresebb fejezet a külföldi működőtőke meglepedése az országban. A külföldi tőkével működő cégek katalizátor szerepet töltek be az évtizedek óta halasztott struktúraváltásban; az elavult intézményi, termelési, értékesítési rendszerek, vállalatközi kapcsolatok átalakításában; új vezetési, szervezési megoldások alkalmazásában; a versenyképesség, az exportképesség, a termelékenység javításában. Némiképp enyhítették a vállalati csődök, felszámolások (a dinoszauruszok kihullása), a termelés visszaesése miatt bekövetkezett álláshe-lyek csökkenését is.

Nem kevesen vannak azonban azok is, akik sok tekintetben hátrányosnak tartják a MNCK jelenlétét.

Szemükre vetik, hogy elnyomják a hazai cégeket, tőkeerejük és tapasztalataik szinte kilátástalanná teszik a versenyt ellenük. Ugyancsak nehezen ellenőrizheti az állam a multik által megtermelt jövedelmek felhasználását.<sup>3</sup>

Nem vitatva a felhozott kritikák igazságtartalmát, véleményem szerint hosszú távon a multinacionális cégek megjelenése és térhódítása elősegíti a bekapcsolódást a globális gazdasági folyamatokba, és ez kompenzálja az átmeneti időszak hátrányait. A magyar gazdaság átalakulásában a multinacionális cégek olyan működői tőkét és üzletirányítási szakértelmet hoznak, amelyek nélkülözhetetlenek a dinoszauruszok átalakításában (Baross, Vecsenyi 1996), és számos új vállalkozás indításában. Az új üzletvezetési szakértelem birtokába kerülő szakemberek egy része elhagyva a multik világát saját vállalkozásba kezd, vagy már működő dinamikus vállalkozás menedzsergárdáját fogja erősíteni. A gazellák pedig kihívást jelentenek a multinacionális tigrisek számára. A dinamikus feltörekvő vállalkozások, a gazellák, ha sikerül a vállalkozásukat megerősíteniük és szakszerűen irányítaniuk, maguk is tigrisekké válhatnak. A magyar szoftver vállalkozások legjobbjai, a Graphisoft a legjobb úton halad, hogy dinamikáját megőrző, erős multinacionális vállalkozás legyen.

#### A multinacionális cégek globális stratégiája Magyarországon

Az ország csak korlátozottan tekinthető stratégiai jelentőségűnek az MNCK üzleti elképzeléseiben. Fontosságát azonban erősíti, hogy bizonyos cégek közép-kelet európai regionális központként kezelik az országot. Táv-keleti országok számára pedig az Európai Unióhoz kapcsolódás növeli jelentőségét.

Az európai, amerikai, táv-keleti MNCK eltérő globális stratégiákat alkalmaznak a magyar piacon. Az MNCK privatizációval, közös vállalatok alapításával és zöldmezős beruházásokkal egyaránt megjelentek a magyar gazdaságban. Minden iparágban éles a verseny, és az MNCK általában a globális verseny stratégiáit követik itt is. A versenyben a belföldi nagy cégek (dinoszauruszok) szerepe radikálisan csökkent, míg a belföldi kis- és középvállalkozások elsősorban a piaci résekben juthatnak szerephez, de fellépnek a multik beszállítóiként is.

#### A General Electric és a GE Capital terjeszkedése Magyarországon

A General Electric tőzsdei értékét tekintve a világ leghatalmasabb vállalata. Több mint húsz iparágban ját-

szik vezető szerepet, és jelen van a világ szinte valamennyi országában. Tevékenységi körébe tartozik többek között a háztartási eszközök gyártása (a telefontól a kenyérpíróig), a repülőgép motorok gyártása, a műanyag feldolgozás, a világítástechnika, az orvosi berendezések előállítás, és a pénzügyi szolgáltatások széles választékának nyújtása.

A cég több területen is jelen van a magyar gazdasági életben. Legismertebb a világítástechnikai jelenléte, hiszen a GE Lighting privatizálta a magyar ipari kultúra egyik „világító tornyát“, a több mint száz éves múltra visszatekintő Tungsramot.<sup>4</sup>

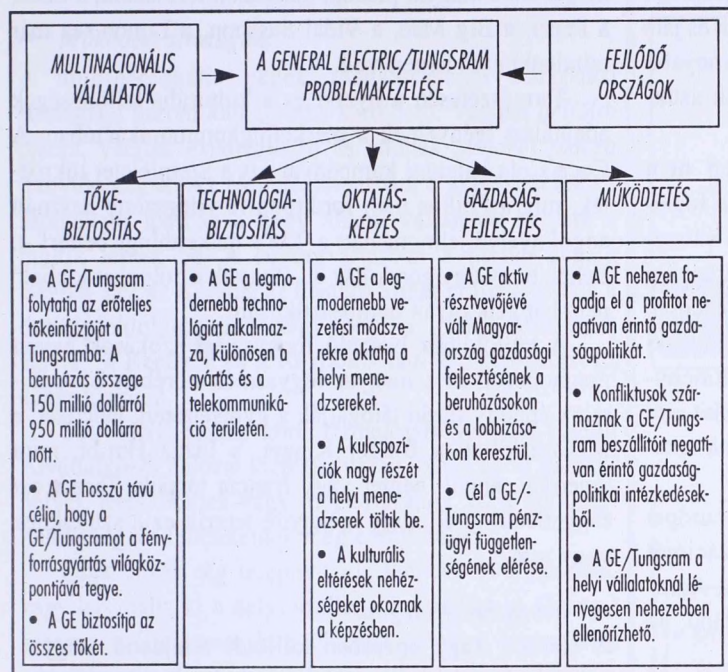
A GE világítástechnikai üzletága, a GE Lighting jelentős üzleti eredményeket ért el hazai piacán, az USA-ban. Csakhogy a hazai pályán is megjelentek a versenytársak, mégpedig Európából. A Philips és az Osram tengerentúli hódításba kezdett. A GE és a GE Lighting vezetői ellentámadásba lendültek. Szerencsés lehetőségként kínálkozott a Tungsram privatizálása. Az üzlet éppen jókor jött. A Tungsram európai pozíciója jól kapcsolódott a GE Lighting terjeszkedési elképzeléseibe. Nem kellett zöldmezős beruházással és minimális piaci kapcsolatokkal kezdeni a harcot. Lehetett építeni a Tungsram létező erősségeire: európai termelő bázis, európai piaci kapcsolatok, gyártási és fejlesztési kultúra, nagy volumenű szovjet piac. Sokan gondolják, hogy a tigris típusú multik kizárólag a piac megszerzése miatt vásárolnak meg a kelet-európai térségben cégeket, majd a megszerzett piaci kapcsolatokat kisajátítva elszorvasztják a megszerzett céget. Nem kizárva ennek motívumait, a General Electric esetében ez másként alakult, amint ezt a 3. ábra szemlélteti (Desfosses - Fülöp, 1997).

1995-ben a GE pénzügyi szolgáltató cége, a GE Capital Services európai terjeszkedése során elérkezett Magyarországra, és meghatározó szerepre tett szert a Budapest Bankban.

A GE Capital Services a GE-n belül a legdinamikusabban fejlődő üzleti vállalkozás, amelyik sokféle területen működik pénzügyi szolgáltatóként. Tevékenységi körébe tartozik például a lakossági fogyasztás és a közepes méretű vállalkozások finanszírozása, az egyedi biztosítások és berendezések menedzselése. A világ repülőgépparkjának 11%-át a GE Capital egyik leányvállalata lízingeli a repülőgép társaságoknak.

Évi húsz százalékos növekedés és tíz százalékos termelékenység növekedés nemcsak cél a cég történetében. Ezt a célt a cég főként új vállalat-felvásárlásokkal és egyesítésekkel tudja csak elérni. Az Egyesült Államok piacainak lassú telítődése nem biztosít kellő terepet az

A General Electric/ Tungram problémakezelése



Forrás: Desfosses, Fülöp 1997

ilyen dinamikus növekedésnek. A GE Capital a kilencvenes években jelentősen kiszélesítette nemzetközi jelenlétét. A cég intenzív akvizíciókkal terjeszkedik Európában, a Távol Keleten és Dél Amerikában. 1998-ban már több mint húsz európai országban nyújt pénzügyi szolgáltatásokat. 1998-ra a GE Capital több bevételre tesz szert Amerikán kívül, mint belföldön.

A dinamizmust tükrözik Gary Wendt elnök-vezérigazgató szavai, amellyel meghirdette a GE Capital huszonegyedik századba vezető stratégiáját. Megfogalmazása szerint a cégnek négy globális kihívással kell szembenéznie: *tőketúlkínálattal, a szabályok változásával, új technológiák megjelenésével, és a versennyel.* „Minden GE Capital üzleti egységnek minden országban arra kell gondolnia, hogy miképpen tud növekedni és versenyképessé válni a jövőben.”<sup>5</sup>

A GE Capital kelet-európai terjeszkedésének első állomása 1995-ben a Budapest Bank 27 százalékos tulajdonhányadának és menedzsment irányítási pozíciójának megszerzése volt.

A Budapest Bank a kétszintű bankrendszer megalakulásakor jött létre 1987-ben a Magyar Hitel Bankhoz és az Országos Kereskedelmi és Hitelbankhoz hasonlóan, azoknál 2-2,5 szer kisebb alaptőkével indulva újtjára.

3. ábra 1993-ban a kormány kezdeményezte a bank privatizálását. 1994 és 1995 során számos nagy nyugati bank jelezte érdeklődését, némelyikük jelentős időt és pénzt áldozott a Bank átvilágítására. 1995 végére azonban – egy kivételével – minden potenciális pályázó elállt vételi szándékától. Végül 1995 decemberében az állam oly módon privatizálta a Budapest Bankot és leányvállalatait, hogy a Bank részvényeinek hatvan százalékát eladta a General Electric Capital Services Inc.-nak (GE Capital), és az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Banknak (EBRD). A GE Capital stratégiai, az EBRD pénzügyi befektetői szerepet játszott a folyamatban. A GE Capital összesen 27,4 %-os tulajdonrészt szerzett, és az Igazgatóságban általános irányítási felügyeletet vállalt.

A privatizációt követően megkezdődött a Bank korszerűsítése, átalakítása. Az új tulajdonosok azt a stratégiai célt fogalmazták meg, hogy az ezredfordulóra a Bank váljon az ország vezető pénzügyi szolgáltatójává. Ez egyidejűleg jelent profil- és szemléletváltást. A pénzügyi szolgáltatás több is, kevesebb is, mint a hagyományos kereskedelmi banki tevékenység. Az új felfogás jegyében változtatnia kellett szolgáltatásain,

erősítette vagy bővítette az olyan finanszírozási profilját, mint az autófinanszírozás, az eszköz- és haszonjármű lízingelés, az autópark kezelés. Ezek a tevékenységek általában nem tartoznak egy hagyományos kereskedelmi bank tevékenységi körébe, viszont kitűnően tudta a Bank hasznosítani a GE Capital ezirányú tapasztalatait. Ugyancsak bővült a Bank hagyományos profiljához tartozó termékeinek a köre is. A lakossági üzletágban az áruvásárlási hitel, a bankkártya üzletág felgyorsított bővítése, az üzleti terminálok bevezetése bővítette a szolgáltatási palettát. A szolgáltatói jelleg erősítése érdekében jelentős szemléletváltást is kezdeményezett az új tulajdonos. Átfogó minőségfejlesztési programokat indítottak, kialakították a minőségi problémamegoldás támogatásának infrastruktúráját. Az ügyfél-elégedettség elérésére átfogó programot indítottak, amelyben helyet kapott az ügyfelek elégedettségének folyamatos mérése, az ügyintézési folyamatok egyszerűsítése az ügyfelek igényeinek megfelelően, az ügyintézők folyamatos képzése.

A bank biztonságosabb működtetésére nagyon szigorú hitelminősítési szabályokat vezettek be. Ennek eredményeként a Bank hitelállománya kisebb, de biztonságosabb lett.

A korszerűsítés jelentős személyi változásokkal járt együtt. Az átalakulás során a munkaerőköltségek lefaragása érdekében a Bank jelentősen csökkentette a létszámát. Ez azonban nem egyszerűen létszámleépítést jelentett: az alkalmazotti állomány szakértelmének és jártasságának javítására, és az új feladatok hatékonyabb ellátása érdekében átcsoportosításokra ugyancsak szükség volt.

A szervezeti kultúra váltása természetesen nem következett be egyik napról a másikra. Bár sokan fogalmaztak úgy a régebbi bankosok közül is, hogy a változtatásokra már jóval korábban sort kellett volna keríteni, a folyamatos változásokat a munkatársak nehezen tudják feldolgozni. A kétoldalú készítés azonban mindenki számára érzékelhető. A tulajdonosok teljesítménykövetelménye és a versenytársak szorítása mindenkit arra kényszerít, hogy megfeszítetten dolgozzon a Bank sikeréért és saját boldogulásáért.

A GE Capital azonban nem állt meg a kelet-európai terjeszkedésben. A Budapest Bank privatizációját követően a GE Capital tulajdonába került a cseh Agrobanka, a varsói székhelyű GE Capital Bank Poland, az osztrák Merkuri Bank.

#### ➤ *Versenysztratégiák*

Az MNCK versenysztratégiája az adott iparágban követi a globális stratégiákat, hiszen versenytársaik többsége hasonlóképpen jelen van a magyar piacon is, kiegészülve néhány hazai céggel.

A legtöbb termék és szolgáltatás alig igényel jelentős átalakítást, így az MNCK globális termékeit nyugodtan forgalmazhatják ezen a piacon.

A világszerte ismert márkanevek szinte kivétel nélkül megtalálhatók a magyar piacon. A Unilever használja az olyan ismert márkákat, mint a Lipton, Ponds, Lux, Sunlight, Signal, Omo, Brut, Rama, Eskimo. Néhány cég épít a magyar cégek által bevezetett és sikeres márkákra is saját globális márkái mellett. A Unilever beépítette termékínálatába az olyan Magyarországon kikísérletezett és bevezetett termékeket, mint az Amodent fogkrém, Amo szappan, Liga margarin, a United Biscuit, Győri Keksz Kft., megtartotta a Negro cukorkát, sőt termékcsaládot épített köré.

#### ➤ *Marketing stratégiák*

A cégek marketing stratégiája ugyancsak követi a globális marketing gyakorlatot, és csak kismértékű adaptálásra kerül sor. A legtöbb külföldön már sikeres márka már akkor ismert volt a magyar vásárlók körében, amikor

a multinacionális cég még meg sem telepedett az országban. Így, amikor a Coca Cola Amatil, a PepsiCo, a McDonald's, a Proctor and Gamble, vagy az Unilever megjelent a magyar piacon, márkázott termékeik, a Coce, a Pepsi, a Big Mac, a Vidal Sassoon, a Lipton tea már mindenki által ismert volt.

Természetesen a nyelvi és a kulturális különbségek adaptálást igényelnek a marketingkommunikációban. A Coca Cola balatoni kampányai ezt a szemléletet tükrözték, míg a Philips nem fordította le világszerte használt angol nyelvű jelmondatát: a *Let's make things better!* -t. Lehet, hogy úgy gondolták a „Tegyük a dolgokat jobbá!” nem hangzik olyan bombasztikusan.

A külföldihez hasonló fogyasztási szokások hamar meghonosodtak a magyar fogyasztók körében is. A fiatalok éppúgy sűrűn látogatják a gyorsétterem láncokat, a McDonald'-st, a Burger Kinget, a Pizza Hut-ot, mint amerikai, angol, német vagy francia társaik. Teszik ezt függetlenül attól, hogy mennyire tetszik ez a szüleiknek vagy sem.

#### ➤ *Irányítási stratégiák*

A részben vagy egészben külföldi tulajdonú magyarországi társaságoknak több típusa alakult ki a külföldi anyavállalattal, illetve a más országokban található, ugyanazon tulajdonoshoz tartozó társvállalatokkal kapcsolatban (Árva 1997):

1. *Elkülönült magyarországi társaság (részben vagy egészben) külföldi tulajdonosokkal.* A vállalkozás általában a külföldi tulajdonos anyaországából származó speciális terméket forgalmazza Magyarországon.

2. *Külföldi-magyarországi ikertársaság.* Ebben a formában a külföldiek otthoni vállalkozásuk profiljának megfelelő vagy ahhoz hasonló tevékenységet folytató magyar céget szereznek meg. Ilyen cégekben általában a pénzügyi irányítás, a termékfejlesztés, a stratégiai tervezés a külföldi céghez kerül.

3. *Magyarországi társaság egy multinacionális cégen belül: nemzetközi piramis esete.* A nemzetközi vállalatbirodalmak egy része egy vállalati központ irányításával működik, ahol a külföldi országokban működő részegységek végrehajtó szerepet játszanak.

4. *Magyarországi vállalat egy multinacionális társaságon belül: nemzetközi hálózat esete.* A nemzetközi vállalatbirodalmak másik típusa hálózatszerűen épül fel, ahol az irányítás ugyan rendszerint továbbra is a központban összpontosul, de a stratégiai feladatokat (marketing, kutatás-fejlesztés, stratégiai fontosságú termékek előállítás) több helyen is ellátnak, s egy világméretű hálózat-

tá áll össze a rendszer. A General Electric (amelynek a magyar Tungstram és a Budapest Bank is része) tipikus példája az ilyen nemzetközi hálózatoknak.

➔ **Működési stratégiák**

A multinacionális cégek magyarországi működési stratégiája három kategóriába sorolható. Vannak *belföldi* piacra, vannak *exportpiacra* és vannak *mindkét piacra* irányuló cégek. Az élelmiszeriparban, a kereskedelmi és szolgáltató iparban a nagy állami vállalatok helyére a multik léptek be. A cukorgyártásban a három cég, a Béghin-say, az Agrana, az Eastern Sugar uralja a piacot, a dohányfeldolgozásban négy cég, a Philip Morris, a B.A.T., a Rentsma és a Reynolds fedi le lényegében az egész iparágat.

Sok MNC széles körű termelés-szervezésbe fogott. Alvállalkozói hálózat kiépítésével új lökést adott munkahelyek létesítéséhez vagy megtartásához, és a minőségi munkavégzés feltételeinek megteremtéséhez.

Csak kevés cég telepített ide kutatást és fejlesztést, vagy használta ki a helyi szellemi kapacitást. A General Electric a Tungstram kutatóbázisára építve hozta létre világitástechnológiai kutatóközpontját. A finn alapítású, a kilencvenes évek végére multinacionális elektronikai cég, a Nokia Magyarországon hozott létre kutató-fejlesztő bázist 1997-ben 500 mérnökkel és szoftverfejlesztővel. Hasonlóképpen mozdult az Ericson is. Nem csoda, a kilencvenes évek végén közel 400 000 szoftverfejlesztő hiányzik a világban.

➔ **Kultúra illesztési stratégiák**

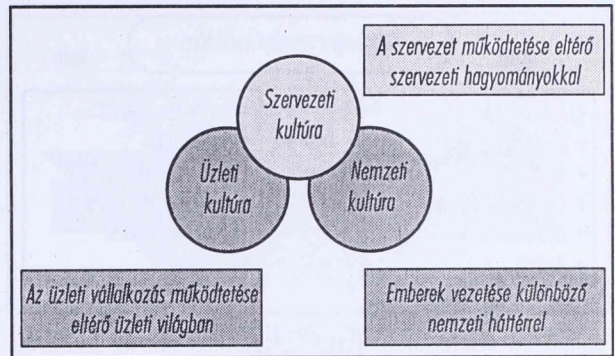
Nincs egységes, a nemzetközi cégekre jellemző, szervezeti struktúra vagy vezetési stílus. A privatizációval szerzett belföldi cégek átalakítása jelentős erőfeszítést igényel az anyacégtől. Ebben minden MNC a saját szervezeti struktúráját, kultúráját igyekszik meghonosítani (4. ábra).

Az MNCK vállalatfelvásárlási és -egyesítési (merger and acquisition) akciója három kulturális különbség áthidalásának konfliktusait hordozza. Az átalakuló gazdaságban *szervezeti* (5. ábra), *üzleti* és *vezetési* (6. ábra), és gyakran *nemzeti kultúrák* (7. ábra) találkozása megy végbe, amelyek kölcsönhatásba kerülnek és sajátos tanulást, kezelést kívánnak.

A szervezeti kultúra minden szervezet sajátja. Függetlenül attól, hogy a milyen nemzetiségű szervezet találkozik, az eltérő szervezeti hagyományok és értékek konfliktusokhoz vezethetnek.

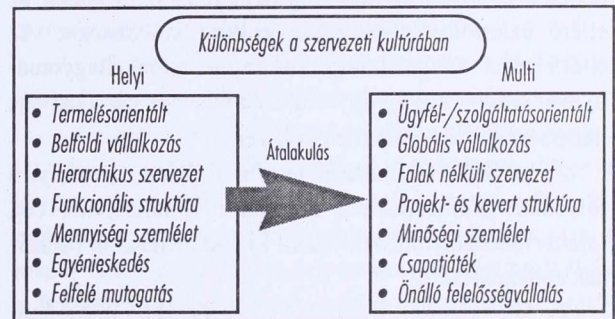
4. ábra

**Három kultúra találkozása multinacionális cégek globális terjeszkedésénél**



5. ábra

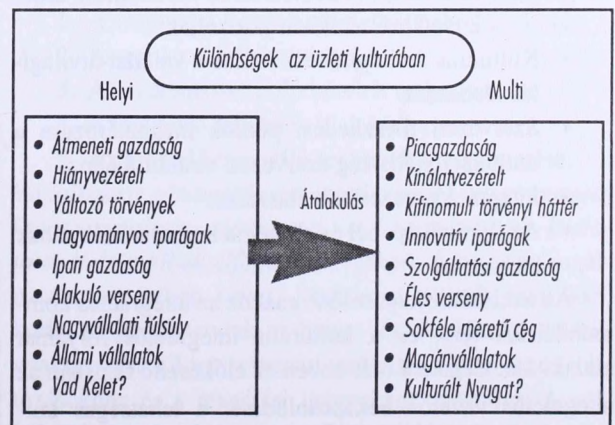
**A szervezeti kultúrák átalakulása multinacionális cégekben**



A nemzeti jelleg akkor kerül előtérbe, ha két cég nem az anyaországban egyesül. Vannak olyan multinacionális cégek, amelyek már rendelkeznek globális tapasztalatokkal, és vezetői csapatuk is nemzetközi. A multinacionális cégek jelentős hányada viszont etnocentrikus

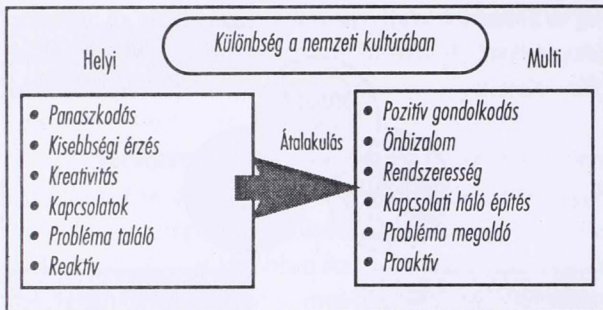
6. ábra

**Az üzleti és vezetési kultúra átalakulása multinacionális cégekben**



7. ábra

**A nemzeti kultúrák átalakulása  
multinacionális cégekben**



abban az értelemben, hogy az alapító ország kultúrája nyomja rá a bélyegét a vállalat kultúrájára. A GE alapvetően amerikai, a Nokia alapvetően finn, a Philips leginkább holland, a Suzuki pedig japán. Az eltérő nemzeti kultúra azonban még nem feltétlenül jelenti az eltérő üzleti és üzletvezetési kultúra különbséget. Az eltérő piaci és gazdasági viszonyok eltérő hagyományokat teremtettek az egyes országokban és ezt a két cég házásságánál is figyelembe kell venni.<sup>6</sup>

A kultúrák találkozása konfliktusokkal együtt járó folyamat. Természetesen minden multinacionális cég sajátos mechanizmusokat alakít ki a konfliktusok hatásának csökkentésére.

A GE Capital Services a szervezeti integráció zökkenőmentességének elérésére érdekes intézményeket hozott létre. A vállalatfelvásárló -integráló folyamatban négy fázist, ezeken belül több lépést, akciót és eszközt különböztet meg (Askenas, DeMonaco, Francis 1998).

1. *Akvizíciót megelőző fázis.* E fázisban végzik el az előzetes vállalat-átvilágítást (due diligence), folytatják le az akvizíciós tárgyalásokat és azok befejeztével jelentik be a vételt. A konfliktusok csökkentése érdekében a következő akciókat javasolják:
  - Kulturális átvilágítás elkezdése a vállalat-átvilágítás részeként.
  - Szervezeti illeszkedési pontok meghatározása a multinacionális cég szervezeti struktúrájához.
  - Integrációs vezető kiválasztása.
  - Az új jövőkép, cél és stratégia kommunikálásának elkezdése.

Az akciókhoz kapcsolódó eszköz az integrációs kommunikációs terv, és a kulturális integrációs folyamat kialakítása. Célszerű már ebben az előkészítő fázisban az integrációs vezető<sup>7</sup> bekapcsolódása, a lehetséges kul-

turális korlátok feltérképezése, és a jövőendő új és régi tagokból álló felsővezetői team kapcsolatépítő tréningje.

2. *Építkezési fázis,* amely az indítás, a szervezet-átalakítás és a stratégia-kialakítás lépéseit tartalmazza. A konfliktusok csökkentése érdekében a következő akciókat végzik:

- a felvásárolt cég vezetőinek orientálása a multinacionális cég üzleti ritmusához és nem vitatható témáihoz (például a korrupcióhoz való viszonyhoz),
- önértékelés és problémamegoldó összejövetelek szervezése,
- közösen kialakított integrációs program végrehajtása az üzleti célok alapján,
- folyamatos kommunikáció az integrációval kapcsolatos ügyekről, problémákról és megoldásokról.

Célszerű ebben a fázisban különös érzékenységgel figyelni a kulturális konfliktusokat. Jobb az őszinteség, mint a problémák szőnyeg alá söprése.

3. *Gyors integráló fázis,* amelyben megvalósítják az integrációt, és az értékelések alapján végrehajtják a szükséges korrekciókat. Ennek főbb akciói:

- a munkatársak képzése: készségfejlesztő tréningek, kulturális érzékenyítő tréningek, munkatársak kölcsönös látogatása,
- megfelelő erőforrások rendelkezésre bocsátása, a nagyobb követelményű munkavégzéshez nagyobb felelősség adása,
- a kezdeti eredmények kommunikálása,
- az integrációs terv végrehajtásának értékelése és a szükséges változtatások meghatározása.

Az integráció gyorsítása érdekében az a fontos, hogy az integráció az üzleti stratégia megvalósítását támogassa. Jó megoldás a két cég között közös projektumok indítása, és olyan tréner alkalmazása, akik képesek az integráció eszközeit és folyamatait átadni.

4. *Asszimilációs fázis,* mely felépíti a hosszú távú tervet, és az elért sikereket hasznosítja. Ennek keretében:

- értékeli az elért eredményeket, és meghatározzák a szükséges változtatásokat,
- kijelölik, mérik, elismerik az üzleti és az integrációs célokért tett erőfeszítéseket.

Az integráció sikeres fennmaradásáért nem árt a közös nyelv, eszköztár, folyamatok és gyakorlati megoldások folyamatos karbantartása, az integráció sikerességének időszakos értékelése.

## A vállalkozó nagyvállalat

9. ábra

A vállalkozó nagyvállalat olyan gazdálkodó szervezet, amely folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket, támogatja és segíti munkatársait, hogy az új üzleti lehetőségek kihasználására vállalkozásokat kezdeményezzenek és indítsanak a cég erőforrásainak felhasználásával a cég hasznára.

A vállalkozó nagyvállalat működésének öt sajátossága: a vállalkozói magatartás, a proaktív viselkedés, az irányított fókusz stratégia, a szolgáltatói szemlélet és a tanuló szervezet (8. ábra).

### A vállalkozó magatartás

A vállalkozó magatartás a felismert üzleti lehetőség megragadására, kihasználására irányuló céltudatos tevé-

8. ábra

### A vállalkozó nagyvállalat jellemzői

Proaktív viselkedés	Vállalkozói magatartás	Szolgáltatói szemlélet
Fókusz stratégia		Tanuló szervezet

kenységek összehangolását jelenti azoknál a cégeknél, ahol nem elsősorban a meglévő tudás és kapacitás kihasználására, hanem újabb és újabb üzlet létrehozására törekednek.

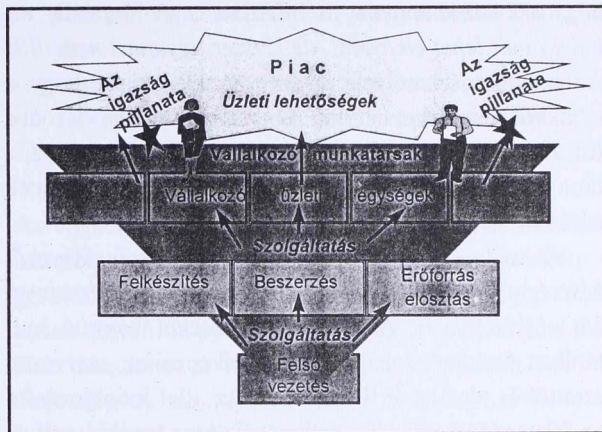
A vállalkozó szervezet alapja (Block, MacMillan 1993):

- a vezetés, amely meghatározza és terjeszti a cég jövőképét és az azt megvalósító stratégiát,
- a szervezeti kultúra, amely bátorítja és támogatja a kezdeményezéseket és az innovatív magatartást,
- irányítási készség és gyakorlat, amely az új vállalkozás és az alaptevékenység irányításához szükséges.

A vállalkozási magatartás a sajátosan fejére állított piramis szervezeti megoldásban (9. ábra) tud megfelelően kibontakozni (Carlson 1988).

A fejre állított piramis szervezetben a piaccal közvetlen kapcsolatban lévő nagy önállóságot élvező üzleti egységek és a bennük dolgozó munkatársak ismerik fel és használják ki a kínáló új üzleti lehetőségeket. Folyamatosan figyelnek arra is, hogy a

### A vállalkozó vállalat fejre állított piramis szervezete



találkozás a vevővel, az igazság pillanata, mindig a vevő elégedettségére és a cég hasznára szolgáljon.

A vállalkozó üzleti egységek számára a különböző szolgáltató egységek nyújtják a szükséges feltételeket. A tág értelemben vett beszerzés gondoskodik a szükséges tárgyi és személyi erőforrásokról, feltételezve, hogy a központi beszerzés szakszerűbben és a nagyvevői pozíciót kihasználva olcsóbb megoldásokat tud találni, mint a kisebb üzleti egységek. A folyamatos tanulást szolgálják a fejlesztési szolgáltatások, míg a vállalkozások fejlődéséhez szükséges többlet erőforrásokhoz a nagyvállalati erőforrások nyújtanak fedezetet.

A felső vezetés alapvetően a haladási irány kijelölésével, lelkesítő jövőképpel, és a működési keretek kialakításával szolgálja a vállalkozás hajtó motorját képező üzleti egységeket.

A vállalkozói magatartás vállalaton belüli kibontakoztatásához a megfelelő infrastruktúra több feltétel megteremtését jelenti (Pinchot 1985, Block, MacMillan 1993):

1. A szervezeti keretek megteremtése.
2. A szervezet felkészítése.
3. A kezdeményezési feltételek megteremtése.
4. A fenntartó feltételek kialakítása.
5. Az értékelő-honoráló feltételek megteremtése.

Vállalkozást támogató szervezeti keretek megteremtése lapos, rugalmas szervezetet, a beavatkozások korlátozását és a hibák elfogadását igényli. A lapos és rugalmas szervezetben kevés, két-három vezetői szint van, lazán meghatározottak a hatás- és felelősségi körök, gyakran változik a szervezeti struktúra a környezeti változásokhoz és a reagálási igényekhez igazodva. A vállalkozó szervezetben a vezetők önkorlátozó magatartás-

sal, kevés beavatkozással támogatják az önálló kezdeményezéseket. Delegálással átruházzák a hatásköröket, ezzel teremtve meg a lehetőséget a nagyobb önállóságra. A vállalkozó szervezet tolerálja, elfogadja a hibákat, tudja azt, hogy aki kezdeményez, az hibázhat is. A főszabály az, hogy *hibát lehet elkövetni, de kétszer ugyanazt nem illik*. Az értelmes személyek és szervezetek tudják, hogy a hibákból sokat lehet tanulni. A hibák megtorlása viszont a folyamatok lelassításához, a döntések elhalasztásához, a bürokrácia elburjánzásához, végül a cég eredményeinek csökkenéséhez vezet.

*A vállalkozásbarát szervezetben kezdeményező-készséget biztosító kultúrát, változásorientált intézményeket alakítanak ki.* A kezdeményezéseket bátorító kultúrában bárkinek lehet új üzleti elképzelése szervezeti szinttől és részlegtől függetlenül. Az ötlet kidolgozására az ötletgazda kellő időt, és ha szükséges további erőforrásokat vehet igénybe. A változásorientált kultúrában nincsenek állandó szervezeti struktúrák, működnek szervezeti egységek közötti teamek, sok esetben a potenciális vevőket is bevonják a fejlesztésbe. Az alkotásra és nagyobb teljesítményre ösztönző feszültség, a belső verseny akadályokat elhárító mechanizmusokkal és patrónusi rendszerrel párosul.

*A vállalkozást támogató szervezetben kialakítják a kezdeményezési feltételeket.* A közvetlen és folyamatos kapcsolat a piaci szereplőkhöz újabb és újabb üzleti lehetőségekhez vezet. A hozzáférés a tartalék erőforrásokhoz az üzleti lehetőség kihasználását teszi lehetővé. A vállalkozó szervezetekben többnyire elkülönített belső vállalkozási alapok működnek az ötletek kivitelezésének finanszírozására. A támogatások elosztására decentralizált döntési mechanizmusokat hoznak létre.

*A vállalkozási elképzelések megvalósítását szolgálják a fenntartó feltételek.* A lépcsőzetes hozzáférés az anyagi támogatásokhoz az előrehaladás függvényében lehetővé teszi az elképzelések megvalósítását. A folyamatos továbbképzés elősegíti az ismeretek és készségek fejlesztését, megújítását és ezáltal új ötletek generálását. A szervezet erőforrásainak, eszközeinek, információinak, kapcsolatainak használata szinte korlátlan lehetőséget biztosít a vállalkozás indításához. A kezdeményezések bátorításához új típusú vezetési kultúra meghonosítása tartozik. A vállalkozó szervezetben edzői munkát végző, szolgáltató vezetők működnek, akik folyamatosan figyelik, segítik, tanítják munkatársaikat.

*Az értékelő-honoráló feltételek megteremtése elismerést nyújt és példát teremt.* A vállalkozó szervezetben olyan teljesítménymenedzselési rendszert alakítanak ki,

amelyben az értékelés alapja a tényleges teljesítmény. Különböző elismerésekkel, jutalmakkal, a kiemelkedő eredmények széles körű terjesztésével példaképeket állítanak a munkatársak elé. Ezzel is buzdítanak a hasonló teljesítmények elérésére, új kezdeményezések sikerre vitelére.

### A proaktív viselkedés

A proaktív viselkedés az előrelátás és a kezdeményező-készség megnyilvánulása. Az ilyen cégek folyamatosan keresik és kutatják az újabb és újabb üzleti lehetőségeket, hogy versenytársaik előtt készüljenek fel a ki nem elégített vagy a felkelhető szükségletek kielégítésére.

A proaktív viselkedés nem ösztönös tevékenység. Többnyire rendkívül tudatos piacutatás és piacelemzés segít az igények azonosításában. A folyamatos és tudatos kapcsolattartás az ügyfelekkel az igények előrejelzésének nélkülözhetetlen forrása. Rendszeres ügyfélalálkozók, a piaci ötletek tesztelésére szervezett irányított beszélgetések az ügyfelek kiválasztott csoportjaival segítséget nyújtanak annak meghatározásához, hogy meghallgassuk a vevő hangját, és azonosítsuk a vevő számára fontos vásárlást befolyásoló tényezőket.

### Az irányított fókusz stratégia

Az irányított fókusz stratégia azon cégek sajátja, amelyek alapvetően saját alapvető képességeik (core competence, Prahalad, Hammer 1990) körében keresik és használják ki az új üzleti lehetőségeket a Santa Maria stratégia szerint (Mintzberg, 1973, Vecsenyi 1999). Az alaptevékenységen kívüli üzleti lehetőség kihasználására többnyire elkülönült szervezeti egységet hoznak létre, hogy ezen belül csak az újonnan kifejlesztett képességekre koncentráljanak, azaz, hogy „azzal foglalkozzanak, amire a legjobban értenek, és azt a legjobban csinálják a világon”.

Az utóbbi években két jelenség egyidejű jelenléte demonstrálja ennek a szemléletmódnak a gyakorlati megvalósítását. A kiszervezés (outsourcing), és a stratégiai szövetség egymást kiegészítve támogatják a cégek hosszú távú eredményességét. A kiszervezéssel a cégek azt kívánják elérni, hogy erőfeszítéseiket csak az alaptevékenységükre koncentrálhassák, és ezzel legyenek eredményesek és hatékonyak is. Az első számú szempont a kiszervezésnél a hatékonyság, azaz a fajlagos ráfordítások csökkentése. Ezzel egy időben azonban jelentkezik az

eredményességi követelmény is. A stratégiai szövetségek olyan hosszú távú partneri viszonyt teremtenek, amelyekkel – más egyéb előnyük mellett – pótolhatók a ki-szervezéssel megszüntetett tevékenységek (például kutatás, fejlesztés) eredményei.

#### A szolgáltatói szemlélet

A szolgáltatói szemlélet érvényesítése egyaránt jelenti a külső és a belső ügyfelek elégedettségének elérésére törekvést.

A külső ügyfelek: a vevők, vásárlók, fogyasztók azok, akiknek az igényeit akarja a vállalkozás termékeivel és szolgáltatásaival kielégíteni. A vevők igényeinek minél pontosabb megismerése, a sok esetben a közös fejlesztés a záloga annak, hogy a vevő vásárlásaival is méltányolja a szervezet szolgáltatásait.

Könnyebb kimondani, hogy a cég van a vevőért és nem fordítva, mint megvalósítani a mindennapi gyakorlatban. Az igazság pillanata, amikor a vevő először találkozik a cég bármely munkatársával, megismételhetetlen hatást gyakorol a kapcsolatra. Hiszen nincs második első benyomás.

A belső vevők kiszolgálása a fejére állított piramis rendszerében jelentős szemléletváltást igényel a munkatársaktól. Olyan együttműködési formák kialakítását igényli, amelyben fontosabb a kezdeményezés, mint a kezdeményező, ahol nem számítanak a szervezeti egységek közötti határok, a központi szervezetek az üzleti egységek kiszolgálását tekintik elsődleges feladatuknak. A belső ügyfeleknél is tisztázásra szorul, hogy ki van kiért. A belső ügyfelek elégedettségének mérése fontos visszajelzés arról, hogy kinek mennyire sikerült.

Az együttműködés alapja az emberi kapcsolatok újraértelmezése, új elvek érvényesítése. Meglátni az erősséget és a lehetőségeket egy emberben, és arra építeni az együttműködést, szemben azzal a felfogással, hogy azt keressük, ki miért nem alkalmas az adott feladatra. Sokszor okoz belső konfliktust, hogy az emberhez kell-e a feladatokat igazítani, vagy a feladatokhoz kell a megfelelő embert kiválasztani. Sokszor nehéz belátni, hogy az alkalmazottaknak fontosabb a szervezet, mint a szervezetnek az alkalmazott.

A kommunikáció a belső szolgáltatásnak is egyik fontos eszköze. Az elvárások tisztázása és kommunikálása nélkül senki nem tudhatja, hogy milyen követelmények teljesítését várják tőlük és egymástól.

A szolgáltató-együttműködő szervezetekben a vezetők is sajátos szerepet játszanak. *Szolgáltató, részvételen alapuló, támogató-megerősítő vezetőként*

- vonzó és lelkesítő jövőképet tárnak munkatársaik elé;
- megtervezik a célokhoz vezető utat, meghatározzák a szükséges akciókat;
- megteremtik azokat a feltételeket, amelyek lehetővé teszik munkatársaik önálló és együttműködő munkáját;
- segítik a megértést és egyetértést a csapaton belül;
- ellenőrzik, értékelik és megünneplik az elért üzleti eredményeket, a folyamatok javításáért és az emberi kapcsolatok fejlesztésére tett erőfeszítéseket.

Az engedékenység nem mindig jó tanácsadó, bizonyos tekintély megőrzése az irányításhoz nélkülözhetetlen. A gorillák társadalmában a majomkirály egy faágon ül, és onnan figyel, hogy miképpen gyűjtik az élelmet a többiek maguknak és neki. Olykor-olykor valamelyik ifjú majomlegény megirigyléssel a király kényelmét. Felmászik mellé az ágra és leül mellé. Ha ilyenkor a király nem ordít egy nagyot, és nem löki le a az ifjú titánt, az fogja ezt tenni vele.

#### Tanuló szervezet

„A tanulás valamely hiba észlelése és kijavítása. A hiba a saját szándékaink szerinti és a valóságban bekövetkező események közötti eltérésként jelentkezik“ (Argyris, Schön 1974).

A tanulás voltaképpen válaszképesség a környezetben lejátszódó jelenségekre, hibákra, kihívásokra. A tanuló szervezetben kialakulnak azok a képességek, amelyek alkalmassá teszik a szervezetet arra, hogy válaszoljon az általuk érzékelt üzleti kihívásokra. Minél jobban fejleszti egy szervezet saját tanulási képességeit, annál jobban érzékeli vagy éppen előre látja a szükséges változást, és annál jobb válaszokat ad a kihívásokra. A válasz a környezet kihívására a *10. ábrán* bemutatott tanulási körfolyamattal írható le.

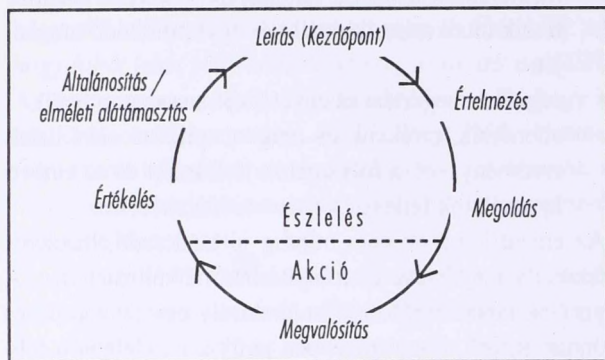
Attól függően, hogy milyen a helyzet értelmezése, és milyen az arra adott beavatkozó megoldás, többhurkos tanulásról lehet szó (*11. ábra*).

A *reaktív alkalmazkodás* a környezeti változásokat csak kiigazítást igénylő változtatásként érzékeli. A megoldás javító beavatkozás, amely elsősorban a szabályok megváltoztatására irányul. A beavatkozás azonban csak rövid távú alkalmazkodást tesz lehetővé.

A *preaktív, megújító* változtatás felismeri, és úgy értelmezi a környezeti kihívásokat, hogy arra már nem csak jobbat, hanem mást is kell produkálnia. Azok a cégek, amelyek a stratégia megváltoztatásával, innovációk bevezetésével válaszolnak a kihívásokra, a második

10. ábra

A tanulási folyamat  
(Argyris, Shön 1978)

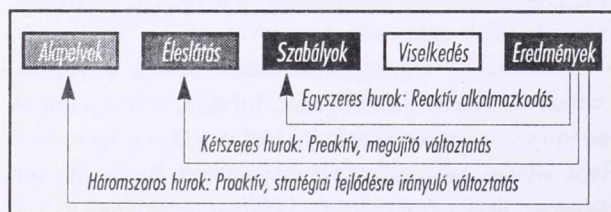


hurok szerinti tanulásra, azaz a hosszú távú alkalmazkodásra adnak példát (Dobák 1998, Balaton 1998).

A proaktív, stratégiai fejlődésre irányuló változtatás a működési alapelvek, jövőképek, alapvető értékek, és képességek változtatásával készül fel az előre vetített jövőbeli kihívásokra. Ez a stratégiai válasz-képesség.

11. ábra

A háromhurkos tanulási folyamat



A tanuló szervezet Peter Senge gondolatainak felhasználásával a következőkkel jellemezhető (1990):

1. Folyamatosan fejleszt munkatársai képességeit (tudás, készség, motiváció, alkalmazási készség);
2. Tanul a múltjából, koncentrálna jelenre és felkészül a jövőre;
3. Közösen elfogadott jövőképpel rendelkezik;
4. A megszerzett tudást közösségivé teszi, és
5. Rendszerben gondolkodik.

A tanuló szervezet folyamatosan fejleszti a munkatársak képességeit. „A tanuló szervezetek feltételezik a tanuló egyének jelenlétét a szervezetben, akik folyamatosan tisztázzák és mélyítik ismereteiket a jövővel kapcsolatos elképzeléseikről, összpontosítják energiájukat tennivalóikra, állandóan fejlesztik tűrőképességüket és a realitások objektív értelmezését“ (Senge 1990). A képesség jelenti a szakmai tudást, az alkalmazási készséget, az

alkalmazási szándékot, motivációt és a tényleges cselekvést.

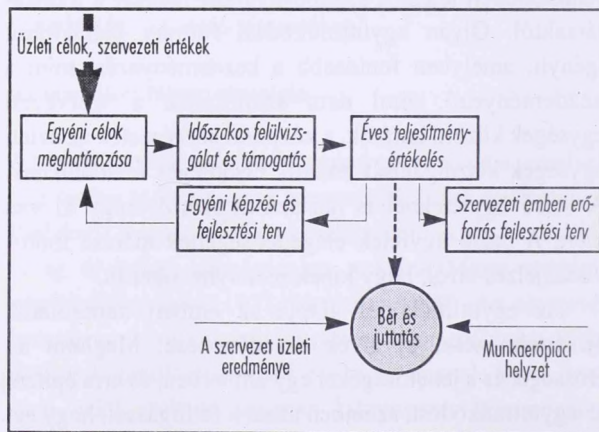
A tanuló szervezetek komoly képzési rendszereket építenek ki, amelyek szorosan kapcsolódnak az üzleti igényekhez és végül az üzleti eredményekhez, folyamatos tanulási lehetőséget kínálnak a szervezet tagjainak. Természetesen a képzés nem az egyedüli módszer a munkatársak képességeinek fejlesztésére. Új munkakör betöltése, részvétel új problémák megoldására szerveződő csapatban, a munkához kapcsolódó folyamatok ésszerűsítése, rendezvények, értekezletek megszervezése, levezetése, ügyfél-találkozók lebonyolítása számtalan esély az új fajta gondolkodás és viselkedés elsajátítására.

A tanuló szervezet tanul a múltból, koncentrálna jelenre és felkészül a jövőre. A jól felépített és működtetett teljesítménymenedzsment rendszer ebben nyújthat segítséget. Az 12. ábra bemutatja a Budapest Bank teljesítménymenedzselési rendszerét, amely a General Electricben kidolgozott megoldást tükrözi.

A tanuló szervezet közösen elfogadott jövőképet épít. A legnehezebb, de talán a leghatásosabb inspiráló erő egy

12. ábra

Teljesítménymenedzselési rendszer



szervezetben olyan jövőképet alkotni, amely mozgósítja az ott dolgozók alkotó energiáját, közösen elfogadott viselkedési normák mentén. A közösen vallott jövőkép szerint élő szervezetben az emberek nem azért tanulnak, mert mondják nekik, hanem azért, mert ők akarnak. Nem elég ilyen jövőképet megfogalmazni, vagy egy karizmatikus vezető szájába adni. A jövőkép közös kialakítása, a viselkedési normák közös meghatározása, folyamatos gyakorlása és a tapasztalatok alapján módosítása, önmagát erősítő folyamattá válik.

A szervezetek, csoportok, és egyének életét a jövőkép, a küldetés és az értékrend vezérli. E három

együttesen hozza létre egy szervezet önazonosságát, adja meg a stratégia keretét, és élteti a munkatársak elkötelezettségét.

A *jövőkép* a szervezetnek azt a jövőbeni állapotát fogalmazza meg, amit az a stratégiai időhorizonton belül el akar érni.

A *küldetés* világos meghatározása annak, hogy mit csinál és miért létezik a szervezet, hogy milyen üzletágban működik, milyen vevőkör milyen igényeit, milyen üzleti megoldással akarja kielégíteni, azaz mi a szervezet feladata, rendeltetése, hivatása. A küldetés az adott szervezet legátfogóbb értelmezése, önmagáról önmagának alkotott képe, és az a kép, amelyet a külvilágban magáról láttatni szeretne. A küldetés helyes megfogalmazása segíti a szervezet önazonosságának erősítését, és a külvilágban a róla kialakított kép tisztázását.

A küldetés többnyire azonosítja a cég profilját, piacait, vevőkörét, a környezetében elérni kívánt pozícióját, az alapvetőnek tekintett értékeket. A küldetés lényegében meghatározza, hogy az adott szervezet *miért* létezik, *kit*, milyen vevőkört akar szolgálni, a vevők igényeit *mivel*, milyen termékkel vagy szolgáltatással kívánja kielégíteni, elképzeléseit *hogyan*, milyen üzleti megoldással, sajátos képességekkel és versenyelőnnyel rendelkezve akarja megvalósítani. Az *alapvető értékek* a szervezet filozófiájának is nevezhető. Itt tisztázódik, hogy mit tekintenek a felső vezetők a szervezeti kultúra meghatározó értékeinek, mit tartanak fontosnak a szervezet számára. Az értékek vonatkozhatnak a piacra, a vevőkre (ügyfelekre), a munkatársak megbecsülésére, a munkatársak közötti viszonyokra, a termékre, szolgáltatásra, a technológiára, a minőségről alkotott felfogásra, a profit és a jövedelem felhasználására, a társadalomra és bármire, amit az érintettek fontosnak tartanak arra, hogy egyértelműen megfogalmazzák velük kapcsolatos felfogásukat maguk és mások számára.

A *tanuló szervezet* a megszerzett tudást a közösség tulajdonává teszi. Bármennyire furcsán hangzik, attól, hogy valamit máshol találtak ki, még lehet jó. A tanulás nemcsak a saját tapasztalatra és eredményekre épít, hanem igyekszik megismerni és hasznosítani a máshol kitalált megoldásokat. A tanulás feltételezi a teamekben végzett munkát, a nyitott párbeszédet a csoport tagjai között, annak bevallását, hogy segítségre szorulunk, mert nem tudjuk a választ, vagy magát a kérdést sem. Ugyanakkor a tanuló szervezetben nemcsak kérni illik, de adni is. Egyes szervezetek saját jó megoldásaikat terjesztik a

szervezeten belül bátorítva munkatársaikat a máshol kitalált megoldások átvételére (best practice sharing). Más szervezetek megkeresik azokat a kiváló cégeket, ahol valamit átlagnál jobban csinálnak és átveszik az ott kitalált eljárásokat (bench marking).

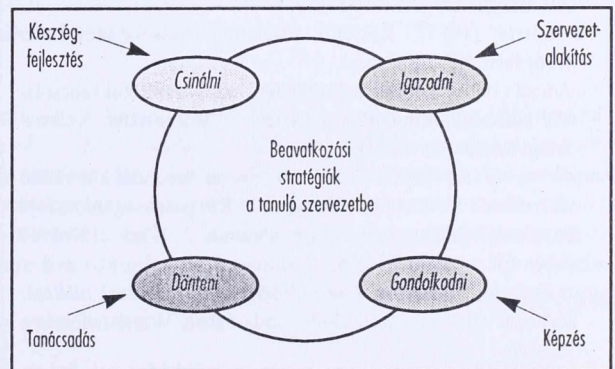
A *tanuló szervezet rendszerben gondolkodik*. Az elszigeteltnek tűnő jelenségeket egységes egészben látva, a kirakós játék elemeit összerakva a teljes képhez jutunk. Peter Senge a rendszerszemléletű gondolkodást a tanuló szervezet nélkülözhetetlen alkotószövetének tekintve éppen arra hívja fel figyelmünket, hogyha látni akarjuk a fától az erdőt, és az erdőben a fát is, akkor a rendszerszemléletet kell segítségül hívnunk. A rendszerszemlélet olyan fogalmi készlettel szolgál, amely az egész, a részek és a kapcsolatok viszonyát vizsgálja és teszi értelmezhetővé, majd kezelhetővé.

A tanuló szervezet többféle beavatkozással alakítható. A 13. ábra felsorolja a képzést, a szervezetalakítást, a készségfejlesztést és a tanácsadást.

A tanuló szervezet nem egyik napról a másikra alakul ki. Sőt, szinte soha nem állítható, hogy „Be van fejezve

13. ábra

#### Beavatkozási stratégiák a tanuló szervezetbe



a nagy mű. / A gép forog, az alkotó pihen.“ Nincs megálás. Folyvást küzdeni kell.

#### Összefoglalás

A vállalkozás, bármilyen kicsiben kezdődik, előbb vagy utóbb – legalábbis néhányuk – nagyban, sőt óriásban folytatódik. A tigrisszerű, dinamikus nagyvállalkozások, folyamatosan megújulnak, keresik az új utakat a terjeszkedésre, és az új megoldásokat elképzeléseik megvalósítására. Ha nem újulnának meg, a dinoszauruszok sorsára jutnának. És ennek megvan a veszélye.<sup>8</sup> A tigrisek legjellegzetesebb példái a magyar gazdaságban a multinacionális cégek. A magyar nagyvállalati piaci szereplők

elsöprő többsége külföldi tulajdonú multinacionális cég. Ezek a multik kedvező körülményeket találtak magyarországi működésükhöz. Működési elveik és gyakorlatuk megismerése segít viselkedésük megértésében, a gazella, és esetenként a dinoszaurusz cégek fejlődési irányainak kijelöléséhez. Ma már több magyar alapítású és tulajdonú cég alakul át multinacionális céggé. Ezek többsége a kelet-európai piacok felé mozdult elsöre. A Pannonplast, a MOL, a Graboplast jó példát szolgáltat a magyar multik terjeszkedési megoldásaira.

A vállalkozó nagyvállalat a vállalkozói lét csúcsa. A vállalkozó nagyvállalat vállalkozik, előre lát és gondolkodik, összpontosít arra, amit a legjobban csinál, kiszolgálja vevőit és belső ügyfeleit, és folyamatosan tanul saját és mások hibáiból. A Magyarországon sikeres multinacionális és belföldi cégek, a vállalkozó nagyvállalatok, a felsorolt öt tényező főbb ismérveivel rendelkeznek.

#### Irodalom

Argyris, C.; D. Schön (1978): Organizational learning: Theory of action perspective. Addison-Wesley. Reading, MA

Askenas, R.L.; L. J. DeMonaco; S. C. Francis (1998): Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions. Harvard Business Review. January-February

Árva László (1995): Külföldi tőkeberuházások Közép-Kelet Európában. KJK. Budapest

Árva László (1997): Külföldi működőtőke, hazai beszállítói kapcsolatok, külkereskedelmi mérleg és technológiatranszfer. Közgazdasági Szemle. november

Balaton Károly (1998): Szervezetek vezetése az átalakulás különböző fázisaiban. 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak. 3. Kötet 2137-2149 oldal

Baross Szabolcs és Vecsenyi János (1996): Dinoszauruszok túlélése: átalakuló vállalatok az átalakuló gazdaságban. Vezetéstudomány. 11. szám

Bloch Zenas-Ian C. Mac Millan (1993): Corporate venturing. Creating new businesses within the firm. Harvard Business School Press. Boston

Bögel György-Salamonné Huszti Anna (1997): Vállalatvezetés felsőfokon. BKE Vezetőképző Intézet

Carlson, J. (1988): Lapítsd le a piramist. Zrínyi Kiadó. Budapest

Desfosses Luis-Fülöp Gyula (1997): A multinacionális vállalatok és jelenlétük a fejlődő országokban. Problémák és megoldások. Vezetéstudomány. 10. szám

Dobák Miklós (1998): Tanuló szervezetek - tanuló vezetők. 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak. 3. Kötet 2125-2135 oldal

Drótos György (1995): Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány 12. szám

Korten C. David (1997): Tökés társaságok világalma. Kapu. Budapest

Mintzberg, H. (1973): Strategy Making in Three Modes. (A stratégiakészítés háromféle módja) California Management Review, 16,2, pp. 44-53.

Pinchot, Gifford (1985): Intrapreneuring, Harper & Row. New York

Pralahad, C. K. és Hamel, G. (1990): The Core Competences of the Corporation. Harvard Business Review, May-June

Salamonné Huszti Anna (1995): Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest

Schank, Roger (1997): Virtual learning. A revolutionary approach to building a highly skilled workforce. McGraw-Hill Inc. New York

Senge, Peter M. (1990): The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. Doubleday. New York

Tari Ernő (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle. XLIII. évf. április (363-380.o.)

Vecsenyi János (várható megjelenés 1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula Kiadó. Budapest

Vecsenyi János-Robert Kovach (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép-és Kelet-Európában. – Tipikus cégek és stratégiák – Vezetéstudomány. 11. Szám

Yip, George (1992): Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage. Prentice Hall. Englewood Cliffs

Yip, George (1997): Asian Advantage. Successful Global Strategies in Pacific Region. Addison Wesley, Longman

#### Lábjegyzet

- 1 A cikk a szerző *Vállalkozási szervezetek és stratégiák* című az Aula Kiadónál rövidesen megjelenő könyvének egyik fejezete.
- 2 Árva László (1997) Külföldi működőtőke, hazai beszállítói kapcsolatok, külkereskedelmi mérleg és technológia transzfer. *Közgazdasági Szemle*. November
- 3 Lásd például Kindler József David Korten *Tökés társaságok világalma* című könyvéhez írt előszavát, vagy Matoesi György, Kopácsi Sándor, Árva László több publicisztikáját, tanulmányát. Korten könyve a legmarkánsabb érveket sorolja fel a multinacionális vállalatok világméretű térdhódítása ellen.
- 4 A GE Lighting és a Tungsram kapcsolatáról részletes értékelés jelent meg a Vezetéstudományban. Desfosses-Fülöp (1997)
- 5 Gary Wendt elnök-vezérigazgató Írországból élőben közvetített szavai a cég féléves TV-konferenciáján, amelyet minden üzleti egységének központjában láthattak, hallhattak a dolgozók a világ öt földrészen egyidejűleg. (GE Capital Times, 1998 szeptember)
- 6 Gyakran előfordul, hogy a kultúra három összetevőjét összemossák és ez olykor jelentős zavarokhoz vezet. Nagy vihart váltott ki egy Magyarországon működő cég egyik amerikai vezetőjének azon kijelentése, hogy a cég ismeri, de nem tudja tolerálni a kulturális különbségeket. Mint a tisztázó beszélgetésen kiderült, nem nemzeti büszkeségünket akarta sérbe tiporni. Csak arra utalt, hogy a cég magyar munkatársai nem piac- és nyereségorientáltak, nem épült be a mindennapi gyakorlatukba a minőség, a költség, az egyszerűség és a gyorsaság.
- 7 Az integrációs vezető olyan személy, akinek az a feladata, hogy segítse elő a két szervezet közötti illeszkedést. Ezt a személyt általában a multinacionális cég delegálja olyan személyek közül, akiknek van tapasztalatuk mindkét kultúrában és a kulturális integráció folyamatában. Ennek a személynek nincsenek közvetlen üzleti feladatai az integráció során.
- 8 1983-ban a Royal Dutch/Shell vizsgálata kimutatta, hogy 1970 és 1983 között az amerikai 500-as top lista cégeinek egyharmada eltűnt a cégek sorából.

SZABÓ Katalin

## HÁLÓZATOK HIPERVERSENYBEN

- Vállalatok szétesése molekuláris egységekre és összekapcsolódásuk -

E tanulmány tárgya<sup>1</sup> a világgazdaság minden szegletét átható hálózatosodás, az a markáns irányzat, amelynek következményeként a társaság vagy vállalat megszűnik a gazdaság alapegysége lenni, s alapvető entitásként, legfőbb gazdasági szereplőként a hálózat lép helyébe. Egyre nyilvánvalóbb, hogy a vertikálisan integrált óriáscégek, amelyek a huszadik században sikert sikerre halmoztak, a huszonegyedik században a dinoszauruszok sorsa vár. Ezzel összefüggésben a tanulmány szerzője két kérdésre keres választ: 1. Mi az oka a hálózatok térhódításának? Divathullámmal van csupán dolgunk, vagy inkább olyan trenddel, amelyet a technológia legmélyebben fekvő változásai alapoznak meg, s amelyek épp ezért tartós fennmaradására, sőt további erősödésére kell számítanunk. 2. Igazolható-e az a meglehetősen széles körben elfogadott tétel, hogy a hálózatok elterjedésével a piac nyer teret a vállalati hierarchiák rovására?

*Láttuk az amerikai ipar olyan óriásait, mint a General Motors vagy az IBM alapjaikig megrendülni. Versenyelőnyeik, amelyek megtámadhatatlannak tűntek, darabokra szakadtak és szétfoszlottak a verseny szelében. Egyetlen éjszaka alatt technológiai csodák bukkannak fel. Agresszív „globális versenytársak” érkeznek a színre. Szervezeteket strukturálnak át, piacok tűnnek fel és halványulnak el. A patinás szabálykönyvek, amelyeket egykor stratégiánk kitervelésére használtunk, nem működnek többé jól ebben a környezetben.*

Richard D'Aveni

Peter Drucker, a világhírű amerikai vállalati szakértő és tanácsadó guru nemrégiben azt a meglepő kijelentést tette, hogy a Fortune 500-as listáján szereplő vállalatok tíz éven belül eltűnhetnek, minthogy a társaságok többsége szövetségein keresztül növekszik.<sup>2</sup> Az ezredvégi nagy földcsuszamlások, a tartósnak hitt társadalmi rendszerek kártyavárként való összeomlása, a mindennapjainkat felforgató drámai változások korában e bombasztikusnak szánt kijelentés aligha rendíti meg az átlagembert. Őt minden bizonnyal sokkal jobban érinti a hagyományos „nyolc órás” foglalkoztatás megállíthatatlannak tűnő eróziója<sup>3</sup>, vagy a jóléti állam nyújtotta biztonság elpárolgása. Pedig ezek mögött a sokkoló trendek mögött is az a talán minden más intézményi átalakulásnál mélyebbre ható változás áll, amelyre Peter Drucker utalt,

s amely többféle néven vonult be a vállalatelméleti kutatásokba. Todd Zenger és William Hesterly például a korporációk dezagregációjáról beszél (Zenger-Hesterly [1997]), mások dekonglomerációként, a vállalatok dekonstrukciójaként, vertikális dezintegrációként emlegetik vagy – a folyamat meghatározó elemére, a tevékenységek vállalaton kívülre helyezésére utalva – egyszerűen csak outsourcing hullámként (Frost [1993]) írják le: „Ami több mint egy évtizede csendesen kezdődött, forradalomba csapott át. Egyik iparágban a másik után a sokszintű vállalati hierarchiák önálló üzleti egységek együtteseinek engednek utat, amelyeket inkább a piac hangol össze, semmint a középszintű menedzserek, tervezők és szervezők rétege... E piacirányította képződményt közkeletűen hálózati szervezetnek hívják. A folya-

mat, amelyben a hálózat a központilag igazgatott vállalati hierarchiák helyébe lép, *aligha lesz környörületes vagy fájdalommentes* – különösen a menedzserek azon milliói számára, akiknek az állását egyszerűen eltörli.“ (Snow és mások [1992] p. 5. – Kiemelések tőlem. Sz. K.).

### Mi a hálózat?

A napjainkban lendületesen terjeszkedő új szervezeti forma szorosan együttműködő üzleti szervezetek csoportja, viszonylagosan vagy teljesen önálló egységek összekapcsolódása. A vállalati hálózatok a legkülönfélébb alakot ölthetik: a bolygóvállalatok gyűrűjében működő „solar“ (azaz Nap-) cégtől a McDonald's mintájú, franchise központ által összefogott vállalatcsoportosuláson keresztül egy-egy földrajzi régió – egymással fizikai közelségben lévő – vállalatai által alkotott regionális hálózatokig. E sokszínűségből is adódik a hálózatok hihetetlen rugalmassága. Körvonalait – amőbaszerű mozgásuk miatt – nehéz meghatározni, ezért beszélnek sokan „határok nélküli szervezetről“ (boundaryless organization.)

„A holnap sikeres szervezete a *fejlett információs technológia* falazóblokkjai köré épül. A szervezet sikere a tudás hálózati csomópontjaihoz való *hozzákapcsolódás* és *szétkapcsolódás* képességéből származik. Eme hálózati szervezet az „ahogyan éppen szükséges“ elven köti össze a döntésekre felhatalmazott alkalmazottak, tanácsadók, beszállítók és vevők teamjeit. Ezek az ad hoc teamek azon melegében oldják meg az adott pillanatban felmerülő problémákat – a vevők testére szabott szolgáltatásokat kínálva –, s kenőanyagot szolgáltatva az interakciók számára folyamatosan értékelik egymás teljesítményét.“ (Jarvenpaa–Blake [1994] p. 25.)

Amorf, szerkezetelen, folytonosan változó voltak miatt nem könnyű a hálózatokat definiálni. A szervezet e nehezen azonosítható új típusa bonyolult vállalati vegetációk összefoglaló neve csupán, amely sokféle, egymástól sok tekintetben különböző vállalatgyűttest fed. A hálózatokra a szakirodalomban is különbözőképpen hivatkoznak: hol moduláris szervezetenként (Tully [1993]), hol virtuális kooperációként (Byrne et al [1993]), (Davidow–Malone [1992]), máskor organikus hálózatként (Morgan [1989]), hibrid elrendeződésként (Borys-Jemison [1989], Powell [1987], értékhozzáadó partnerségként (Johnston–Lawrence [1988]), vagy szervezetenkénti konfigurációként (IOC) utalnak rájuk. (Levinson [1994]).

A hálózatok jellemzője a több vállalatot, gazdasági egységet átfogó *tartós kooperációs kapcsolat*, a

láncszemeiket alkotó szervezetek közötti *bonyolult és gyakori interakciók*, és az azok talaján kiformálódó hosszú távú közös érdek. A hálózatokban a legkülönfélébb szervezetek működnek együtt: nagyvállalati központok, állami kutatóintézetek, off-campus vállalkozások, kutatólaboratóriumok, önfoglalkoztató szakértők, marketingügynökségek, értékesítési láncok, és sorolhatnánk még tovább. „Hedberg, Nystrom és Starbuck [1976] a hálózatokat kísérletező, önmagukat alakító<sup>5</sup> (self-desingning) szervezeteknek tekintik, amelyek majdnem folyamatos változás jellemez, a szerkezetüket, a bennük zajló folyamatokat, az általuk uralt területet, és a céljaikat tekintve egyaránt.“ (Achrol [1997] p. 58) A hálózatok középpontjában álló nagyvállalat ma „leginkább a Lego építőjátékhoz hasonlít, amelyhez könnyen lehet részeket hozzátenni vagy elvenni. (Dess és szerzőtársai [1995] p. 7.)

A hálózat lényege nem a stabilitás, hanem az alkalmazkodás. A hálózat egyfajta antiszervezet, amelynek szervezeti sémája elavul, még mielőtt felrajzolhatnánk. Ahogyan Arun Maira, az Arthur D. Little Inc termékmenedzsere fogalmaz: „A struktúra a régi paradigma, és el kell felejtünk a szervezet leírását. Mi valójában a szervezésről beszélünk – egy folyamat szervezéséről, nem pedig a struktúráéről.“<sup>6</sup> (LaBarre [1995] p. 23. – Kiemelések tőlem – Sz. K.). Minden mozog. Nincsenek állandó, rögzített kapcsolatok, sem a vállalati szervezeten belül, sem azon kívül, sőt az is állandóan változik, hogy mi van kinn, és mi van benn. „A szervezetek felismerték, hogy miközben kényelmes lehet mindenkit minden pillanatban maguk körül tudniuk, s a munkaerő idejének egészét folyamatosan elérhetővé tenni parancsai, utasításai számára, mindazonáltal ez szélsőséges formája a szükséges erőforrások feletti rendelkezésnek. *Olcsóbb a munkaerőt a vállalaton kívül tartani*, önmaga vagy sajátos szerződéses vállalkozók (contractors) által foglalkoztatva, *és csak akkor megvásárolni a szolgálatait, amikor szükség van rá.*“ (Handy) Ha a hagyományos korporáció leginkább gépezethez hasonlítható, a hálózatra inkább természeti analógiák illenek: a hálózat vállalatpopulációk ökológiai rendszereként, kisebb és nagyobb vállalatok szerves együttéléseként, szimbiózisaként fogható fel.<sup>7</sup> (Moore [1993] p. 76.).

### Láttunk már ilyent – avagy mi az új a hálózatokban?

A hálózatok térnyerése sokak szemében talán azért nem tűnik mindent megváltoztató intézményi forradalomnak,

mert hálózatszerű képződményeket már évtizedekkel, sőt évszázadokkal ezelőtt is megfigyelhettünk az ártermelő gazdaságokban. A századforduló kartelljeitől egészen a japán keiretsuig számtalan hálózatként működő szervezettel találkozhattunk már eddig is, ami könnyen vezethet olyan vélekedéshez, hogy a hálózatokban nincsen semmi új. Ez az állítás azonban teljesen félrevezető. „Nem az az új a hálózatokban, hogy tagjaik külső partnereik speciális szakértelmére számítanak, sokkal inkább azoknak a felelősségi köröknek a *száma* és a *természete*, amelyeket vállalatok kívülre helyeznek (outsourcing),<sup>8</sup> továbbá a független partnerek nagy száma, akiket hálózatba szerveznek. A hálózat tagjai – különösen azok, akik a vertikális piacba és a belső piaci formákba vannak bevonva – teljes tevékenységi köröket helyeznek a falakon kívülre, olyanokat is, amelyeket a legtöbb cég hagyományosan a cég által birtoklandó és a versenyképességet eldöntő „magtevékenységnek” tekint, mint például a marketing, a gyártás vagy a K+F. (Walker [1997] p. 4. – Kiemelések tőlem–Sz. K.)

#### A hálózatszervezés mozgó rugói

A vállalatokat a külső környezet turbulens változásai kényszerítik arra, hogy laza – átalakulásra mindig kész – hálózatokba szerveződjenek. Minél összetettebbek, bonyolultabb felépítésűek ugyanis a vállalatbirodalmak, s minél kiterjedtebb bürokrácia irányítja őket, annál kevésbé képesek reagálni az éppen általuk – *gyors technikai váltásaik és piaci hódításaik* folytán – kiváltott átrendeződésekre. A szemünk láttára formálódó információs társadalom, a technológiai korszakváltás: a *fordizmus*<sup>9</sup> helyébe lépő *toyotizmus*,<sup>10</sup> a globalizálódás elviselhetetlen mértékűre növeli a külvilág komplexitását és ebből fakadó bizonytalanságát a vállalati stratégiák számára. A bizonytalan környezetben szükséges reakciósebesség és a vállalati dinoszauruszok lomhasága közötti feszültség új szervezeti formák után kiált. Az új szervezeti forma – amely az utóbbi egy-két évtizedben indult hódító útjára – a hálózat. A rugalmas hálózatok éppen a bizonytalanságra vannak „kitalálva”. A rugalmasság nem csupán alkalmi válasz valamely piaci kihívásra, hanem – mint azt korábban már hangsúlyoztuk – a vállalati szervezet egésze a rugalmasság jegyében formálódik. „Az 1970-es évtized a *termelőképeség* évtizede. Az 1980-as évek a *Total Quality Management* jegyében teltek el. A most zajló kilencvenes évtized a *rugalmasság*é.” (Aggarwal [1995]) A robbanásszerűen fejlődő információs technológiák a rugalmasság eddig

nem látott mértékét teszik lehetővé a gazdasági szervezetek számára. A számítógép révén ugyanis a változások idővesztés nélkül átfuttathatók az egész rendszeren, a rendszer bármely modulja kicserélhető, a változások könnyen nyomon követhetőek és az elemek konzisztensek maradhatnak.

Az információs technológiák bevezetése más módon is előmozdítja a vállalatok dezaggregációját, a korábban vállalaton belül megoldott feladatok kihelyezését, hálózati szervezését. Az informatizálás drámai hatást gyakorol a piaci tranzakciók költségeire. A vállalatok közötti kommunikáció és a piaci tranzakciók költségeinek radikális csökkentése lehetővé és gazdaságilag kifizetődővé teszi a gyakran kontinenseket átívelő vállalati hálózatok létrehozását. A vállalat többet nyer abból, ha a lehető legtöbb tevékenységet (nem is csak a melléktevékenységeket) a falakon kívülre helyezi (contracting out), mintha alkalmazottakkal végeztetné el őket.

A külsők hálózattá szervezését a mag cégnél az is motiválja, hogy a piaci ösztönzőkkel serkentett külső kontraktorok kézben tartása sokkal könnyebb, mint az alkalmazottaké, akik opportunisták\* magatartást tanúsítanak, sztrájkolnak, fizetésemelést kérnek. A külső kontraktorok ellenben gyilkos versenyben szorítják le az alkatrész- vagy szolgáltatásárakat, és – akár a nap 24 órájában is rendelkezésre állva – javítják a minőséget, rövidítik a szállítási határidőket. A szerződéses partnerekből szerveződött hálózatokban *minden tevékenység folyamatosan a verseny kontextusába helyeződik.* (Szabó [1998]) Ez a legkézenfekvőbb előnye annak, hogy a monolit szerkezetű társasági monstrumok helyébe a huszonegyedik század küszöbén laza, piac által integrált, mozgékony vállalathalmazok lépnek. Lassan már a fizikai termelés egésze kerül a kapun kívülre, a termelés teljes „hardverje”, miközben a *termelés* „*softverje*”, szellemi irányítása, és a jövővel való foglalatosság, azaz a kutatás és fejlesztés<sup>11</sup> *kapun belül marad.* (Quinn [1992]) A nagyvállalatok szemében csökken a materializálódott tőke jelentősége, és a hálózati kapcsolatokban megnyilvánuló virtuális tőke, a hálózat szervezése, irányítása, a globális gazdasági folyamatok szabályozása válik kulcsfontosságúvá. (Upton - McAfee [1996])

Az, hogy a vállalatok éppen milyen szervezeti formát öltenek, bővülnek-e, vagy karcsúsodnak, nem pusztán menedzsmentfilozófiák vagy divatáramlatok kérdése, hanem szigorúan *költségvezérelt folyamat.* Ha egy-egy

\* V. ö. <sup>24</sup> (Szerk.)

részfolyamat, tevékenység, közbenső termék vagy szolgáltatás esetében a külső partnerek által történő beszállítás piaci tranzakciós költségei meghaladják a specializációból és a partnerek versenyeztetéséből eredő hasznot, a vállalatok saját kézbe veszik a szóban forgó tevékenységet. Ilyenkor – a *coase-i* terminusokat használva – *a hierarchia mellett döntenek a piac rovására*. Ha ellenben – mint napjainkban történik – a piaci tranzakció költsége radikálisan csökken, akkor ésszerű a dolgot a piaci partnerekre bízni, azaz *a piac hódít teret a hierarchiákkal szemben*.

Dinamikus, bizonytalan, nehezen kiszámítható környezetben a vertikálisan felépített hagyományos társaságok szükségképpen alulmaradnak a hálózatokkal szemben. Az információs technológiák hatékony hálózati integráló erők, miközben nagy mozgásszabadságot is engedélyeznek. (Lucas–Baroudi [1994]). „Az információs technológia a szervezeti modell átszervezésének olyan nagy szabadságfokát hozta, amelyet soha azelőtt nem érthettünk el.” – nyilatkozta David Shpilberg, az Ernst & Young partnere és a Information Technology Management Consulting Services nemzeti igazgatója. (La Barre [1995] p. 23.) A modern információs technológiák variabilitása eszményi a laza, de mégis összehangolásra és integrációra szoruló hálózatok számára. A számítógép a technika valamennyi korábbi vívmányánál nagyobb hatást gyakorol a szervezeti struktúrára (Leavitt–Whisler [1988], illetve a szervezetek „metamorfózisára” (Bjorn–Andersen–Turner [1994]). A globális hálózatok csak olyan világban válhatnak az üzleti szervezetek meghatározó típusává, amelyben a térnek és az időnek, azaz a térbeli és időbeli különbségeknek a jelentősége elhalványul. A világháló korszakában messzemenően leegyszerűsödik a tér és az időszakadékok áthidalása. A számítógép, illetve az összekapcsolt komputer virtuális hálózata az eszköze, feltétele, következménye és mozgató rugója a glóbuszt behálózó cégközi hálózatok fejlődésének.

A hálózatokban folyamatosan végbemegy a tudás és az információk kölcsönös cseréje. (Johanson–Mattson [1987]) *A tanulás a hálózatosodás központi mozgatója, értelme, lényege*. Az információszerző és tudásgeneráló kapcsolatok akkor bontakozhatnak csak ki igazán a vállalatközi térben, ha a kapcsolat nem csupán alkalmi. Ismétlődő együttműködés esetén az információszerzés, a tanulás sokkal hatékonyabb lehet, mint az alkalmi információs aktusokban. Ugyanakkor *az ismétlődő vállalatközi érintkezésben kisebb a kockázata annak, hogy a cégek téves vagy szándékosan meghamisított informá-*

*ciókat adnak át egymásnak*. (Sweeney [1996]) A hosszú időn át fennálló kapcsolatokban radikálisan csökkennek a tudás megszerzésének költségei, mert – a partnerek közötti bizalom alapján – elmaradhat a tudás minőségének meglehetősen körülményes vizsgálata.<sup>13</sup>

### **Inkább piac? Vagy inkább hierarchia?**

A hálózatok alapjaikban változtatják meg a közgazdasági összefüggéseket, az elmélet mindaddig mégis viszonylag kevés figyelmet szentelt e gazdaságtörténeti jelentőségű fejleménynek.<sup>14</sup> Ennek tudható be, hogy sokan a vertikális nagy konszernnek laza hálózattá való átalakulását egyértelműen a piac térhódításaként értékelik a hierarchiák rovására. Bár kétségtelen, hogy a nagy szervezetek átalakulása független kontraktorok hálózattá revitalizálja a piacot, egyidejűleg azonban meg is változtatja a piaci kapcsolatok természetét. Nem a tizenkilencedik századi verseny tér vissza a hálózatokkal, hanem *valami egészen új kezdődik*. A hálózatok különböznek a hierarchikus cégektől és a piacoktól egyaránt. (Powell [1990]) Míg a hierarchikus cégekben az *utasítók és szabályzatok*, illetve a *hatalom és az alárendelődés* viszonyai jellemzők, addig a piac a *mutualitás*: azaz ellenértékek egyensúlyán nyugvó *önkéntes tranzakciók világa*. A hálózatokat azonban mindkét említett koordinációs mechanizmustól megkülönbözteti a tranzakciókban sok esetben érvényesülő reciprocitás.<sup>15</sup> A mutualitás, amely a közönséges árucserék tulajdonsága, azt jelenti, hogy az egyik szereplő csak akkor cselekszik a másik javára, ha a partner egyidejűleg felkínálja az ellentételezést. (V.ö. Stephens [1996] p. 538.) A hálózatokra jellemző reciprocitásnál azonban az egymásnak nyújtott előnyök és ellentételezésük közötti *kapcsolat laza és közvetett*. A hálózatokban határozatlan számú lehetőségnek<sup>16</sup> kell fennállnia a tranzakciókra, csak lezáratlan ügyletsorozat mellett mutatkozik ugyanis hajlandóság a hálózati együttműködésre. Ha a hálózati partnerek tartós kapcsolatban maradnak, érdemes korrektnek lenniük, hogy kölcsönösen biztosítsák egymás lojalitását a jövőre. Ha ellenben az együttműködés határai időben jól definiálhatók, akkor nem érdemes nagylelkűnek vagy becsületlennek lenni, mert az semmiképpen sem találhat viszonzásra a jövőben. *A hálózatnak tehát nemcsak a térbeli határai elmosódnak, a hálózatszerű kooperáció bizonyos értelemben időben is határtalan*.

A következő táblázatban összefoglaljuk a piac, a hálózatok és a hagyományos vállalati hierarchiák jellemző

vonásait, hogy világosabban kirajzolódjanak a hálózat megkülönböztető jegyei a gazdaság más modern koordinációs mechanizmusaival szemben:

**Hálózat a hierarchiák és a piac között**

	Hierarchiák	Hálózatok	Piac
<b>Fő integrációs erő</b>	<i>parancs</i>	<i>kooperáció</i>	<i>verseny</i>
<i>A viszony természete</i>	hatalmi, alárendelt	reciprocitás, kiegyensúlyozott	mutualizmus, kiegyensúlyozott
<i>A kooperáció</i>	zárt	lehatárolatlan, időben és térben nyitott	lehatárolatlan
<i>Technológiai bázis</i>	tömeg-termelés	tömeges testreszabás	nincs specifikus bázisa
<i>Integráció</i>	vertikális	hibrid	horizontális
<i>Adaptáció</i>	lassú, szakaszos	gyors, folyamatos	gyors, folyamatos
<i>Struktúra</i>	merev	lazán kötött	nem szervezeti

**Teljesítőképes hibridek**

Ha a reciprocitással, a térbeli és időbeli lezáratlansággal mint megkülönböztető jegyekkel világosan elhatároljuk is a hálózati együttműködést a hierarchiáktól és a piactól egyaránt, e jelenségek mégis össze is függenek. Mint minden új forma, a hálózat is a már meglévőkből építkezik, azok kombinációja. *A hálózatokban* – a sajátos, csak a hálózatra jellemző vonásokon túl – *szóhoz juthat mind a piaci, mind a hierarchikus elem.*

*Hierarchikus elemek a piaci kapcsolatokban – A McDonald's effektus*

A vállalatok, a különféle rendű-rangú partnerek – akár csak a közönséges piaci szereplők – a hálózatszervezés stádiumában még szabadok partnereik megválasztásában, amint azonban a választás megtörtént, alárendelődnek a hálózatnak mint egésznek, hierarchikus viszonyba kerülnek, többé-kevésbé bezáródnak (lock in) a hálózati kapcsolatba. A hálózat csak első megközelítésben a hierarchia szöges ellentéte, közelebről nézve azonban inkább a piac és a hierarchia sajátos elegye.<sup>17</sup> Mindazonáltal a hálózati hierarchia – ha létezik is – nem keverhető össze

a „fordista“ vállalati szervezetek merev hierarchiájával. Már csak azért sem, mert a *hálózati kooperáció semmiképpen nem piac feletti vagy piacon túli kapcsolat*. A Solar-cég és bolygója között például adásvételek

1. táblázat zajlanak, de minthogy ezek nem alkalmiak, hanem hosszú távon, szerződéses alapon működnek, a partnereket – a kölcsönösen előnyös csere esetlegességén túl – erős társadalmi kötelekek is összefűzik.<sup>18</sup>

A piaci és a hierarchikus elem aránya a különféle hálózattípusokban más és más. Előfordulhat például – különösen a felülről szervezett hálózatokban, amelyek eltérő súlycsoportba tartozó vállalatokat fognak össze – hogy a hálózat csupán a hierarchiát élesíti újjá más formában.<sup>19</sup> Számtalan tény utal arra, hogy a piaci cserében sok esetben erősödnek a hierarchikus elemek. A gyorsított hálózatra utalva az effajta hierarchikus beszűrődést McDonalds effektusnak neveztük el. A McDonalds világhálózatba szerveződött, jogilag önálló piaci szereplőket nem tiszta piaci kontraktus köti a McDonald'shoz, hanem a hierarchikus függőség szálai is, csakúgy, mint a

Nap-cégek bolygóit, vagy a nagy kereskedelmi láncoknak szállító termelőket.

➤ A beszállítókat gyakran erősebben fogják, mint amennyire az alkalmazottakat egyáltalán lehetséges. A beszállítók és szerződéses partnerek – ellentétben az alkalmazottakkal – sokszor semmiféle védelmet nem élveznek, ami korlátozná a hálózati központ hatalmát, illetve annak érvényesítését velük szemben (Ellentétben a munkásokkal – a bedolgozók mögött nem állnak meghatározó súlyú és hatékony érdekvédő szervezetek). A Solar-cégek által összefogott bolygóvállalati hálózatok némelyikében a bedolgozók nagyobb mértékben függenek a megrendelőtől, mint a munkás munkaadójától.

➤ A megrendelő kezében olyan eszközök vannak, amit hagyományosan a munkásokkal szemben alkalmaztak: teljesítményértékelés, ösztönzőrendszer, büntetés. „Az Európaszerte jelen levő kereskedők (a Metro, a Rewe, az Edeka, a Tengelmann, a Spar) – egyre gyakrabban támasztanak beszállítóikkal szemben olyan pénzköveteléseket, amelyek elméleti szempontból leginkább a feudális földjáradékkal rokoníthatók. Ha a márkás termékeket előállító világcégek azt akarják, hogy termékük továbbra is megtalálható legyen a nagy kereskedelmi láncok polcain, akkor időről-időre vehemens engedménynyújtási követelményeknek kell eleget tenniük... Ha valamely

rebellisnek eszébe jutna elutasítani a rabatt-követelést, akkor azzal a retorzióval kell számolnia, hogy nem vesznek tőle több árut. A kereskedők eufemisztikus kifejezésével ez a „kilitázás”. (Hámori [1998a] p.7.)

► A megrendelő-beszállító piaci viszonya olykor hasonlóan hosszú távú kapcsolat lehet, és hasonló problémákat ( oportunitizmus) vet fel, mint a foglalkoztatás. Szerződésük legtöbbször nemcsak egy termék szállítását foglalja magában, hanem lojalitást, innovációs kényszert, személyi függőséget. Bizonyára meglepő, de a vállalatok közötti tartós kapcsolatokban: a „megrendelő-beszállító” viszonyban, egyéb hosszú távú szerződéses kapcsolatokban (például a vállalati információs rendszer szerződéses működtetésében vagy a vállalati büfé szerződéses üzemeltetésében) s a több évre szóló irodabérelti szerződésekben) gyakori, hogy a partnereknek már teljesen elégük van egymásból, mégis bennragadnak a kapcsolatban. Az okok hasonlóak a félresikerült házasságokban tapasztalhatókhöz. A válás sohasem elhatározás kérdése, hanem költségekkel, mégpedig gyakran elviselhetetlen költségekkel jár. A „válással” és az új partneri viszony kialakításával együtt járó tetemes költségeket nevezzük a közgazdaságtanban partnerváltási költségeknek. (Hámori [1998b] p. 1421.) A szerződéses „kapcsolatba való belépés mindkét fél – a bedolgozó és a megrendelő részéről is – bizalmat igényel. Ugyanakkor mindkettőjüknek a jövedelmező termelés és csere új lehetőségeit kínálja. Mihelyt a beruházás megtörténik, a cégek „bezáródnak a kapcsolatba” (lock in), miáltal mindketten veszíthetnek,<sup>20</sup> ha a bizalmi viszonyt átgondolatlanul alakították ki.” (Lorenz [1993])

Mindazonáltal a hálózatok megmerevedése, szélsőséges hierarchizálódása inkább kivétel, mint szabály. A legtöbb hálózatban (még a felülről szervezettekben is), nagy súllyal van jelen a reciprocitás koordinációs mechanizmusa. A hálózaton belül és a bennlévők, valamint a bekerülni vágyók között folyó verseny pedig soha nem látott intenzitással éleszti fel a piaci versenyt, amely a bürokratikus nagyvállalatok korszakában sorvadni látszott.

#### *A piac beszűrődése a hierarchiákba – a molekuláris egységek belső piaca*

Kisméretű, rugalmas hálózati egységek nem csupán a tevékenységek kihelyezése révén keletkeznek. A nagy korporációk felismerték annak előnyeit, ha hierarchikusan felépített, monolit rendszerüket alkalmazottaikból szervezett molekuláris egységekkel (Zenger-Hesterly [1997]) rugalmas, s messzemenően önálló teamekkel

váltják fel. Mind több szó esik az ún. *cirkuláris szervezetről* (Ackoff [1989], az alá-fölrendeltségi viszonyok egyenrangú felek tranzakcióival való helyettesítéséről, a cégen belül, azaz az önálló egységek belső piacáról. Ez utóbbit, vagyis a belső piacot Achrol a következőképpen határozza meg: „Átvesszük a belső piaci hálózat kifejezést és olyan cégeként definiáljuk, amelyet független profitcentrumként működő belső vállalkozások egységeivé szerveztek. E belső vállalati egységek piaci áron vesznek és adnak el más külső és belső egységektől, illetve egységeknek, vagy éppen beruháznak azokba, kielégítve saját szükségleteiket, miközben ugyanakkor a cég egészét meghatározó politika tárgyai.” (Achrol [1997] p. 59.) A központi stratégiának történő alárendelésük ellenére az e „vállalati funkciókat átívelő” (cross-functional) teamek gyakran széles körű kompetenciával vannak felruházva, és maguk határozzák meg működési területüket, tevékenységük kereteit is.

A vállalati hierarchiák belső „molekuláris egységei” között zajló interakciók kvázi-piaci tranzakciókká alakulnak át. Ez radikális változásokat hoz az alkalmazotti viszony természetében a cégen belül.<sup>22</sup> Az alkalmazott nem csupán a saját munkájáért felel, hanem annak eredményességéért is. Az eredményességet pedig az eladhatóságon mérik. Az erőfeszítések, a munka, az *input helyett* – akárcsak más független piaci szereplőknél – az alkalmazottak esetében is a *piaci outputot mérik*. Az egyéni teljesítmény háttérbe szorul, és a piacképes csoportteljesítmény számít.<sup>23</sup>

A kvázi autonóm vállalaton belüli egységek majdnem hasonlóan működnek, mint a külső beszállítók. Közvetlenül kapcsolódnak a piachoz, és közvetlenül érzékelik a vevők igényeit, eredményeiket a vevő megelégedettsége méri. Munkájuk eredményében nagy erejű ösztönzők (high-powered incentives) teszik érdekeltté őket, s nem merül fel az oportunitizmus szokásos válfajainak a legtöbbje. A hierarchiák lebontásával párhuzamosan a központi koordináció drámaian felgyorsul, ami csak gyors reagálású egységek bevetésével lehetséges, és nem a szokásos bürokratikus lépcsőket bejárva. Mindez a hagyományos hierarchiát hibrid szervezeti formává alakítja – jelentős piaci kontrollal. (Zenger-Hesterly [1997] p. 210.)

#### **Miért fontosak a közgazdasági kutatás számára a hálózatok?**

A hálózatok az utóbbi egy-két évtizedben meghatározó súllyal vannak jelen a menedzsment szakirodalomban. A közgazdasági elmélet azonban jószerivel még fel sem

fedezte a hálózatok létezését, ennél fogva nemigen érzékeli annak jelentőségét, hogy a legtöbb közgazdasági jelenséget a hálózatokban értelmezhetjük csak. Sem a mikrookadémia, sem a makroelemzés nem juthat releváns tételekhez, ha továbbra is figyelmen kívül hagyja mindazokat a robusztus irányzatokat, amelyek a társaságok dezaggregációjával és a hálózatosodással függnek össze. Ha a vállalat sokáig fekete doboz volt a mikroelemzés számára, a hálózatok inkább fekete lyuknak tűnnek, ahonnan nem jutnak el jelek az elméleti megfigyelési pontokra. E cikk célja, hogy ráirányítsa a figyelmet erre a messze ható következményekkel járó új fejleményre.

#### Miért fontosak

#### a közgazdasági kutatás számára a hálózatok?

Legelőször is elterjedtségük, dinamizmusuk, *növekvő gyakorlati súlyuk miatt*. A vállalatok vertikális dezintegrációja, az autonóm molekuláris egységek belső piacon történő összekapcsolása és a kulcstevékenységek kihelyezése lendületesen halad előre. A hálózatosodás lendületére utal egy – a nemrégiben Amerikában létesített Outsourcing Institute által publikált – adat, miszerint az Egyesült Államokban évente 35 százalékkal nő a kihelyezés. Az amerikai vállalatok több mint ötven százaléka él ezzel a módszerrel, s – hozzávéve azokat, akik a jövőben terveznek ilyent – az arány meghaladja a nyolcvan százalékot.

► Nem kevésbé érdekesek a hálózatok a *vállalatelmélet szempontjából*. Ha a harmincas években az a kérdés, hogy miért hoznak létre a gazdasági szereplők vállalatokat<sup>25</sup> olyan horderejű volt, hogy később Nobel-díjra érdemesítették (Ronald Coase), akkor feltehetően az sem teljesen irreleváns, hogy miért bontják le őket, s miért helyettesítik ismét a vállalati alkalmazottak munkáját a piacon megvásárolt árukkal és szolgáltatásokkal.

► Kelet-európai szempontból a globális vállalati hierarchiák leépítése és a funkciók kitelepítése meghatározó esélyeket hordoz magában a régió vállalatai, vállalkozásai számára, hiszen térségünk – különös tekintettel a Visegrádi országokra – az egyik legalkalmasabb kihelyezési célpont. A fentebb leírt drámai átalakulás következtében a piactudományok közé reintegrálódni igyekvő kelet-európai országok hirtelen a „hálózati kapitalizmus” (alliance capitalism), (Gerlach [1992]) viszonyai között találták magukat. A kelet-európai közgazdászok számára így különösen fontos ennek a paradigma-

váltásnak az érzékelése, hogy világossá tegye a fejlett régiókba bekapcsolódni szándékozók számára, hogy hol tartanak ezek a fejlett régiók, és hová igyekeznek.

#### Hivatkozások

- Achrol, R. S. [1997]: Changes in the Theory of Inter-organizational Relations Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25. No. 1. pp. 57-71.
- Ackoff, R.L. [1989]: The Circular Organization: An Update. *The Academy of Management Executive*, Vol. 3. February. pp.11-16.
- Aggarwal, S. [1995]: Flexibility Management: The Ultimate Strategy. *Industrial Management*, November-December
- Bjorn-Andersen, N.–Turner, J. [1994]: Creating the twenty-first century organization: the metamorphosis of Oticon. In: Baskerville et al (eds.): *Transforming Organizations with Information Technology*. North Holland, New York, pp. 379-393.
- Borys, B.–Jemison, D. B. [1989]: Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, Vol. 14. No. 2. pp. 234-249.
- Byrne, J. A.–Brandt, R.–Port, O. [1993]: The Virtual Corporation. *Business Week*, February 8., pp. 98-102.
- Cheung, S. N. S. [1983]: The Contractual Nature of the Firm. *Journal of Law and Economics*, Vol. XXXVI. April. pp 1-21.
- Ching, C.–Holsapple, C. W.–Whinston, A. B. [1996]: Toward IT support for coordination in network organizations. *Information and Management*, Vol. 30. pp. 179-199.
- Coase, R. H. [1988]: The Nature of the Firm. Origin. *Journal of Law and Economics and Organization*, Vol. IV. No. 1. pp 3-17.
- Coase, R. H. [1937]: The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4. No. 4. November, pp. 386-405.
- Daft, R. L.–Lewin, A. Y. [1993]: Where Are the Theories for the „New“ Organizational Forms? An Editorial Essay. *Organization Science*, Vol. 4. pp. i-vi.
- D'Alessandro, D. [1997]: Sizing up the mergers mania. *Management Review*, Vol. 86. Issue 11. pp. 37-42.
- D'Aveni, R. A. [1995]: Coping with Hyper-competition. Utilizing the New 7S<sup>+</sup> Framework. *Academy of Management Executive*, Vol. 9. No. 3.
- Davidow, W. H.–Malone, M. S. [1992]: *The Virtual Corporation*. Harper Collins, New York
- Dess, G. G.–Rasheed, A. M. A.–McLaughlin, K. J.–Priem, R. L. [1995]: The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, Vol. 9. No. 3. pp. 7-20.
- Forsgren, M.–Johanson, J. (eds.) [1991]: *Managing networks in international business*. Gordon and Breach, Philadelphia
- Frost, N. [1993]: Outsourcing: the right move for today's virtual organization. *The Office*, Vol. 117. No. 5. May. pp. 40-42.

- Grandori, A.–Soda, G.* [1995]: Interfirm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16/2 pp. 183-214.
- Gerlach, M. L.* [1992]: Alliance Capitalism. University of California Press, Berkeley
- Hámori, B.* [1998a]: „Dog strategies“ – threatening, exploitation and aggression on the markets of transition countries. Paper prepared for the 2nd Annual Conference of ISNIE, Paris, September 17-19. pp 1-24.
- Hámori, B.* [1998b]: Férjhez adná-e a lányát a Homo oeconomicushoz? A reciprok altruizmus felértékelődése. (Would You Want Your Daughter to Marry Homo Economicus? Reappraising of Reciprocal Altruism. *Magyar Tudomány*, 12. sz. december
- Handy, C.* [1989]: The Age of Unreason. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Harris, R. C.–Insinga, R. C.; Morone, J.–Werle, M. J.* [1996]: The Virtual R&D Laboratory, *Research Technology Management*, Vol. 39. No.2. March/April
- Hedberg, B.–Nystrom, P. C.–Starbuck, W. H.* [1976]: Camping on Seesaws: Prescription for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21. March. pp 41-65.
- Jarvenpaa, S. L.–Blake, I.* [1994]: The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges. *Journal of Management Information Systems*, Spring, Vol. 10. Issue 4. pp. 25-58.
- Johanson, R. R.–Mattson, L. G.* [1987]: Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 17. No. 0. pp. 34-48.
- Johnston, R. R.–Lawrence, P. R.* [1988]: Beyond Vertical Integration - The Rise of the Value-Adding Partnership. *Harvard Business Review*, July-August. pp. 94-101.
- Klein, B.–Crawford, R.–Alchian, A.* [1978]: Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, Vol. 21. pp. 297-326.
- Kocsis Éva–Szabó Katalin* [1997]: Technológiai korszakhatáron. Rugalmas technológiák regionális hálózatok. (New Technological Era Is Coming) OMFB (National Commission for Technological Development) Budapest, pp. 1-99.
- LaBarre, P.* [1995]: The seamless enterprise. *Industry Week*, Vol. 244. Issue 12. Juni 19. pp 22-31.
- Laky Teréz:* Változó fogalmak a munka változó világában. *Közgazdasági Szemle*, 1998. 2. sz. pp. 123-137.
- Larson, A.* [1992]: Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, March. pp. 76-103.
- Leavitt, H.–Whisler, T.* [1988]: Management in the 1980s. *Harvard Business Review*, Vol. 36. No. 6. November-December, pp. 41-48.
- Levinson, N. S.* [1994]: Inter-organizational Information Systems. *New Approaches to Global Economic Development. Information and Management*, Vol. 26.
- Lorenz, E. H.* [1993]: Flexible Production System and the Social Construction of Trust. *Politics & Society*, Vol. 21. Issue 3. September
- Lorenzoni, G. – Baden Fuller, C.* [1995]: Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, Vol. 37. No. 3. pp. 146-163.
- Lucas, H.–Baroudi, J.* [1994]: The Role of Information Technology in Organizational Design. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10. No. 4. Spring, pp. 9-23.
- Miles, R. E.–Snow, C. C.* [1986]: Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, Vol. 28. No. 3. Spring, pp. 62-73.
- Milgrom, P.–Roberts, J.* [1992]: Economics, Organizations and Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Moore, J. F.* [1993]: Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, May-June. pp.75-86.
- Morgan, G.* [1989]: Creative Organization Theory: A Resource Book. Sage Publications, California
- Oshorn, R. N.–Hagedoorn, J.* [1997]: The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Inter-organizational Alliances and Networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 40. No. 2. pp. 261-278.
- Powell, W. W.* [1990]: Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In B. M. Staw – L. L. Cummings (eds.): *Research in Organizational Behavior*, No. 12. CT: JAI Press, Greenwich, pp. 295-336.
- Powell, W. W.* [1987]: Hybrid Organizational Arrangement: New Form or Transitional Development? *California Management Review*. Vol. 30. No. 1.
- Quinn, J. B.* [1992]: The intelligent enterprise: a new paradigm. *Academy of Management Executive*, Vol. 6. No. 4.
- Snow, C. C.–Miles, R. E.–Coleman jr., H. J.* [1992]: Managing 21st Century Network Organization. *Organizational Dynamics*, Vol. 21. Winter. pp. 5-20.
- Stephens, C.* [1996]: Modelling Reciprocal Altruism. *The British Journal for the Philosophy of Science*, Vol. 47. No. 4. December
- Sweeney, G.* [1996]: Learning efficiency, technological change and economic progress. *International Journal of Tehnology Management*, Vol. 11. Nos. 1/2.
- Szabó, K.* [1998]: Kihelyezési hullám – A piac térhódítása a vállalati hierarchiák rovására. (Outsourcing wave –The spreading of the market at the expense of hierarchies) *Közgazdasági Szemle*, No. 2. pp. 137-153.
- Tirole, J.* [1988]: The theory of industrial organization. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Tully, S.* [1993]: Modular Corporation. *Fortune*, February. pp. 106-104.
- Upton, D. M.–McAfee, A.* [1996]: The Real Virtual Factory. *Harvard Business Review*, July-August

- Walker Jr, O. C. [1997]: The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Question. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25. No. 1. pp. 75-82.
- What is the... [1996]: What is the future of work? Ideas from a French report. *International Labour Review*, Vol. 135. No.1. pp. 94.
- Williamson, O. E. [1998]: The Institutions of Governance. *American Economic Review*, Vol. 88. Issue 2. May. pp. 75-79.
- Williamson, O. E. [1991]: Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, June, pp. 269-296.
- Zenger, T. R.-Hesterly, W.S. [1997]: The Dissaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units. *Organization Science*, Vol. 8. No.3. May - June, pp. 209-222.

### Lábjegyzetek

- 1 A cikk az OTKA pénzügyi támogatásával készült „A tömegtermeléstől a „mérték utáni“ termelésig“ című T 023625 sz. kutatási szerződés keretében.
- 2 Idézi D'Alessandro [1997]
- 3 Az INSEE nevű francia kutatóintézet tanulmánya szerint a „teljes idejű fizetett foglalkoztatás modellje“ – meghatározott időre szólóan, meghatározott szakmában, illetve foglalkozásban –, amely e század elejétől uralkodott, elveszti mintaadó voltát. Az ideiglenes foglalkoztatás új formái fejlődnek ki, a foglalkoztatotti lét és a munkanélküliség növekvő gyakorisággal váltogatják egymást, miközben a munkahelyek mobilitása egyre nő.“ (Commisariat General Du Plan [1995] p.95. Idézi What is the future [1996] p. 100. ). A foglalkoztatás drámai átrendeződéséről magyar nyelven Laky Teréz közölt kitűnő összefoglalót. (Laky [1998])
- 4 „Tomorrow's successful organizations will be designed around the building blocks of advanced computer and communications technology. The success of these organizations will come from the ability to couple to, and decouple from the networks of knowledge nodes. These networked organizations will link, on an as needed basis, teams of empowered employees, consultants, suppliers, and customers. These ad hoc teams will solve one-time problems, provide personalized customer service, and then, as lubricant for subsequent interactions, evaluate one another's performance.“ (Jarvenpaa-Blake [1994] p. 25.)
- 5 Találóbbr lenne ezeket önszervező szervezeteknek nevezni.
- 6 „Structure is the old paradigm, and we have to forget about those descriptions of structure. We're really talking of organizing—a process and not a structure.“ (LaBarre, p. [1995] p. 23.)
- 7 „Azt javaslom, hogy a társaságot ne egy meghatározott iparág részvevőjeként szemléljük, hanem egy üzleti ökoszisztéma részeként, amely iparágak sokaságát íveli át. Az üzleti ökoszisztémában a képességek együttfejlődnek (co-evolve) egy meghatározó innováció körül, a cégek kooperatív módon dolgoznak együtt és egyben versenyeznek, hogy támogassák az új termék kifejlesztését, megfeleljenek a vevők igényeinek és végső fokon előkészítsék az innováció következő körét.“ (Moore [1993] p.76.)
- 8 Mint annyi más új jelenségre, az outsourcingra sem alakult ki egységes definíció. Legszerűbb értelemben outsourcingon a már meglévő, és korábban a vállalatban, illetve intézményen belül ellátott feladatok, funkciók és a hozzájuk tartozó eszközök, berendezések, illetve kapacitások kihelyezését, külső vállalkozókra bízását értik. Tágabb értelemben a vállalat számára szükséges, termelési láncába illeszkedő feladatoknak – elsősorban a háttérfeladatoknak vagy a stratégiai célok szempontjából kevésbé meghatározó részegységek, alkatrészek termelésének – külsőkkel való elvégeztetését tekintik outsourcingnak, a külsők körébe beleértve a munkaerő-kölcsönző cégektől kölcsönzött ideiglenes munkaerőt is. Az outsourcing gazdagodását, fogalmi terjedelmének más irányú bővülését emeli ki Nancy Frost, amikor így fogalmaz: „Öt évvel ezelőtt az outsourcing merőben új, innovatív útja volt a vállalatban belüli levelezési rendszer (mailroom) üzemeltetésének. Ma az outsourcing-szolgáltatások bármely feladat esetében elérhetőek: a vállalatok belüli információs rendszer menedzselésétől az adminisztrációs szolgáltatásokig, beleértve az adatfeldolgozást, a jogi ügyek vitelét a számítástechnikai műveleteket, a telekommunikációt, valamint a kölcsönzött munkaerőt is.“ (Frost [1993] p. 40.)
- 9 „A fordizmus a tömegtermelés szinonimája. Ford híres T-modellje – a Ford-gyárban 1913-ban elsőként bevezetett szerelőszalaggal együtt – századunk tízes éveitől kezdve nemcsak Amerikát, hanem a világot is megváltoztatta. A fordizmus csak sűrített kifejezése, szimbóluma volt mindannak, amit modern kapitalizmus néven ismerünk.“ (Kocsis-Szabó [1997] p.12)
- 10 A fordista termelési filozófiát – a hozzátartozó vállalati alakzatokkal együtt – váltja fel most a toyotizmus, az információs kor termelési filozófiája és vállalat-szervezési modellje. A szakirodalomban a toyotizmus sokszor mint a modern termelési rendszer szinonimája szerepel – a posztfordista technológiai rendszerrel azonos értelemben. A toyotizmus jellemzője, hogy a vertikálisan dezintegrált nagyvállalat részeit (például a „vezérecéget“ és beszállítóit) informális hierarchia kapcsolja össze. A fordista modell méretgazdaságosságával szemben – a toyotista modellben a változékonysági és rugalmassági

előnyök (economies of scope) kihasználására törekednek, rugalmas gyártási rendszerek alkalmazásával. Ezért a toyotista rendszerben működő vállalatok sokkal inkább képesek a kisméretű piacok és az ún. piaci rések kihasználására, mint a fordista vállalatok. (Kocsis-Szabó [1997] p.82.)

11 Ez sem teljesen igaz persze, hiszen a kutatás-fejlesztésben is elindult egyfajta outsourcing. Részfeladatokat, méréseket, a kutatás fáradságosabb, mechanikus elemeit vagy nagy kockázattal járó részeit már ma is igyekeznek a nagyvállalatok albérletbe adni, miközben vállalaton belül tartják a kutatás-fejlesztés stratégiai mozzanatait. (Lásd erről részletesen (Harris–Insinga–Morone–Werle [1996])

12 Szó szerint: „Information technology is bringing a level of freedom in the ability to structure an organizational model that wasn't available before,” (LaBarre [1995] p.24.)

13 A bizalom jelentőségét az effajta ügyletekben aligha lehet túlhangsúlyozni. A tudás par excellence bizalmi áru (credible good), hiszen termelője és felhasználója között eleve éles információs aszimmetria áll fenn.

14 Növekvő számú evidenciája utal egy alapvető eltolódásra a gazdasági tevékenység irányításában... a szervezeti kutatásokban azonban nem megy végbe párhuzamos eltolódás, és fennállhat a veszélye annak, hogy a kutatások elszigeteltté és irrelevánssá válnak az új paradigma felbukkanásával. Daft-Lewin-t idézi Zenger-Hesterly [1997].

15 Működésükben a komplementaritásra, az önműködő kapcsolatokra, a mag cég és a partnerek közötti reciprocitásra helyeződik a hangsúly. (Ching et al [1996] p. 181.)

16 Ha a kooperációs esetek száma előre tudható, akkor a legutolsó menetben már nincs értelme a korrekt, segítőkész magatartásnak. Ez a probléma azonban logikailag visszagöngyölíthető az első esetig. (Hanged man paradox) Az ismételt Fogoly dilemma játékok (indefinitely repeated games) ismeretében matematikailag is levezethető, hogy miért feltétele a meghatározatlan számú lejátszás a jól működő kooperációnak.

17 Ezen a véleményen van Williamson is: Williamson [1991] megkísérelt eljutni a hálózat fogalmához annak a felismerésével, amit az irányítás hibrid formájának nevezett. A hibridek a piaci tranzakciók aspektusait a hierarchiák jellemzőivel kombinálják, és a két szélső alternatíva közé esnek egy kontinuumon. (Williamson [1991] has tried to come to terms with these network forms in recognizing what he calls the hybrid form of governance. Hybrids combine aspects of market transactions and characteristics of hierarchies and fall between the two alternatives on a continuum.) (Larson [1992] p. 76.)

18 A partnerek megtanulnak egymáshoz alkalmazkodni. Akár a régóta házasságban élők, szinte hasonlítani kezdenek egymáshoz technikai, logisztikai, adminisztratív, pénzügyi szempontból.

19 Nagy hiba volna ezért mereven szembeállítani a hagyományos társaságokat és a hálózatokat. Még a legmerevebb, vertikálisan integrált társaságban is működnek alkumechanizmusok, bizonyos fokig érvényesül a partnerség, a reciprocitás elve is, miközben egyes vállalati hálózatok – például a McDonald's mintájú franchise rendszerek – erősen központosítottak, kevés önálló döntést hagynak meg a lánchoz tartozó – egyébként jogilag független – vállalkozók kezében. (V.ö.: Grandori - Soda [1995] p.195.)

20 A beszállítónak azzal a kockázattal kell szembenéznie, hogy a megrendelő utólag lefelé módosítja az alkatrészek árát. Nagyon is jól tudja, hogy mindaddig nyugodtan mehet lefelé az árral, amíg a beszállító által elérhető árak profittartalma olyan alacsony nem lesz, hogy a beszállító inkább a váltás mellett dönt. A váltás ugyanis – ha gépsorai csak egy meghatározott vevő kiszolgálására alkalmasak – azzal jár, hogy termelő be rendezéseit el kell adnia. Az ebből az eladásból megmenthető összeg napi kamatának mélységéig mehet lefelé a vevő az áraiban a beszállító számára biztosított profittal (Klein–Crawford–Alchian [1978]). Ha ez alá menne az árral, akkor a beszállító a menekülés útját választja, inkább eladja az üzemét, és élvezzi a pénz kamatait. Értelemszerű persze, hogy a speciális gépsorokat általában csak nagy veszteséggel lehet eladni. A beszállító így keletkezett vesztesége, megfejezve egyéb – például a munkaerő elbocsátásából, az idő előtt lemondott helyiségbérletekből stb. – eredő veszteségeivel a partnerváltás költsége. E költségek riasztják vissza a beszállítót a szakítástól, s egyben magyarázzák azt, hogy miért veti alá magát a piaci köntösbe bújtatott hierarchiának.

21 Utalás a kifejezést elsőként alkalmazó Miles és Snow-ra [1993], illetve a Snow–Miles–Coleman [1992] szerzőhármásra.

22 „A szervezetek felismerték annak az értékét, hogy olyan tagjaik vannak, akik spontán módon vannak motiválva messze az előírt szerepeken túl is, és a fölött teljesítenek, amit a kötelesség megkíván.” (Achrol [1997] p. 64.)

23 A Magyarországon működő külföldi könyvkiadók teljesen mást várnak például a szerkesztőtől, mint ami a korábbi gyakorlat szerint elvárható lenne. Nem az a fontos, hogy mennyi munkát ölt a szerkesztő a kéziratba az anyag korrigálásakor, hanem az, hogy a szerző felkutatásától az olvasókhöz való eljuttatásáig – azaz az első lépéstől az utolsóig – végigvigye a szóban forgó könyvet, s piac képes terméket produkáljon. Ha a könyv piaci siker,

akkor a szerkesztő jól dolgozott. Ez egészen más értékelési rendszer, mint amit korábban alkalmaztak a hierarchikusan szervezett cégekben, ahol a pontos parancsteljesítést és a lojalitást értékelték elsősorban.

24 Opportunizmuson itt most nem a szó magyar jelentését, a megalkuvást értjük, hanem azt a vállalatelméleti szakirodalomban Williamson nyomán elterjedt jelentést, amely az alkalmazottak visszaélését jelenti a helyzettel. Ez olyan jelenségekben nyilvánul meg, mint például, hogy nem dolgoznak a főnök távollétében, s a cég érdekei helyett a saját hasznukat tartják szem előtt.

25 Bár a Nobel-díj többnyire az odaítélését sok évtizeddel megelőző teljesítményeket jutalmaz, mégis kevés az olyan tudós, aki már egyetemi tanulmányai alatt Nobel-díjra érdemesített dolgozatot ír. Az egyik ilyen kivételes kutatóegység Ronald Coase brit közgazdász. Alig két éve koptatta a London School of Economics padjait, amikor 1932-ben egy olyan dolgozat született a tollából, amelyet ötvenkilenc évvel később méltónak találtak Nobel-díjra. Steven N. S. Cheung ötven évvel később így ír Coase híres dolgozatáról, amely ma is az egyik legtöbbit hivatkozott a közgazdasági tanulmány: „Húszéves kora körül, még mielőtt megkapta volna a bachelor fokozatot a London School of Economicson, fogamzott meg Coase fejében a munka tézise egy – az Egyesült Államokban 1931–1932-ben tett – ösztöndíjas tanulmányúton. A tanulmányra, amely tulajdonképpen egy undergraduális évfolyamdolgozattal egyenértékű munkaként indult, tisztelettel és csodálattal néztek fel, amiatt a mély elméleti betekintés miatt, amelyet sugall.” (Cheung [1983] pp.1–2.) Az alapfokú közgazdasági kurzusokon abban az időben megtanították a hallgatóknak, hogy miként gondoskodik a piac az ármechanizmus révén a fogyasztónak az által kívánt javakhoz juttatásáról. Coase azonban feltett magának egy egyszerű kérdést, amely különös módon korábban senkinek sem jutott eszébe. Ha piacok és az árak oly eszményi tökéletességgel gondoskodnak a fogyasztóknak javakkal és szolgáltatásokkal való ellátásáról, akkor miért vannak egyáltalán vállalatok? Neoklasszikus közgazdász számára ez korántsem olyan magától értetődő probléma, mint ahogyan azt a kívül állók gondolnák. Mi lehet a magyarázata példának okáért annak, hogy titkársági teendőket nem a piac révén

– szolgáltatási szerződés útján – végeztetik el, s mi magyarázza azt, hogy a titkárnők önként alávetik magukat egy hierarchiának, ahelyett hogy maguk ajánlanák fel munkájukat alkalmanként a piacon? Hogyan férnek tehát össze az egyetlen központi akaratnak alávetett korporációk (vállalati hierarchiák) a piaci rendszerrel? 1932 nyarán Coase megtalálta a választ a maga feltette kérdésre: Nincs ingyen ebéd! Eme tökéletes összehangoló szerkezet, vagyis az ármechanizmus használata is pénzbe kerül. (A felfedezésről szóló Coase-i beszámolót lásd Coase [1988] ) Aki például ruhákat akar gyártani és eladni, annak modelleket kell kifejlesztetnie, anyagokat kell vásárolnia, futószalagokat kell létesítenie, szabásokat és varrónőket kell munkába állítania, ellenőriznie kell a kész termékeket és végül ki kell szállítania azokat az áruházakba, szaküzletekbe. A vállalkozónak információkat kell gyűjtenie és szerződéseket kell kialakítania. Amíg a ruha a fogyasztóhoz kerül, tranzakciók sokaságára van szükség, ezek pedig költségekkel járnak: tranzakciós költségekkel. Hogy ezeket lehetőleg alacsony szinten tartsák, a vállalat működéséhez rendszeresen igényelt tevékenységeket kivonják a piac hatálya alól, azaz a vállalati hierarchiának vetik alá őket. Kedvezőbb költségkihatású például, ha egy üzletember az állandóan foglalkoztatott titkárnőjének diktál le egy levelet, mintha minden egyes hasonló feladat előtt a piachoz fordulna. Ha ugyanis így tenne, minden egyes irathoz ki kellene keressnie a szaknévsorban leírással foglalkozó szolgáltató vállalatokat, és össze kellene hasonlítania az árakat. Többször kerülne tehát a leves, mint a hús. A 20 éves Ronald Coase által feltett „naiv” kérdés nyomán megszületett tehát egy elmélet: a tranzakciós költségek tana. Ennek alkalmazásával, illetve továbbfejlesztésével – majd hetven évvel Coase felfedezését követően – talán arra a kérdésre is válaszolhatunk, hogy miért nincsenek vállalatok. Pontosabban fogalmazva megválaszolhatjuk azt a kérdést, hogy miért esnek szét most a társaságok molekuláris egységeikre, s miért szerveződnek hálózattokká, miért bízzák a feladatokat a piacon fellépő külső vállalkozókra, ahelyett, hogy alkalmazottaikkal végeztetik el őket.

NÉMETHNÉ PÁL Katalin

## A GKI GAZDASÁGKUTATÓ Rt. ÜZLETI FELMÉRÉSEI

A cikk a GKI üzleti felmérései kapcsán mindenekelőtt azok struktúráját – mennyiségi és minőségi adatok, vezetői vélemények, konjunktúra-dekonjunktúra, bizalmi index stb. – ismerteti. A cikket záró négy ábra ugyanakkor a négy legfontosabb mutató alakulását szemlélteti az elmúlt évek vonatkozásában.

A vállalatvezetők időről-időre találkoznak postájukban különféle cégek kérdőíveivel. Ezek néha egyszerű reklámfogásként funkcionálnak, más esetben információ-szerzést, adatgyűjtést szolgálnak, ismét mások pedig a cég, illetve a cégvezető véleményét, tapasztalatait kívánják megismerni. Egy-egy kérdőív kitöltése mindig terhes feladat a vezető számára, s nyilván csak akkor szán rá időt, energiát, ha jó oka van erre. Az alábbiakban a GKI Gazdaságkutató Rt. üzleti felméréseit mutatom be, ismertetve kialakulását, módszereit és azt, hogy mi történik a visszakapott kérdőívekkel, illetve, hogy mit nyújtunk a válaszadás fáradságát vállaló vállalkozások számára.

A GKI kezdetben Gazdaságkutató Intézet néven a Központi Statisztikai Hivatal elemző részlegeként jött létre, majd önálló intézetként működött 1968 óta. 1992-ben az intézet megszűnt. Ekkor alapították a vezető kutatók – a KSH-tól kapott névhasználati engedéllyel – a GKI Gazdaságkutató Rt.-t, amely magáncég. Fő tulajdonosai: vezető kutatók, bankok, biztosítók, gazdasági szövetségek és magánszemélyek. A társaság fő tevékenysége: makrogazdasági és ágazati elemzések, prognózisok készítése. Ezen a téren a hazai piac mintegy harminc %-át mondhatja magáénak, így piacvezető.

A GKI 1968 óta folytat vállalati felméréseket, amelyek kiegészítették a KSH adatait. Ekkor még teljes körű és kötelező volt az adatszolgáltatás, hiszen a vállalatok

állami tulajdonban voltak, és a KSH is állami szervezet volt (mint általában mindenütt a világon). A GKI féléves felmérései kiegészítették a statisztikai adatszolgáltatást, s igen jó volt a válaszadási arány is. A kérdőívek számos mennyiségi adatra kérdeztek rá. A rendszerváltás, a privatizáció szétzilálta a régi rendszereket. Azóta megszületett a statisztika törvény. Természetesen a dolgok nem működnek ma sem zökkenőmentesen, de a KSH adatai egyre frissebbek és megbízhatóbbak. Azonban ezek is csak az események utólagos rögzítésére alkalmasak.

A piacgazdaság a szereplők magatartása, akciói révén működik. Az eredmények regisztrálásával, az adatok összegyűjtésével, csoportosításával és bemutatásával a statisztikai hivatalok – általában állami intézmények – foglalkoznak világszerte. Azonban ezek többnyire jelentős késéssel követik az eseményeket – s bár a késés a modern számítástechnikai eszközök felhasználásával egyre csökken –, azért a statisztika mindig is csak az események után tud adatokat nyújtani.

A gazdasági élet számos szereplője számára azonban ez nem elégséges. Mind a gazdaságpolitikai döntéshozók, mind az üzletemberek, de még a fogyasztók is azt szeretnék tudni, hogyan fognak cselekedni a többiek. Ez érdekli a gazdasági előrejelzéssel foglalkozó kutatókat is, hiszen ez alapján lehet megjósolni az események várható kimenetét. A szándékok, jövőbeli cselekedetek feltárásá-

nak közismert módja a marketingből már ismert reprezentatív minta alapján végzett közvélemény-kutatás. Ebből fejlődött ki az üzleti felmérések módszertana.

Lényegében a rendszerváltást követően nálunk ráadásul egyfajta információs rés keletkezett, amit ki kellett tölteni. A GKI tulajdonképpen erre mozdult rá, amikor az évi kétszeri, ún. „nagy“ vállalkozási felmérését kiegészítette a fogyasztói bizalmi felméréssel és a havi üzleti konjunktúra vizsgálatokkal. A cég munkatársai részt vettek az EU által szervezett felkészítésen, majd a tanultakat és a saját tapasztalatokat felhasználva átalakították az évi kétszeri ún. „nagy felmérés“-t – a korábban főleg jellemző mennyiségi adatokat – a vélemények, várakozások megismerésére irányuló kérdések váltották fel. Elindult a fogyasztói bizalmi index mérése a Szonda-Ipsos közreműködésével, végül pedig a havi üzleti felmérések – kis felmérések – is. Ezt kiegészíti egy speciális, más alapokon nyugvó felmérési rendszer a pénzügyi és biztosítói szektorban. A felmérések alapján a GKI Rt. bizalmi indexeket képez, amelyeket rendszeresen publikálunk a főbb gazdasági és napilapokban.

Mint számos közgazdasági módszer, az üzleti felmérés is az USA-ból ered. A módszer atyja az üzleti ciklusok vizsgálatával foglalkozó Wesley Clair Mitchell, valamint szerzőtársa Arthur Burns és az ökonometriával foglalkozó Tjalling Koopmans.

Ekkoriban a közgazdaságtan aktuális fő iránya elfordult „a valóság durva tényeitől“. Gyönyörű modelleket állítottak fel a gazdasági ciklusok alakulásáról, periodicitásáról, azonban a válságok és fellendülések sosem akkor következtek be, amikor az elmélet szerint kellett volna. A nagy gazdasági válság pedig végképp fittyet hányt minden teóriának.

Mitchellék újítása az volt, hogy meg kell kérdezni a gazdaság szereplőit, hiszen ők saját bőrükön érzik a folyamatok alakulását, így véleményeik átlagaként valódi jelzés nyerhető arról, hogy a ciklus mely szakaszában – fellendülésében, csúcsponton, leszálló ágon, vagy mélyponton – tart a gazdaság.

A módszert a második világháború után Németországban fejlesztették tovább. A szétbombázott, megszállt országban számos fontosabb feladat volt, mint a jó statisztikai szolgálat megszervezése, ugyanakkor a helyreállítást vezénylő gazdaságpolitikának szüksége volt minél frissebb adatokra a gazdaság helyzetéről, de kelletek ezek az információk az üzleti szféra számára is. Az Ifo néven közismert német gazdaságkutató intézet – a müncheni Institut für Wirtschaftsforschung – az 1950-es években a mitchelli alapokon dolgoza ki a konjunktúra-

vizsgálat máig is használatos módszereit, amelyeket az Európai Unió tagállamaiban használnak, és amelyeket a GKI Rt. is átvett. Ennek lényege:

A vállalatok vezetőit – nem feltétlenül az első számút, de mindenképpen olyat, akinek jó rálátása van nemcsak a cég helyzetére, de a környezetére is – kell megkérdezni arról, hogyan látják a vállalkozás jelenlegi és jövőbeni pozícióit, illetve mi a véleményünk a gazdasági klíma alakulásáról.

A megkérdezés szempontjai:

- A kérdőív legyen rövid, lehetőleg egyoldalas – a vezetőnek kevés az ideje, hosszú kérdőívnek eleve nem szívesen ül neki.
- Csupán a vállalkozás gazdasági helyzetének néhány jól megragadható és nagy kifejező erejű tényezőjére szabad kérdezni.
- Főként véleményeket kell kérdezni, kevés szakmai adatot – annak már utána kell nézni, időigényes, rontja a válaszadási hajlandóságot, egyébként sem szívesen adnak meg ilyeneket.
- A kérdésekre adható válaszok csak néhány jól definiálható lehetőséget tartalmazzanak, főleg arra irányuljanak, hogy az adott kérdéstről a válaszadó véleménye pozitív, semleges, vagy negatív.

Ennek leginkább az árbevétel, illetve a termelés, a megrendelések, a készletek, a létszám és a beruházások alacsony, átlagos vagy magas szintűnek minősítése felel meg. A kilátásokról, tervekről pedig ugyanezen tényezők hasonló típusú értékelése: csökken, stagnál, növekszik adhat képet. Az üzleti klíma alakulásáról a javul, nem változik, romlik típusú válaszok használhatók.

Rövid távú konjunktúra vizsgálatot azoknál a vállalkozásoknál érdemes végezni, amelyek érzékenyen függenek a konjunkturális helyzet alakulásától; ők figyelik állandóan az üzleti klíma alakulását, hiszen azonnal reagálniuk kell rá. Az Ifo a feldolgozóiparral kezdte a felméréseket, majd hamarosan kiterjesztették a kereskedelemre is. Fontos szempont a válaszadók reprezentativitása. Itt két alapvető szempontot kell összehangolni. Egyrészt minél nagyobb a megkérdezettek köre, a kapott válaszok annál jobban lefedik a megismerni kívánt sokaság véleményét. Másrészt minél nagyobb a megkérdezettek köre, annál nagyobbak a nyomdai, a postai vagy kérdezőbiztosi, és a feldolgozási költségek. E két ellentétes hatás összeegyeztetésére szolgál az ún. rétegzett mintavétel, amikor a vizsgálandó sokaságot megfelelő jellemzők szerint csoportosítva azonos arányú egyedeket – pl. minden rétegből a vállalkozások tíz-tíz %-át – vonunk be a vizsgálatba.

A következő feladat a felmérés eredményeinek feldolgozása. A számszaki adatoknál ez nem kérdéses, a megfelelően kiválasztott jellemzővel súlyozott átlagokat kell képezni az egyes csoportokra és a minta egészére. De mit lehet tenni a kvalitatív válaszokkal?

Erre a következő eljárást alkalmazzuk: megszámozzuk, hogy a válaszok hány százaléka esik a pozitív, a semleges és a negatív tartományba csoportonként és a minta egészében. A pozitív választ adók arányából kivonjuk a negatív választ adókat, és az egyenlegből máris látjuk, hogy az adott kérdés megítélése a vizsgált sokaságban milyen irányú. Természetesen az is fontos, hogy milyen a semleges válaszok aránya, valamint az is, hogy változott az egyenleg nagysága és előjele az előző mérési időponthoz képest. Ezt akár grafikonon is ábrázolhatjuk, így nagyon kifejező ábrákat kaphatunk.

A fogyasztói megkérdezések szintén az USA-ból erednek, ezek régebbiek, mint a Mitchell-féle üzletikonjunktura-vizsgálatok. A fogyasztói bizalmi felmérések célja a lakosság mint fogyasztó magatartásának, annak várható változásainak, és vásárlási, illetve megtakarítási motivációinak a feltárása. Ezeket rendszerint közvélemény-kutató, vagy piackutató cégek végzik.

Bár maguk az értelmesen feldolgozott és csoportosított felmérési adatok is igen érdekesek, még izgalmasabbak a további felhasználási lehetőségek. Ez pedig a bizalmi indexek képzése. A bizalmi indexek (confidence indicators) arra szolgálnak, hogy mérjék az üzleti klíma változásait, a piaci szereplők aktivitásának várható bővülését

vagy csökkenését előre jelezve. Tulajdonképpen a szubjektív véleményeket igyekeznek egyetlen mutatószámba sűrítve kifejezni. Bizalmi indexnek azért nevezik őket, mert végső soron azt mutatják, hogy a gazdaság szereplői bíznak-e abban, hogy jobbra fordul, illetve jó marad-e a gazdasági helyzet, vagy pedig rosszabbra fordulástól, stagnálástól tartanak-e? (1. ábra)

A bizalmi indexet általában a feldolgozóiparra, a kereskedelemre, az építőiparra szokták külön is kiszámítani, megfelelően súlyozva a termelés, a rendelésállományok és a készletek megítélésében bekövetkezett változásokat. Ezek együtt, kiegészítve a tőzsdei árfolyamváltozások indexével adják ki az ún. üzleti bizalmi indexet (business sentiment indicator), ami a fogyasztói bizalmi index-szel (consumer confidence indicator) együtt adja ki az ország konjunktúraindexét (economic sentiment indicator). Ez a mutató tulajdonképpen a GDP alakulását jelzi előre. (2. ábra)

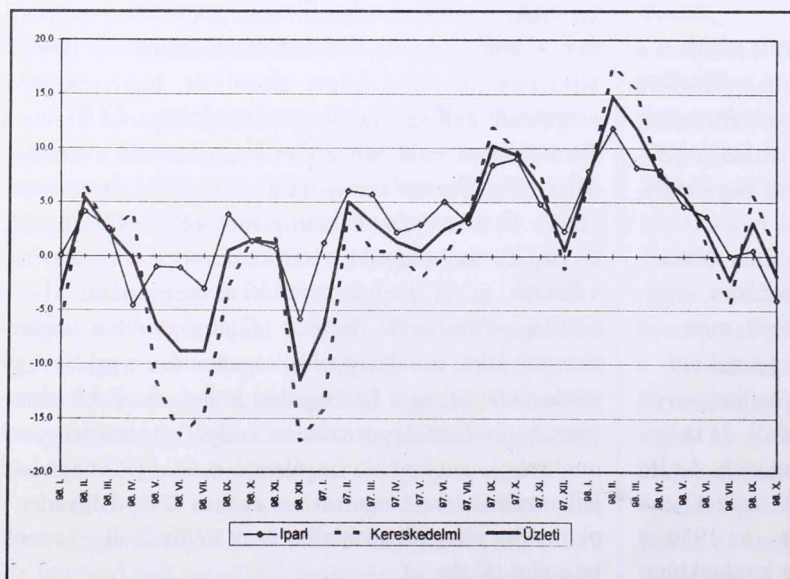
Az évszázad második felében lezajlott folyamatok következtében ma már egységes felmérési rendszer működik az Európai Unió tizenöt tagországában, így az Unió egészére is számítanak bizalmi indexet, amit – a részindexek és az egyes országok indexeinek alakulásával együtt – rendszeresen közöl az European Economy B melléklete. Ebbe a harmonizált rendszerbe illeszkedik be a GKI Gazdaságkutató Rt. felmérési rendszere is.

A tőzsdeindexet mi nem vonjuk be a konjunktúra-indexbe. Kialakításakor még alig szerepelt termelővállalat a tőzsdén, a konjunktúravizsgálat pedig a realgazdaság folyamataira irányul. A tőzsde mozgása ráadásul erősebben függött a világgazdasági fejleményektől, a nagybefektetők nemzetközi játékainak mozgásától, mint a magyar gazdaság fejlődésétől. 97-ben elég sok vállalkozás került tőzsdére a reálszférából, talán lassan jelzésnek tekinthető lesz a BUX mozgása is.

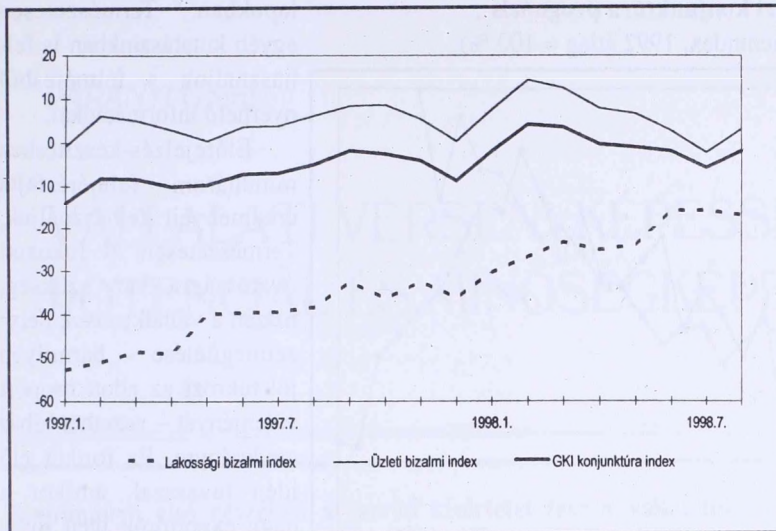
A vizsgálatot rétegzett mintavétellel végezzük, a KSH-tól vásárolt adatbázisból. Ez létszám szerint csoportosítja a húsz főnél nagyobb vállalkozásokat. A szokásos válaszadási arány tizenöt-húsz %, ami nemzetközi összehasonlításban elég jó, a szokásos ui. csak 5–10 %. A havi felmérésre rendszeresen nem válaszoló cégeket fél év múlva kiejtjük a mintából, és újakat vonunk be helyettük az adott méretosztályból.

Az üzleti bizalmi index és összetevői

1. ábra



A GKI konjunktúra index és összetevői



Hogyan lehet érdekeltté tenni az igen elfoglalt cégvezetőket abban, hogy időt szakítsanak a kérdőívek kitöltésére? A legjobb módszernek az bizonyult, ha visszajelzést kapnak a felmérési eredményekről. Ez lehetővé teszi számukra, hogy saját válaszaikat – és így a vállalkozásuk helyzetét – összehasonlítsák a szakma átlagával, illetve képet kapjanak a kapcsolódó – beszállító vagy vevő – szektor attitűdjeiről is. A komolyabb cégek vezetői értékelik az efféle információkat, és veszik maguknak a fáradságot a kérdőív kitöltéséhez, de tény az is, hogy az egész Európai Unióban problémát jelent a kisvállalkozások bevonása a felmérésbe, így ezek a GKI Rt. felméréseiben is alulreprezentáltak.

Havi vállalkozói felmérést a feldolgozóiparban és a kereskedelemben végzünk. Az alapkérdőívet postán küldjük el a vállalkozóknak, és faxon kapjuk vissza. A válaszokat feldolgozva minden hónapban írunk egy rövid összefoglalót, amit válaszadóink megkapnak. Ebben bemutatjuk az üzleti bizalmi index alakulását, és elemezzük ennek fő tényezőit. Ennek legfőbb megállapításait a napilapokban is szoktuk publikálni.

Az ipari alapkérdőív hét kérdést tartalmaz, az utolsó három, a létszám, a tulajdonos és az ágazati besorolás jele már a csoportkép-

2. ábra zéshez szükséges. A hét kérdésből egyetlen olyan van – a következő három hónapban várható eladási ár-emelkedés –, amelyre számszerű választ kell adni, de ezekről a szándékokról elég határozott elképzelései szoktak lenni a vezetőknek, ez nem igényel utánjárást. Az árprognózis adatoknak a súlyozására a vállalati létszámot használjuk fel, tehát ez nem csupán csoportképző információ.

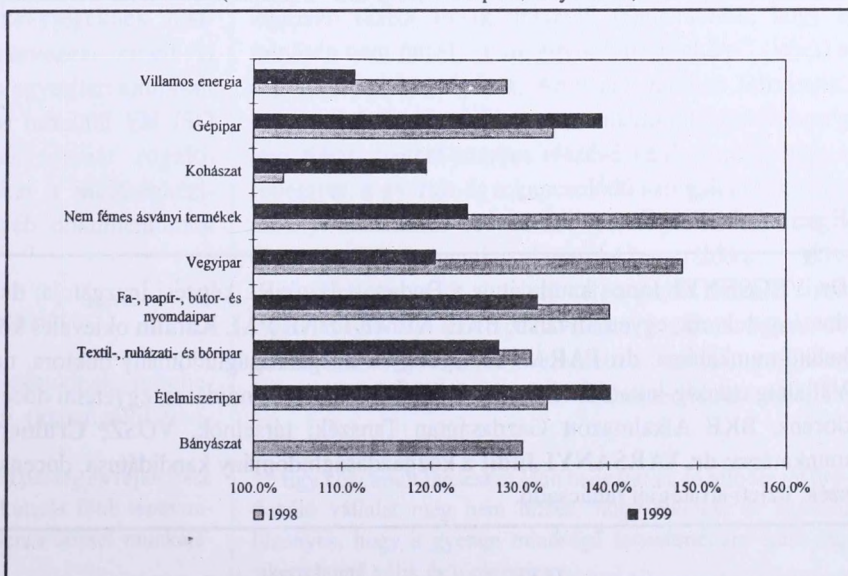
A felmérés tartalmaz általában további kérdéseket is. Negyedévente mérjük a kapacitás-kihasználás, a foglalkoztatási szándékok, a pénzügyi helyzet alakulását, újabban pedig a beruházási szándékokat is. Szintén negyedévente felmérést végzünk az építőiparban is, és terveink között szerepel – szintén az EU tavaly

megkezdett vizsgálatához csatlakozva – az üzleti szolgáltató szektor negyedévenkénti felmérése is.

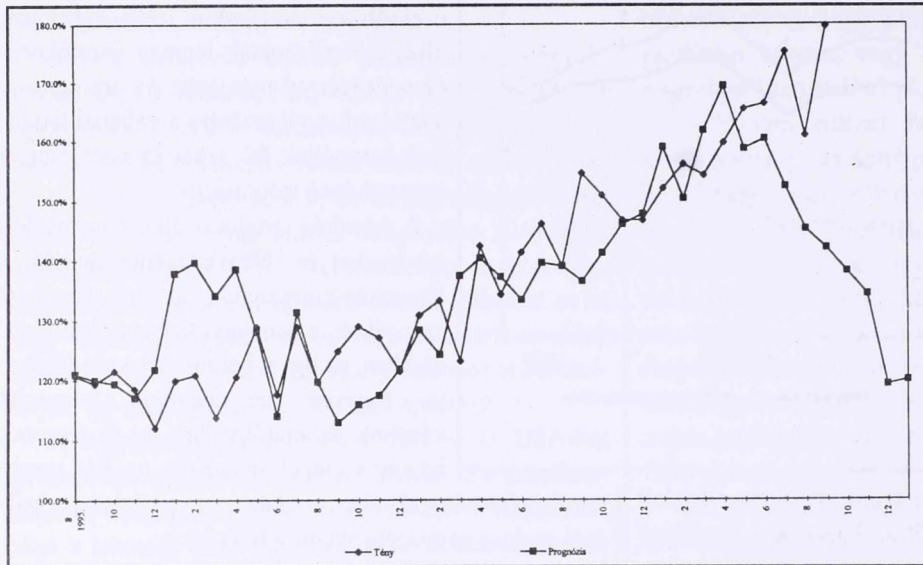
A havi vagy „kis” felmérések a rövid távú konjunktúra alakulását vizsgálják. Hosszabb időtáv és mélyebb elemzés céljára a félévenkénti, a „nagy” felmérés szolgál. A jelző eredetét a jóval részletesebb kérdőív magyarázza. Ebből lényegesen rosszabb arányban – tíz % alatt – kapunk vissza, mint a havi felmérésből. Ebben a felmérésben már elég nagy arányban szerepelnek a változások strukturális okaira, a vállalkozói magatartás mozgató rugóira irányuló kérdések is. A kérdőívhez külön

3. ábra

Az ipari vállalkozók beruházási várakozásai 1998 tavaszán (változás az előző évhez képest, folyó áron)



**Rövid távú feldolgozóipari konjunktúra prognózis**  
(bruttó termelési érték, volumenindex, 1992 átlag = 100 %)



4. ábra írunk egy-egy kérdésről külön cikket is a szaklapokban. Természetesen egyéb kutatásainkban is felhasználjuk a felmérésből nyerhető információkat.

Előrejelzés-készítéshez mindhárom felmérésfajta eredményeit felhasználjuk. Természetesen itt fokozott óvatosságra van szükség, hiszen a vállalkozások helyzetmegítélése – bármilyen jól tükrözi az adott csoport véleményét – vezethet hibás eredményre. Ez fordult elő idén tavasszal, amikor a nagy exportőrök igen rossz arányban küldtek vissza értékelhető kérdőívet, ezért a vállalkozások által jelzett

válaszlapot mellékelünk, ahol a megfelelő kockák beikszelésével adhatják meg a feleletet a cégek. A válaszok feldolgozása a kis kérdőívhez hasonlóan történik. (3. ábra)

A félévenkénti nagy felméréshez szoktunk nem rendszeres vizsgálatokat is csatolni. Ilyenkor egy-egy speciális területet – tavaly például a vámpótlék-leépítés hatásait, idén az innovációval kapcsolatos vállalkozói magatartást – vizsgálunk.

Ezeket a felmérési eredményeket már részletes tanulmányokban szoktuk előfizetőink részére publikálni, de

exportprognózis alacsony lett. Nyilvánvaló volt, hogy ezt csak a hazai piacra termelő vállalkozások exportbővülési lehetőségeiként tudtuk kezelni, a nemzetgazdasági szintű prognózishoz egyéb információkat kellett felhasználnunk.

A feldolgozóipari termelés viszont lineáris regresz-sziós modellel – a vállalkozások összességének termelési és rendelésállományi jelzéseit felhasználva – egész jól prognosztizálható rövid távra. (4. ábra)

**E számunk szerzői:**

**Dr. VECSENYI János** kandidátus, a Budapest Bank Rt. képzési igazgatója; **dr. SZABÓ Katalin** a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, BKE; **NÉMETHNÉ PÁL Katalin** okleveles közgazdász, a GKI Gazdaságkutató Rt. kutató-munkatársa; **dr. PARÁNYI György** a közgazdaságtudomány doktora, tudományos tanácsadó, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet; **dr. GÖRÖG Mihály** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **SZIRMAI Péter** egyetemi docens, BKE Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék; társelnök, VOSZ; **Crainer STUART** A Management Today munkatársa; **dr. VARSÁNYI Judit** a közgazdaságtudomány kandidátusa, docens, BKE Alkalmazott gazdaságtan tanszék, üzleti stratégiai tanácsadó.

PARÁNYI György

## VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG, POTENCIÁL ÉS MINŐSÉGGKÉPESSÉG\*

Tanulmánya első részében a szerző kísérletet tesz a vállalatok versenyképessége, potenciálja és minőségképessége tartalmának, összefüggéseinek, valamint a minőségügy kiemelkedő jelentőségű fejlődési irányzatainak a bemutatására. A második rész középpontjában a darabszámban – és mindinkább teljesítményben is – meghatározó kis- és középvállalatok sokoldalú elemzésre alkalmas rendszerezése áll. Ennek bázisán vázolja mozgásterük növelésének, fejlesztésüknek a lehetőségeit, különös figyelemmel a minőségképességre.

A minőség eredetileg az előállított termék sajátosságaira vonatkozott, a minőségügy feladata pedig a követelményeknek megfelelés megítélése (termékminőség-ellenőrzés) volt. Majd fokozatosan kiterjedt egyfelől a tervezésre, másfelől a gyártó rendszernek a minőségileg megfelelő termék előállítására való alkalmasságára (minőségsszabályozás, minőségbiztosítás). A középpontban a termék, illetve a gyártási eljárások alapvetően műszaki minőségének ellenőrzése, javítása, fejlesztése állt. Az erre irányuló vállalati tevékenységeknek, pontosabban követelményeknek a szervezési elveit is magában foglaló, nemzetközi szinten egyesített előírásait az ún. ISO 9000 (illetve az azonos tartalmú EN ISO 29000) jelű minőségügyi szabványsorozat rögzíti. Vállalati viszonylatban az előírásokat a minőségkézikönyvek, eljárás-utasítások és egyéb dokumentumok foglalják magukban.

### A minőségügy felfogásának új dimenziói

Napjainkban a minőségügy határai kitolódnak, mindinkább kiterjednek a termelés feltételi (kiszolgáló) tevé-

kenységeire, ugyanakkor mindjobban integrálódnak a vállalat alapvető folyamataiba. A minőségi alkalmasság követelménye fokozatosan az egész vállalati tevékenységre kiterjed. A minőségbiztosítás helyét a progresszív vállalatoknál a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) veszi át – maga is közbenső lépcsőfok létére.

A TQM már az egész vállalat minőségre orientált működésének feltételeit, követelményeit törekszik kielégíteni, elsősorban menedzsment módszerekkel. A fejlődés legújabb fázisa annak deklarált (felismerése, hogy a minőség nem öncél, „csak egyik kulcseszköze“ (lehet) a cég *versenyképességének*. Ahol ezt valóban felismerik, ott a minőség biztosítása nem elkülönülő tevékenység lesz többé, hanem szerves részévé válik a marketing, a fejlesztés, a gyártás és a kapcsolódó szolgáltatások valamennyi fázisának, beépül azokba, teljeskörűen átfogja őket, és elválaszthatatlan elemüké integrálódik.\*\* Más-képpen kifejezve az alapvető cél, a profit biztosításának legfontosabb útja a perspektivikusan is sikeres, gazdaságosan működő, minden elemében, tevékenységében minőségi teljesítményt nyújtó szervezet létrehozása. Ez

\* A cikk az OTKA T017979. A minőségképesség és fejlesztése – a vállalati stratégia új dimenziója c. kutatás főbb tapasztalatait foglalja össze, Lakárdy Zsolt és Sencz József munkájának felhasználásával.

\*\* Egy közelmúlt tanácskozáson hangzott el: jó minőséget produkáló vállalat még nem biztos, hogy sikeres, de egészen bizonyos, hogy a gyenge minőségű teljesítményre építő cég sikertelenné válik és tönkremegy.

már valójában a „minőségi vállalat“ (legújabbban: az „üzleti kiválóság“) kategóriájának elérését célozza meg, amikor is a menedzsment feladata a vállalat egésze minőségének folyamatos fejlesztése. Ebben a felfogásban már valójában nem minőségfunkcióról, hanem *hatékony vállalatvezetésről és annak módszereiről* van szó.

A fentiek szerint a minőség vállalati szerepe csak a tágabb összefüggésekbe ágyazva elemezhető. Ugyanakkor a tisztánlátás és a sajátos feladatok felismerése érdekében világosan el kell határolni a részt az egésztől, azaz a minőségképességet a vállalati stratégia és rendszer egyéb potenciális összetevőitől. Enélkül ugyanis ez az igen fontos kategória a rendszert erősítő integrálódás helyett feloldódik, „eltűnik“ a sokkal kézzelfoghatóbb tényezők (pl. a költségek, a határidő-problémák) sokaságában.

A bevezető gondolatot, a minőség (és minőségképesség) javításának nem új keletű, de mindinkább fokozódó aktualitású szerepét előljáróban a pontosan egy évtizede elhangzott előadásunkból vett idézettel summázhatjuk. Eszerint: „A minőségi színvonal növelését célzó tevékenységnek *integráló szerepe* van: konkrét formába önti a marketing, a műszaki fejlesztés, a korszerűsítés, a technológiai fegyelem általános kategóriáit, összekapcsolja a piackutatás, a tervezés, a gyártás, a minőségellenőrzés és a felhasználói minőségfenntartás (szerviz) tevékenységi területeit, s a szakmai tevékenységeket az igényes emberi munka rangjának helyreállításával. A minőségjavítási programok – különösen, ha szervesen összekapcsoljuk a racionalizálási, termelésfejlesztési tevékenységgel – egyszerre mind a termelékenység növelését és a termelési költségek csökkentését is eredményezik, mind vállalati, mind összgazdasági szinten fokozva a hatékonyságot“.

### A vállalat versenyképességének, potenciáljának és minőségképességének tartalma, összefüggései

A vállalati teljesítőképesség és rokon fogalmi a szakirodalomban többnyire szinonimaként jelennek meg, olykor azonban hangsúlyaikban, árnyalataikban eltérőek egymástól. A leggyakoribbak: a *vállalati potenciál*, a *versenyképesség*, a *technológiai potenciál*, illetve ennek tényezői, a stratégiai sikertényezők. S legújabbban: a *vállalati kiválóság* (tényezői).

### Versenyképesség

A piacon a vállalatot termékei testesítik meg. A sikeres cég megfelelően érzékeli a termékeivel szembeni funkcionális, gazdasági és egyéb igényeket, képes erőforrásainak, lehetőségeinek kihasználására, a gyengeségek, korlátok feltárására, és felszámolásukhoz vezető stratégia alkalmazására. Ezáltal a konkurens cégekkel szemben előnyhöz jut, s egészében vagy egyes meghatározott területeken javul a vállalat versenyképessége.

A versenyképességet a *piac vonatkozásában* a következő főbb sajátosságok jellemzik:

- A termékre vonatkozóan:
  - funkció és választék,
  - korszerűség, igény szint, a kivitelezés minősége,
  - ár és folyamatos ráfordítások,
  - társadalmi követelmények figyelembevétele (környezetmegóvás, újrahasznosítás).
- A tágan értelmezett szolgáltatást illetően:
  - szállítási készség (rugalmasság, gyorsaság, pontosság),
  - innovatív alkalmazkodási és kezdeményezési készség,
  - beszállítói státusú cégnél a fentiekén kívül: a partneri pozíció elérése, javítása.

A versenyképesség alapja, elengedhetetlen feltétele a vállalat potenciálja (teljesítőképessége), miközben egy adott teljesítőképesség szint nem feltétlenül elegendő a versenyképességhez.\*

### Vállalati potenciál/teljesítőképesség

A vállalati potenciál, vagy az ennek szinonimájaként használt – magyarosabb – *vállalati teljesítőképesség* kifejezésbe beleértjük mindazokat a vállalatban belüli és külső környezeti, illetve materiális és immateriális tényezőket, amelyek egy ipari termelő vállalat lehetséges teljesítményét meghatározzák, jövőképét befolyásolják, alakítják.

A *vállalati „belső“ potenciál*t a termelési tényezők együttesének teljesítőképessége alkotja. A legfontosabb elemek a következők:

- ◆ *Műszaki potenciál*
  - információ, know-how
  - anyag, energia

\* A továbbiakban a versenyképességgel külön nem foglalkozunk.

- gyártóeszköz, műszer
- termelőberendezés
- építmény stb.

#### ◆ *Gazdasági potenciál*

- pénzügyi eszközök
- tartalékok
- likviditás

#### ◆ *Szervezeti potenciál*

- struktúra a jelen feladathoz
- struktúra a jövőbeni feladatokhoz
- divizionális nemzetközi tagozódás
- termékmenedzsment
- nyereségközpontok

#### ◆ *Rendszerműködési potenciál. A termelő rendszer*

- irányítása (vezetése-szervezése-szabályozása)
- fejlesztése (termék, technológia, gyártó bázis)
- működtetése (minőségfelügyelet, gazdasági, pénzügyi ellenőrzés)
- ellenőrzése (minőségfelügyelet, gazdasági, pénzügyi ellenőrzés)

#### ◆ *Emberi potenciál*

- személyzet
- képesség a jelen feladathoz
- képzettség a jövőbeni feladatokhoz

#### ◆ *Vezetői potenciál*

- korszerű vezetőképesség
- rizikó fogadókészség
- stressz-állóság
- jövőorientáltság, képzettség.

A környezeti tényezők közül a legfontosabbak:

⇒ *Piaci potenciál: a környezet, a piac és a vállalkozás viszonya*

- a kereslet és alakulása (nagysága, változása)
- az árak alakulása
- a jelenlegi piacok (szegmensek, rések, szerkezet, verseny)
- a versenytársak potenciáljának alakulása.

⇒ *A gazdasági-jogi szabályozás hatásai és intézmény-rendszere*

A továbbiakban e tényezőknek csak azon vonatkozásaira térünk vissza, amelyek közvetlenül kapcsolatosak a minőségképeséssel.

#### **Minőségképesség, minőségi potenciál**

Vázlatosan áttekintve a versenyképesség és a vállalati teljesítőképesség fő tényezőit megállapítottuk: a versenyképesség a piacon felkínált termékhez (gyártmány, szolgáltatás)\* kapcsolódik. Ennek egyik (a három meghatározó tényezője közül az árakat és a szállítási kondíciókat megelőző) *meghatározó tényezője a produktum minősége*. A teljesítőképesség a vállalati rendszer struktúrájának és működésének sokrétű eleméből tevődik össze, s ahhoz, hogy ezek együttese versenyképes minőségű, árszintű termékeket, szolgáltatási tevékenységet, illetve profitot, növekedést stb. hozzon létre, magának a rendszernek is megfelelő minőségi színvonalon kell működnie. Az erre való alkalmasság a minőségi teljesítőképesség (röviden: minőségképesség).

A mindennapi gyakorlatban minőségképességen többnyire – leegyszerűsítetten – a hibátlanságot, a vevő által megkívánt kivitelű termékek előállítására való alkalmasságot szokták érteni.

A minőségképesség sokkal átfogóbb felfogását képviselve azt a vállalati teljesítőképesség és stratégia (versenyképesség!) *meghatározó fontosságú egyik elemének tekintjük. Eszerint a minőségi teljesítőképesség a következőket foglalja magában:*

a) *Az extern minőségképesség:* a kibocsátott termék, a piacnak (a vevőnek, a társadalomnak) nyújtott áru, szolgáltatás alkalmassága a megcélzott elvárt és látens igény

\* a) *A termék a hagyományos értelmezés szerint:* a kibocsátandó, értékesítendő áru (a végtermék), illetve annak valamely készletléti fázisú eleme, amelyre a készletléti fok növelése érdekében ráhatás, ráfordítás történik (féltermék, intermedier, alkatrész, részegység...). Értelmszerűen ugyanez vonatkozik a piacnak nyújtott szolgáltatásra mint „termékre“.

b) *A termék tágabb, teljes körű értelmezése.* Valamilyen célirányos (vagy annak szánt) tevékenység eredményének megnevezésére általánosítva a termék (esetenként a teljesítmény, produktum) fogalmat használjuk. Ez lehet késztermék, annak egyes, valamely készletléti fázisú elemei (alkatrész, részegység, intermedier stb.), egyes műveletek eredménye, szolgáltatás a piac vagy a belső felhasználó számára (pl. gépjávitás mint üzlet, és mint a gyár termelő berendezéseinek karbantartó üzemi tevékenysége). De ugyanúgy teljesítmény, illetve produktum egy adminisztrációs ügyintézés – legyen az rendelés-visszaigazolás, ajánlat-feldolgozás, anyagutalványozás, vagy a hibaköltségek elemzése.

c) Az MSZ EN ISO 8402: 1996 [114] szerint: A termék „tevékenységek vagy folyamatok eredménye“. „A termék lehet szolgáltatás..., anyagi vagy szellemi...“

nyek kielégítésére. A rendeltetésnek megfelelő funkció, teljesítmény\* nyújtása a műszaki (felhasználási), a gazdasági, az ergonómiai jellemzőkben egyaránt jelen kell legyen, beleértve a társadalmi környezetmegóvás, biztonság,....) elvárások kielégítését.

b) Az *intern minőségképesség*: a termelő rendszer (vállalat, szervezet) minőségi teljesítményre alkalmassága  
 – *szűk értelemben*: képesség az extern, kibocsátott termék minőségi előírásokat és kívánalmakat kielégítő létrehozására,

– *átfogó értelemben*: a rendszer minden eleme és ezek tevékenysége, folyamata, művelete, mozzanata eredményének (produktumának) magas minőségi színvonalú, célirányos, hibátlan megvalósítására való képesség.

Miközben a piac természetesen a kibocsátott terméket minősíti, mind általánosabb a felismerés, hogy az alapvető, az igényes rendelők által hangsúlyosan támasztott igény a vállalat termelő rendszerének megfelelő minőségképesség. Ugyanis ez a garanciája a tartósan, egyenletesen jó minőségű rendelésteljesítésnek. Egyebek között ez hívta életre a főbb követelményeket megfogalmazó már hivatkozott EN ISO 9000 nemzetközi szabványsorozatot, s a vállalatok minőségképesség-tanúsításának gyakorlatát.

A *minőségképesség egyidejűleg feltételezi*: a) a tevékenységek, a feladatok megoldásának *gazdaságosságát*; b) a külső igényekhez (piaci és termelési kapcsolatrendszer) és a belső követelményekhez való rugalmas, gyors, innovatív *alkalmazkodást*; c) a munkatársak e célokat segítő *együtműködését*. Mindezek együttese határozza meg a vállalat teljesítőképességét (potenciálját).

A vállalati – és ezen belül meghatározóan a minőségi – teljesítőképességbe *beleértendő a külső* (kooperációs) *kapcsolatban érintettek fentiekkel adekvát teljesítménye*; ennek előírása, illetve biztosítása, valamint szükség szerinti minőségképesség-tanúsításuk.

A minőségképesség biztosításának, folyamatos javításának alapja, feladatainak összefoglalója és a megfelelő szabályzatokban, előírásokban verifikált vezérlése összességében a vállalati minőségirányítás.

Kutatásaink, vállalati tapasztalataink és a szakirodalom alapján a vállalati minőségirányításban a minőség-

\* A teljesítményt sokszínűen, a termék sajátosságainak megfelelő funkció teljesítése mértékének, milyenségének kifejezéseként értelmezzük.

képesség legfontosabb pilléreit, hazai fejlesztésének súlypontjait a következőkben fogalmazhatjuk meg:

⇒ *Vevőközpontúság*. A piac, azaz a konkrét vagy feltételezett vevő fizetőképes keresletéből való kiindulás. Ezt követheti a termelés rentabilitásának elemzése.

⇒ *Teljeskörűség és komplexitás*. Annak szem előtt tartása, hogy a végtermék minőségét a tágan értelmezett termelés alkotóelemei együttesen határozzák meg. Magában foglalja valamennyi termelési tényező (anyag, eszköz, ember), az összes érintett tevékenység: marketing, fejlesztés-tervezés, gyártási alapfolyamat és a feltételi (belső és külső szolgáltatás, logisztika, üzemfenntartás, adminisztráció) folyamatok figyelembevételét. A komplexitás a műszaki, a vezetési-szervezési, a gazdasági és a humán tényezők összefüggésükben történő számbavétele a minőségképesség alakításában.

⇒ *A minőségirányítás feladatainak integrálása a vezetés-szervezésbe*. A minőségnek mint meghatározó jelentőségű, mindenre kiható, ezért a vezetés egészének feladataitól, a szervezet működésétől, irányításától elválaszthatatlan funkcióként történő kezelése.

⇒ *A munkatársak aktivizálása*. Valamennyi munkatárs alkalmasságának biztosítása (kiválasztással, képzéssel) és érdekeltté tétele (ösztönzéssel és diszciplinával) a minőség innovatív szellemű javításában, illetve követelményeinek maradéktalan betartásában.

⇒ *A hiányosságok és ismétlődésük megelőzése*. A valószínűsíthető hibák és a bekövetkezett hiányosságok lehető legkorábbi fázisban történő feltárása, okainak elhárítása a tervezéstől a felhasználói visszajelzésekig. Az információk és visszacsatolások rendszerének kialakítása, valamint az elemzések eszköztárának intézményesített alkalmazása.

⇒ *A minőségképesség biztosításának szabályozása, tanúsítása*. A minőségirányítás alapelveinek és gyakorlatának formába öntése minőségirányítási kézikönyv, eljárás szabályzatok, és műveleti, ellenőrzési utasítások, valamint ezek megfelelő dokumentációja útján. A rendszer teljességének, a minőség biztosítására való alkalmasságának független szervezettel való tanúsíttatása.

⇒ *A minőségképesség folyamatos fejlesztése és javítása*. A minőségképesség mindenkori színvonalának, a működés hiányosságai felszámolásának aktuális tovább-

fejlesztése szükségességének rendszeres figyelemmel kísérése, javítása-fejlesztése feladatainak s megoldásuknak állandó napirenden tartása.

⇒ *A minőség és alakítása gazdasági hatásainak számbavétele.* A minőségi színvonal javítása-fejlesztése hozamának és ráfordításának, illetve a minőségi hiányosságokból származó károknak és a csökkentésükből származó megtakarításoknak rendszeres elemzése, a „minőséget gazdaságosan“ elv érvényesítése.

⇒ *Partnerség a beszállítói kapcsolatban.* Törekvés, hogy a cég mint beszállító, illetve a saját (al-)beszállítóival közös érdekeltségen alapuló, innovatív és rugalmas, a piac mindenkori igényeihez alkalmazkodni tudó tartós kapcsolatot alakítson ki.

A téma jobb megértésében az 1. és 2. táblázatok lehetnek az olvasó segítségére.

#### A minőségügy fejlődési irányai

A XX. század utolsó évtizedeiben Európában a szakemberek minőségre irányuló tevékenységüket a minőségügyi szabványokra és tanúsításra összpontosították. Helyes alkalmazás esetén az ISO 9000 szabvány hasznos eszköznél mutatkozott a vállalatok kulcsfolyamatainak meghatározására, továbbá az eljárások tisztázására, leírására és alkalmazására.

A különféle vizsgálatok kimutatták, hogy az e szabványsorozat alapján végrehajtott minőségügyi programok a működési folyamatok javítása által hozzájárultak a selejt, a hulladék, és a termék-visszautasítások csökkenéséhez. A harmadik fél általi minőségképesség-tanúsítás pedig különösen a kis- és középvállalatok számára nagyon fontos marketingeszköz annak demonstrálására, hogy képesek teljesíteni a nemzetközi minőségügyi elvárásokat.

Széles körű egyetértés mutatkozik azonban abban, hogy a minőségügyi rendszer tanúsítását nem szabad a rendszer-kiépítés befejezésének tekinteni. A minőségügyi rendszer megvalósulásának a minőségképesség folyamatos javulásában, illetve tartós fogyasztói elégedettségben kell megmutatkoznia. Ezt azonban az idézett szabványoknak való megfelelés önmagában nem biztosítja. A hiányosság orvoslására különböző fejlődési irányok – felfogások – figyelhetők meg a minőségügyi programokban. Ezek lényege, karakterisztikus jellemzői a következők.

\* *Forrás:* Átvétel kiadás előtt álló kéziratokból.

#### Elmozdulás a TQM irányában

A fejlődési irányok közül legmarkánsabb a TQM (*Total Quality Management – Teljes körű minőségirányítás*). Eszerint az ISO 9000 alkalmazásával, ennek segítségével alakul ki a hatékony belső vállalati szervezet, és a motivált, felelős személyzet.

A TQM legfontosabb ismérvei:

- vevőközpontúság
- a vezetés elkötelezettsége
- folyamatos javítás-fejlesztés
- az üzleti kultúra minden elemére való kiterjesztés
- az alkalmazottak szellemi képességeinek jobb kihasználása, csoportmunkák
- a teljesítmények öszemérése a legjobbakkal.

A TQM-nek tehát ki kell terjednie:

- minden funkcióra, nem csupán az ISO 9000 által érintett elsődleges termelési folyamatokra,
- sokkal inkább a minőség humán vonatkozásaira, sem mint egyszerűen csak az oktatási szükségletek megállapítására,
- a legfelső menedzsment érdemi elkötelezettségére a minőségügyi rendszer iránt: ez a vállalati célok elérése stratégiai hajtómotorjának tekintendő,
- a flexibilitásra és az innovációra.

A TQM segítségével piaci siker elérése akkor lehetséges, ha a cég rendelkezik jövőképpel, és a vezetés érti annak a módját, hogyan lehet az alkalmazottak minden képességét és erőforrásait a vállalat céljainak elérésére irányítani.

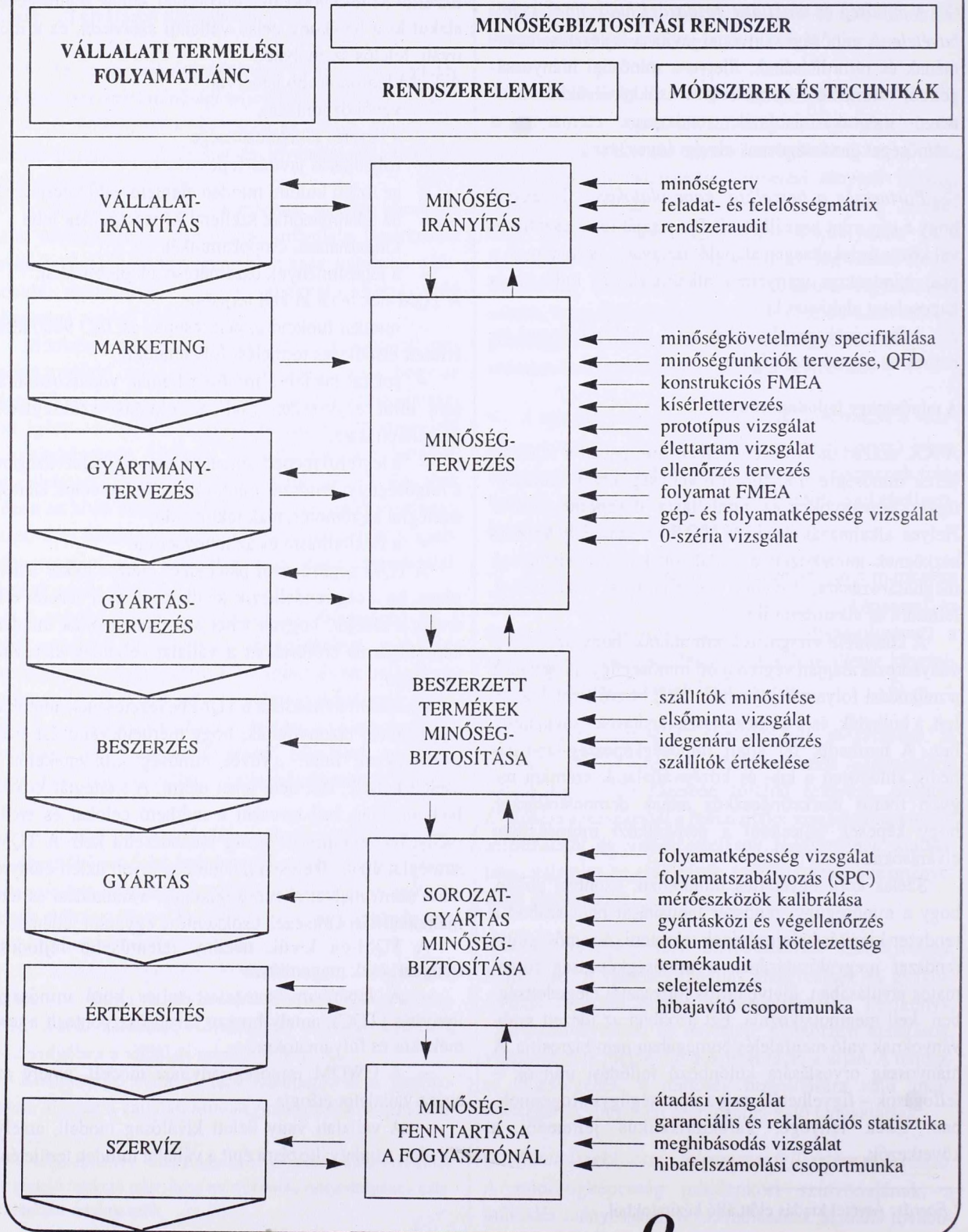
Az elmúlt évtizedben a TQM bevezetésének amerikai tapasztalatai bizonyították, hogy mérhető változást csak jelszavakkal, mint: „Vevői minőség mindenekelőtt“, „selejt nélkül“ stb. nem lehet elérni. A stratégiát ki kell bontani, meg kell tervezni a mérhető célokat és eredményeket, a változást pedig menedzselni kell. A TQM stratégiai útján sikeresen haladó cég olyan üzleti előnyre tehet szert, melyet a minőségjavítás, a működési és termékelőállítási költségek csökkentése egyaránt jellemez.

A TQM-en kívül, néhány jelentősebb fejlődési irányzat, csak megemlíthető:

- A Japánban bevezetett teljes körű minőségirányítás (TQC), amely hosszú távon összpontosít a termékekre és folyamatokra.
- A CWQM minőségirányítási modell, amely az egész vállalatot átfogja.
- A vállalati vagy üzleti kiválóság modell, amely döntően a tudatváltozásra épít a vállalat minden területén.

1. táblázat

A minőségbiztosítási rendszer beépülése a vállalati folyamatokba



Q

A vállalati minőségirányítás (minőségmenedzsment) fő- és részterületei

A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS FŐ TERÜLETEI		ÉS EZEK TARTALMA (részterületei)
VEZETÉS I.  ÁTFOGÓ FELADATOK	1. A minőségtényező megjelenítése a vállalati célokban, az irányításban	A vállalati stratégia: a termelékenység és a minőségpolitika. Minőségügyi szervezet, szabályzat. Minőségalkulás vezetői ellenőrzése. A beszállítókénti elfogadtatás stratégiai elemei
	2. Aminőségirányítás érvényesülése, tárgyi, személyi feltételeinek biztosítása a vállalati vezetés hatáskörében	Szakmai képzés. A minőségi munkát segítő motivációs, érdekeltségi, munkaszervezési módszerek
TERVEZETT MINŐSÉG	A. RENDEL-TETÉSI MINŐSÉG	3. A piaci igény minőségvetületének feltárása és teljesíthetőségének vizsgálata
	B. MŰSZAKILAG ELŐÍRT MINŐSÉG	4. Gyártmánykonstrukció kialakításában a minőségi szempontok érvényesülése 5. Technológiai eljárások és eszközeinek megválasztása a minőségi követelmények figyelembevételével
MEGVALÓSULT MINŐSÉG	C. GYÁRTÁSI MINŐSÉG	6. A beszállítói minőség biztosítása
		7. A gépek, a gyártó-, a vizsgáló-, az ellenőrző eszközök minőségtartásra alkalmasságának biztosítása
		8. A minőségi követelmények betartásának és a minőség dokumentáltságának biztosítása
		9. A minőség ellenőrzése és folyamatszabályozása a gyártásban
		10. A hibás gyártmányelemek, termékek kezelése, a hibák korrekciója
	D. MINŐSÉG-FENNTARTÁS	11. A termék minőségének megóvása felhasználásig, a használatban
VEZETÉS II. MINŐSÉG-INFORMÁCIÓK, ELEMZÉS	12. A minőségalkulás tényezőinek számbavétele, elemzése, hasznosítása	

Q

### Ágazati minőségügyi rendszerelőírások megjelenése

Második fejlődési irányként az ágazati, iparági minőségügyi rendszer kidolgozása figyelhető meg. A járműipar (QS 9000) és az űrutatási légügyi ipar (AS-9000) dolgozta ki elsőként a speciális minőségügyi rendszerét úgy, hogy kombinálta az ISO 9000 szabványcsaládot a speciális iparági igényekkel, létrehozva ezáltal a gyakorlati felhasználásra alkalmas, TQM elveket is alkalmazó, folyamatos javításra épülő, jól auditálható (ellenőrizhető, minősíthető) minőségügyi rendszerét. Egyre több iparág követi őket ezen az úton.

A szektorpecifikus előírások például az autóiparban

– előírják a gyártási képességek figyelemmel kísérését, amely kiterjed az anyagáramlás optimalizálására, a berendezések karbantartásának megtervezésére, az egyes berendezések és folyamatok minőségképességének meghatározására,

– alkatrész jóváhagyási eljárást írnak elő a sorozatgyártás megkezdése előtt részletesen meghatározott eljárásrend és metodika szerint,

– konkrét cselekvési terveket kérnek a folyamatos javításhoz a termelékenység növelése, a minőségbiztosítási rendszer és a folyamatok tökéletesítése területén.

Ezeknek a követelményrendszereknek a bevezetését azok a hazai cégek sem tudják elkerülni, amelyek részei, beszállítói kívánnak lenni valamely ágazati követelményrendszerrel rendelkező iparágban. Pl. 1999-ben e nélkül az autógyárak már nem fognak szóba állni egyetlen szállítóval sem. Tehát a magyar cégek számára is létérdek az ágazati rendszerek bevezetése. Ezen kívül fontos szempont, hogy az ágazati rendszereknek a termékminőségre való hatásai sokkal jelentősebbek, mint az ISO előírást kielégítőké.

### A minőségügyi-üzleti kiválóság díj és önminősítés

A harmadik, az utóbbi időben rohamosan fejlődő irány „az üzleti kiválósági díjak” – követelményrendszerének való megfelelés kialakítása a vállalatoknál. A vállalat egészére kiható minőségképesség, minőségteljesítmény értékelésére és elismerésére egyes országokban már évekkel ezelőtt létrehozták az ún. minőség díjat, annak részletes kritériumrendszerét. Ezek napjainkban már az üzleti, vállalati kiválóság modelljévé bővülnek, alakulnak át. Valójában a vállalati potenciál lényegére, a folyamatokra, a vevők és a dolgozók elégedettségére, és az üzleti

eredményekre koncentrálnak, és az egyik céljuk, hogy a vállalat fokozatos munkával alkalmassá váljon a díj elnyerésére.

Nevezetesebb díjrendszerek: a *Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi díj*, a *Deming Díj*, az *Európai Nemzeti Minőségi Díj (EFQM)*.

A *Magyar Nemzeti Minőség Díj* az európai modellen alapul, lényegében megegyezik az EFQM üzleti kiválóság modelljével, sőt az 1997. évi pályázat már ezt az alcímet viseli.

Az üzleti kiválóság modell az önértékelésen alapul, és a vállalati szervezet egész tevékenységét minősíti (pontozással). A modellben (meghatározott %-os megoszlással) szerepet kapnak:

a) az adottságok (50%) ezen belül      b) az eredmények (50%) ezen belül

- |                                      |                                |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| • a vezetés (10%)                    | • a dolgozói elégedettség (9%) |
| • a dolgozók irányítása (9%)         | • a vevői elégedettség (20%)   |
| • az üzletpolitika és stratégia (8%) | • a társadalmi kihatás (6%) és |
| • az erőforrások (9%)                | • az üzleti eredmények (15%)   |
| • a folyamatok (14%)                 |                                |

A módszer lényege, s egyben mind jelentősebbé váló másik célja: a vállalatok a kritériumrendszer alapján önértékelést végeznek, hogy az egyes kritériumok szerint mit tettek és milyen eredményt értek el. Az értékelést kérdőívek segítik. Az önfelmérés segítségével a pályázó meg tudja állapítani, hogy mely területeken kell javulnia, fejlődnie. A díj kritériumrendszerét és az önfelmérést egyre több vállalat arra használja fel, hogy meghatározza, jelenleg hol tart. A gyenge pontok fejlesztésére akciótervet készít, majd a bevezetés útján újból önértékelést végez, s így fejleszti szisztematikusan a vállalatát. Hangsúlyozzuk – és ezért foglalkozunk viszonylag részletesen a témával –, hogy a díj kritériumrendszere nemcsak a pályázóknak mutat utat a minőségfejlesztésben, hanem azoknak a cégeknek is, amelyek a kritériumrendszer alapján folyamatosan tovább kívánják fejleszteni saját tevékenységüket, szervezetük működését. Egyre erősödik az a felfogás, hogy a minőségi díj helyett az üzleti kiválóság díja elnevezés a helyénvaló.

### Az ISO 9000-el összehangolt egyéb irányítási előírások rendszerének kialakulása

Az ISO 9000 szabványokhoz hasonló felfogásban megjelentek a környezetirányításra vonatkozó ISO 14000 [196], továbbá az egészségvédelmi és biztonságtechnikai

irányítási (BS 8750) szabványok. Ezek mind menedzsment előírások, amelyek középpontjában a szabványoknak megfelelő működés, illetve az eszerint történő tanúsítás áll. A legtöbb szervezet sok előnyt remélhet a kellően megtervezett, kialakított és alkalmazott, összehangolt menedzsment rendszerekből, ha bevezetésüknél a teljes üzleti folyamat javítására koncentrálnak, és nem szorítkoznak a jelenlegi folyamatokhoz a tanúsítvány megszerzése érdekében való dokumentálására, és a szabványok által elvárt többletkövetelmények látszólagos megvalósítására. Ez újabb menedzsment szabványok szerinti működést igazoló tanúsítványok megszerzését a piac kényszerítheti ki, amennyiben a vevői bizalom megszerzésének, vagy az ezzel nem rendelkező szállítók diszkriminálásának eszköze lesz a fejlett piacokon, közbeszerzéseknél stb.

A piaci verseny kiéleződésének és az egyre növekvő társadalmi elvárásoknak a hatására azok a vállalatok juthatnak stratégiai előnyhöz, amelyek a rendszereket integrált módon képesek működtetni, a rendelkezésre álló legjobb gyakorlatot követve. Így az auditok szorosan egymásba kapcsolódhatnak, és az integrálásuk (egy rendszerre egyesítésük) bizonyára idő- és költségmegtakarítást tesz lehetővé.

#### A jövő minőségmodellje

A neves vezetéstudományi és minőségügyi szakemberek – egymástól függetlenül – más-más kontinensen is eljutottak arra a felismerésre, hogy a minőség menedzsmentet integrálni kell az üzleti folyamatokba. A TQM eszközei be fognak ágyazódni az üzleti folyamatok irányítási rendszerébe, és össze fognak épülni a korszerű, hatékony vezetési elvekkel. A jövő minőségmodellje nem címkétől fog függni, mint ISO 9000, TQM, TQC stb. hanem attól, hogy a rendszer mennyire alkalmas az üzleti kiválóság, s ezen belül alapvető követelményként a magas színvonalú minőségképesség elérésére.

*Összefoglalva:* a vállalati, üzleti folyamatok újragondolására és szükség szerint gyökeres átszervezésére van szükség ahhoz, hogy érdemi javulást érthessünk el a teljesítőképesség olyan kritikus és meghatározó tényezőiben mint a minőség, a költség, a szolgáltatás és a gyorsaság.

#### A vállalatok mozgástér-csoportjai és fejlesztési lehetőségeik, figyelemmel a minőségképesség javítására

Egy fejlesztési projektum keretében a közelmúltban sor került egy, elsősorban a kisebb és közepes vállalatokra

(KKV-k) kiterjedő technológiai potenciál, és ezen belül a minőségképesség tényezőinek vizsgálatára és helyzetének feltárására. Az empirikus elemzésekből kitűnt, hogy a felmért, különféle iparágakban tevékenykedő cégcsoportok potenciál-tényezői közötti eltérések nem szakágazatspecifikusak, szignifikáns szakágazati eltérésekre nem lehet belőlük következtetni. A különféle vállalatok lényegében hasonló módon reagálnak a környezetre, a változásokra.

A lehetőségeiket ugyanakkor alapvetően meghatározza a szabadságfokuk, mozgástérük, s főképp ezek szerint differenciálódnak. Ezekre a csoportokra megjelölhetők azok a fontosabb, tipikus irányok, amelyek egy-egy cégre konkretizálva segítenek a kibontakozási lehetőségek megtalálásában.

#### A vállalatok mozgástér-kategóriák szerinti csoportosítása

A vállalati mozgástérrel döntően meghatározó tényezők:

- ☞ a tulajdoni szerkezet
- ☞ a piacépes saját termékkör (a termék- és termelési profil)
- ☞ az alkalmazott technológia korszerűsége, rugalmassága
- ☞ a rendelkezésre álló erőforrások (anyag, eszköz, munkaerő stb.) jellemzői és
- ☞ kiemelten a pénzügyi helyzet (tőke, hitel)

Ezek figyelembevételével a vizsgált vállalatokat négy jellegzetes kategóriába tudtuk sorolni. Az egyes kategóriák mozgástere az elsőtől a negyedik felé fokozatosan bővül, miközben a piacbefektetési kockázatok is egyre növekednek. A négy vállalati kategória a következő:

I. kategória: **BEDOLGOZÓ:** *a tulajdonos cég kihe-lyezett üzeme.*

A cég (külföldi) szakmai befektető nagyvállalat tulajdona – bár önálló gazdasági társaságként működik –, *a tulajdonos (anya) cég gyártó részlege; bázisa; gyára; üzeme-része.* Feladata meghatározott profilú komponens (alapanyag, féltermék, alkatrész, részegység) előállítás.

II. kategória: **BÉRMUNKAVÉGZŐ** *vállalat.*

A cég hazai, külföldi, vagy vegyes (hazai és külföldi), magán, illetve állami tulajdonú vállalkozás, amely egy vagy több hazai és/vagy külföldi vállalat számára bérmunkát végez.

III. kategória: **BESZÁLLÍTÓ** *termelő felhasználók szá-mára.*

Az e csoportba sorolt cég hazai vagy vegyes magántulajdonú vállalkozás, amely egy vagy több hazai és/vagy

külföldi vállalat számára saját fejlesztésű és/vagy a megrendelő által meghatározott alapanyag, intermedier, alkatrész, részegység beszállítója.

#### IV. kategória. **KÉSZÁRU KIBOCSÁTÓ vállalat.**

A cég hazai vagy vegyes magántulajdonú vállalkozás, amely közvetlen fogyasztói piacra gyárt saját tulajdonú és/vagy saját fejlesztésű (esetleg licencen alapuló) készterméket.

#### Az egyes kategóriákba tartozó vállalatok potenciálnövelési lehetőségei

Az I–IV. kategóriába sorolt vállalatokra vonatkozó következő néhány megállapítás, ajánlás könnyebb áttekintésére szolgál a 3. táblázat, amely a négy vállalatcsoport fontosabb potenciáljellemezőit foglalja össze.

#### ↳ *Bedolgozó cégek*

E cégek önálló stratégiával gyakorlatilag nem rendelkeznek, a tulajdonos stratégiai elhatározásainak, illetőleg a termékeik gyártójának szinte teljesen ki vannak szolgáltatva.

A szabadpiaci hatások számukra lényegében fel sem merülnek. Egyik oldalról előnyös, hogy a gyártott termékeknél nincs értékesítési gond, kockázat, ugyanis a felvevő piac az anyavállalat. A másik oldalról szemlélve viszont az anyavállalat által diktált feltételek (mit, mikor, mennyiért) érvényesülnek. Ily módon a cég (piaci) léte, vagy nemléte az anyacég perspektívájának és/vagy magatartásának függvénye.

A kizárólagos gyártó szerepkör miatt hiányzik a saját termék- és technológiai fejlesztés, amelyek a vállalati innováció legfontosabb alkotói.

Ugyanakkor e kategóriánál adottak, illetve megte-remthetők a gyártásra kiterjedően az eredményes munkavégzés feltételei:

- rendelkezésre állnak a feladathoz jól igazodó erőforrások (anyag, eszköz, munkaerő)
- korszerűen szervezettek és jól működnek a vállalati szervezeti egységek
- stabil a pénzügyi helyzet.

A bedolgozó cégek minőségirányítási rendszerét is az – általában – külföldi tulajdonos határozza meg, az anyavállalatnál alkalmazott módszerekhez illeszkedően. Ennek ellenére lehetőség van a minőségellenőrzés szín-

vonának növelésére, a gyártás hibamegelőzési és korrekációs módszereinek fejlesztésére, a minőségi hiányosságok szisztematikus csökkentésére, a munkatársak rendszeres képzésére.

#### ↳ *Bérmunkavégző vállalatok*

E cégeknél a vállalati helyzetből adódóan szintén erősen behatárolt a mozgástér, amelyet különösen két tényező korlátoz:

- ↳ a piacképes saját termékkör hiánya
- ↳ a kibontakozáshoz szükséges pénzeszközök hiánya.

E cégek számára a kibontakozás lehetséges lépései:

- a) A gazdálkodás racionalizálása:
  - a felesleges erőforrások (eszközök) leépítése, eladása
  - készletszintek (saját beszerzésű anyag) csökkentése
  - ráfordítások minimalizálása (a veszteségek, a nem hatékony tevékenységek javítása, csökkentése)
- b) A kedvezőbb ráfordítások révén a bérmunkavégzés versenyképességének a fokozása, ezáltal a rendelésállomány, illetve árbevétel (eredmény) növelése.
- c) A többletbevételek felhasználásával fokozatosan saját tulajdonú jól értékesíthető és gazdaságosan gyártható termékkör kialakítása.
- d) Piacra lépés újszerű termékkínálattal a bérmunkát végeztető megrendelők irányába.

A minőségügy vonatkozásában elsősorban ugyancsak a munkatársak képzése és érdekeltté tétele, a hibák lehetséges megelőzését célzó módszerek alkalmazása állnak előtérben. De eközben már fokozott szerepet kap pl. a minőségellenőrzési előírások kidolgozása és a műszerelés.

E cégeknél a termék és/vagy a technológiai fejlesztés racionálisan a saját gyártási tapasztalatok és lényegében a meglévő erőforrások bázisán történhet. A termékfejlesztés és a piacra jutás érdekében e vállalati körben szükséges a kormányzat rásegítő (közvetett) tevékenysége.

#### ↳ *Beszállító vállalatok*

A cégek stabilitását, piaci érvényesülését a mozgásterük kihasználásával „a több lábón állásra” irányuló stratégiai törekvések biztosíthatják. Ez azt jelenti, hogy:

- a differenciált vevői igényeket kielégítő termékváltozatokkal szükséges szélesíteni a termékválasztékot a meglévő termékcsaládon



- a meglévő fejlesztő- gyártó kapacitásra alapozva és az addig gyártott termékpalettákból kiindulva fokozatosan önálló, a fogyasztói piacon közvetlenül értékesíthető, valós igényeket kielégítő új, magasabb igény szintű termékek létrehozása és piaci bevezetése.

A minőségfejlesztésnek a piac által közvetlenül kikényszerített eredményeihez hasonlóan (amelyben egyébként szintén tovább kell lépni) további vállalati tartalékok rejlenek:

- az eszköz- és készletgazdálkodásban
- a controlling szemléletű költség- és pénzgazdálkodásban
- a humán (alkotó) erőforrások hasznosításában, különös tekintettel a termék és a technológia fejlesztésére.

A beszállító vállalatok minőségképességének fokozásában már szerepet kap valamennyi, a minőségirányítás pilléreiként korábban felsorolt tényező. Ami lényeges: gondosan elemezendő, hogy e teljes választékból mi az, ami az adott termék- és technológiai sajátosságok: bonyolultság, gyártási ráfordítások, a vevő részéről támasztott biztonsági, dokumentálási stb. követelmények, továbbá valószínűsíthető és tényleges hibák, és forrásaik súlya, kihatásai miatt igényel elsősorban és részletesebben érvényesítendő minőségbiztosítási szabályozást, odafigyelést, intézkedéseket. Az esetek többségében indokolt és szükséges lehet a cégnek az ISO 9000 vagy valamely szakágazati (pl. autóiipari) minőségügyi előírás szerinti tanúsíttatása.

A vállalatok szabad mozgásterét alapvetően korlátozza a pénzhány, amely a beszállítói pozícióból is következő alacsony jövedelmezőség mellett – a belső tartalékok maximális kihasználása esetén – sem pótolható csak saját forrásból.

### ↳ *Készárú kibocsátó vállalatok*

E cégek elvben igen tág, a gyakorlatban a piaci és a finansziális korlátok közé szorított mozgásterét az a stratégiai törekvés használhatja ki, illetve bővítheti, amelyik megcélozza:

- a termékínálati választék szélesítését (pl. szezonális kiküszöbölésével, kiegészítő termékek programba vételével),
- a kínált termékcsaládokon belül különböző szintű igények kielégítését (pl. egyszerű, közepes és luxus igények kielégítése, különböző szintű automatizálással és esztétikus kivittel),
- a termékek rendszerben történő értékesítését (pl. a termék más cégek kapcsolódó termékeivel összeépítve, így: vízmelegítő-csaptelep-mosdókaagyló, fürdőszobaszekrény),
- új piaci területek bevonását a fellelhető piaci rések kitöltésével (pl. igényes piacokon a kevésbé tehető réteg számára alacsonyabb igény szintű, kategóriájában jó minőségű, olcsó termékek kínálata).

A stratégia valóra váltásához döntő elem a piac, a fogyasztó differenciált ismerete és kiszolgálása, valamint a felhasználási körülmények és szempontok maradéktalan kielégítése (pl. fokozott hőszigeteléssel ellátott nyílászárók piacra hozásánál a beépítési, alkalmazási, garanciális stb. feltételek kidolgozása és meghatározása).

A minőségképesség fokozásával összefüggésben a III. kategóriánál mondottakhoz annyit tehetünk hozzá, hogy e körben már valamennyi stratégiai elem érvényesítendő, külön kiemelve az ISO 9000 előírásokon túlmenő, teljes körű minőségirányítás (TQM) megvalósítását, a minőségügynek a teljes vállalati vezetésbe, működésbe történő integrálását.

A termék- és a hozzá kapcsolódó technológiai fejlesztés jelentős megelőlegezést kívánó erőfeszítései – kellő saját pénzeszközök hiányában – itt különösképpen a fejlesztési, értékesítési tőke társulások stb. révén oldhatók meg.

Az erőforrás (anyag, eszköz, munkaerő) és a működés (vezetés-szervezés, módszerek, struktúra) folyamatos korszerűsítése, megújítása e körben is elengedhetetlen. A cég piaci szereplése miatt előtérbe kerül a differenciált vevőkör megalégedettségének a minőség és a szolgáltatások útján történő biztosítása (TQM szemlélet) csakúgy, mint a (törvényben előírt) termékfelelősség vállalása.

GÖRÖG Mihály

## A PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS SIKERESSÉGÉNEK DIMENZIÓI

A tanulmány olyan koncepcionális keret felvázolására tesz kísérletet, amelynek alapján több dimenzióban is értelmezhetővé válik valamely projektum sikeressége vagy kudarca. A gondolati megközelítés egyúttal kiindulási alapul szolgálhat az – akár sikerhez, akár kudarchoz vezető – körülmények azonosításához és értékeléséhez, valamint a sikeres projektmegvalósításhoz.

Elméleti és gyakorlati szakemberek egyre inkább egyetértenek abban, hogy a projektumok a különféle szervezetek stratégiai céljai megvalósításának az eszközei. A projektumok teljesítése révén valósul meg a szükséges változás a szervezetekben annak érdekében, hogy a szervezet maga alkalmazkodni tudjon a változó környezeti feltételekhez. A projektumoknak ez a stratégiai meghatározottsága teszi szükségessé, hogy a projektsiker kérdéskörét ne csak az egyes projektumok szintjén, az ún. elsődleges projektcélok (az elérendő eredmény, a megvalósítás időtartama és annak költségei) alapján értékeljük, hanem azt is vizsgáljunk kell, hogy a megvalósult projekteredmény milyen mértékben járul hozzá a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez. Ugyanakkor az sem tévesztendő szem elől, hogy akár a siker, akár a kudarc szempontjából döntő szerepe lehet a projektumokban – és így végső soron a stratégiamegvalósítás egészében – az érintett érdekcsoportoknak is.

Mindezeket tekintetbe véve, célszerű a projektmegvalósítás sikerességének értékelésekor az elemzést az alábbi dimenziókban elvégezni:

- ◆ az elsődleges projektcélok teljesülése alapján,
- ◆ a projektumot életre hívó stratégiai célok alapján,
- ◆ a projektumban érintett érdekcsoportok magatartása alapján.

### Projektsiker a projektum elsődleges céljai alapján

A projektteljesítés sikerességének értékelése legegyszerűbben az elsődleges projektcélokhoz való viszonyítás alapján valósítható meg. Ebben az egyszerű megközelítésben sikeresnek mondható a projektmegvalósítás, amennyiben a projektum teljesítése során az előzetesen definiált projekteredmény az ugyancsak előzetesen meghatározott költségkereten és időtartamon belül valósult meg.

Amennyiben a rögzített elsődleges projektcéloktól a teljesítés során negatív irányban térnek el, az eltérés mértékétől függően kisebb vagy nagyobb sikertelenségről kell beszélnünk. A sikertelenség mindazonáltal nem szükségszerűen a hiányos és gyenge projektitírányítás következménye. Az esetlegesen hiányos projektitírányításon túlmenően az ebben a dimenzióban értelmezett sikertelen projektmegvalósítás alapvető okai többnyire a következő fő okcsoportok valamelyikébe tartoznak:

\* A témakörben készült jelentősebb tanulmányok jó összefoglaló ismertetése olvasható az Ipar-Gazdaság 1991/11-12-es számában.

- ↳ Az elvárt projekteredmény pontatlan és hiányos megfogalmazása a projektkialakítási szakaszban.
- ↳ A teljesítési időtartam és a megvalósítási költségek alulbecslése, ugyancsak a projektkialakítási szakaszban.
- ↳ A projektkialakítási szakaszban még előre nem látható gazdasági és technikai problémák.

A sikertelen projektmegvalósításban oly gyakran szerepet játszó pontatlan és hiányos projekteredmény-megfogalmazás önmagában is több, külön kiemelendő okra vezethető vissza, így mindenekelőtt:

- Még a projektkialakítás időszakában sem kielégítően specifikált stratégiai célok.
- A projekttulajdonosi szervezetben a megvalósítandó projekteredményre és magára a projektkialakítási tevékenységre vonatkozó szakértelem és tapasztalat hiánya, illetve nem utolsó sorban a projekttulajdonosi szervezet inadekvát döntési mechanizmusa.
- A várt projekteredmény, illetve a projekteredmény létrehozó tevékenységfolyamat újszerűsége.

Bármi volt is az oka a várt projekteredmény hiányos és pontatlan megfogalmazásának, szinte minden ilyen esetben számítani kell arra, hogy a teljesítés során többkevesebb módosítás fog bekövetkezni a projekteredményben, miközben számos, előre nem mindenkor látható ún. elágazási pont jelenik meg, ahol a projekttulajdonos dönteni kényszerül a teljesítés további konkrét módjáról. Ezek a jelenségek igen gyakran megfigyelhetők a nagy újdonságtartalmú K+F projektumok teljesítése során, illetve informatikai projektumok esetében olyankor, amikor a projekttulajdonos nem rendelkezik sem kellő szakismerettel, sem kellő projektmegvalósítási gyakorlattal és független tanácsadó munkáját sem veszi igénybe. A projekteredményben bekövetkező fenti módosítások többnyire érzékenyen érintik a teljesítés időtartamát és költségeit egyaránt.

A teljesítési időtartam és a megvalósítási költségek alulbecslése sokszor a várt projekteredmény pontatlan megfogalmazásának a következménye. Ugyanakkor néhány esetben az is megfigyelhető, hogy az alulbecslés – különösen a költségekre vonatkozóan – némiképp szándékos. Ez utóbbi esetben a projektjavaslat kidolgozói ily módon kívánnak kedvezőbb esélyeket teremteni a javaslat elfogadására. Ez a magatartás azt feltételezi, hogy ha már egy projektum teljesítése megkezdődött, akkor az nem törölhető. Nyilvánvaló azonban, hogy akár a költségekre, akár az időtartamra vonatkozó alulbecslés automatikusan sikertelen projektmegvalósításhoz vezet, legalábbis a projektum elsődleges céljait tekintve.

A projektkialakítási szakaszban még előre nem látható gazdasági és technikai problémák ugyanakkor többnyire mindhárom elsődleges projektcélt (a megvalósítandó projekteredmény, a teljesítés időtartama és annak költségei) egyaránt befolyásolják. A gazdasági-pénzügyi feltételek megváltozása közvetlenül érinti a megvalósítás költségeit, és ez utóbbin keresztül többnyire a megvalósítás időtartamát és a várt projekteredményt is. Ugyanakkor a teljesítés során jelentkező technikai problémák elsődlegesen többnyire az elvárt projekteredményt érintik (annak terjedelmét, minőségét, komplettességét stb.), amelyek következtében sokszor a tervezett időtartam és a tervezett megvalósítási költségek is módosulnak. Általánosságban elmondható, hogy minél újszerűbb az elvárt projekteredmény, illetve a megvalósítás tevékenységfolyamata, annál inkább kell számítani technikai jellegű problémákra a teljesítés során. Ilyenkor jó esély van arra, hogy a projektmegvalósítás – legalábbis a projektkialakítás során meghatározott elsődleges projektcélokhöz viszonyítva – sikertelen.

Mintegy összefoglalásul leszögezhető tehát, hogy a sikeres projektmegvalósítás – a sikert az elsődleges projektcélokhöz viszonyítva – feltételezi, hogy a teljesítés során a projekteredmény a rögzített elsődleges projektcélok, vagy annál akár jobb paraméterek mellett jön létre.

### Projektsiker a szervezet egészének szempontjai alapján

Tekinthető-e vajon egyértelműen elhibázottnak az a projektmegvalósítás, amelynek révén az előzetesen definiálthoz képest eltérő projekteredmény jön létre, illetve a kitűzött projekteredmény hosszabb idő alatt és/vagy nagyobb költség felhasználásával valósult meg? Nem feltétlenül, mint ahogy az elsődleges projektcélokkal mindenben megegyező teljesítés sem jelenti automatikusan a projektsikert a szervezet egésze szempontjából. A kérdés most az, hogy vajon az elkészült projekteredmény valóra váltja-e a szervezet stratégiai céljait. A Párizsban megvalósított *Orlyval Földalatti Vasút* projektum jó példa az utóbb említett helyzetre, amelynek során minden tekintetben a várt projekteredmény született meg, a kitűzött időtartamon belül, a rögzített költségkeret felhasználásával. A projekttulajdonosi szervezet szempontjából azonban ez a teljesítés mégsem nevezhető sikeresnek, minthogy nem terelődött kellő nagyságú utasforgalom erre a közlekedési eszközre, s így a pénzügyi megtérülés sem következett be.

A projektsiker helyes értelmezése szempontjából szükséges tehát a befejezett projektek és az érvényes stratégiai célok egybevetése, ami jó néhány esetben csak hosszabb-rövidebb idő eltelte után értékelhető. A projektek egy szervezet stratégiai céljaiból erednek, de ez utóbbiak magukban foglalhatnak nem megalapozott célokat is, miközben reális célkitűzések is érvényüket veszíthetik a projekt teljesítés során. Akár az egyik, akár a másik eset következik is be, ha a felismerés után nem kerül sor az érintett projektum módosítására, esetleg törlésére, az eredeti projektcélok szerinti teljesítés gyakorlatilag sok tekintetben kidobott pénz. Vagyis az így megvalósított projektum sikertelen, minthogy nem az adott szervezet valós stratégiai céljainak teljesülését segíti elő.

Feltéve azonban, hogy a projektmegvalósítás az előzetesen kialakított elsődleges projektcéloknak megfelelően történt, továbbá, hogy a létrejövő projekt-eredmény összhangban van a szervezet valós stratégiai céljaival, még mindig felmerül a következő kérdés. Vajon a projektumban érintett érdekcsoportok hajlandóak-e elfogadni és támogatni a projektumot? Az érintett érdekcsoportok magatartása ugyanis döntő tényezője lehet a projektsikernek, de ugyanígy a sikertelenségnek is. Az érdekcsoportok magatartása okozhatja a már elkészült projekteredmények elutasítását is. Jó példa ez utóbbira az ausztriai Hainburgban felépített atomerőmű.

Amikor tehát a projektsiker kérdéskörét a szervezet egészének a szempontjai szerint értékeljük, akkor egyrészt a projektum és az érvényes stratégiai célok megfelelését kell szem előtt tartani, másrészt az érintett érdekcsoportok várható magatartását. Ez a megközelítés felveti a projektumok teljesítés közbeni szándékos módosításának, de végső soron a projektum törlésének a kérdését is. Itt most elsődlegesen a szándékos módosítást hangsúlyozzuk, minthogy ennek révén egy kialakulóban lévő kudarc is sokszor a sikeres megvalósítást segítheti:

Egy projektum teljesítése közben felmerülő módosítások irányulhatnak:

- ↳ a projektkialakítás során definiált projekteredményre,
- ↳ a megvalósítás időtartamára,
- ↳ a megvalósítás költségkeretére.

Bármely elsődleges projektcélra vonatkozzon is közvetlenül a változtatás szándéka, az – a módosítás mértékétől függően – valamilyen hatást gyakorol a másik két projektcélra is.

A szervezet egészének szintjén értelmezve a projektsikert, a várt projekteredményre vonatkozó módosítások két szempontból is kiemelendők:

- ➔ Az elvárt, illetve elért projekteredmény közvetlenül érinti a projekttulajdonosi szervezetnek azt a potenciálját, hogy milyen mértékben képes teljesíteni kitűzött stratégiai céljait.
- ➔ A várt projekteredményben bekövetkező változtatások többnyire érintik a megvalósítás időtartamát és költségkeretét. Sőt, nemegyszer a projekteredményre vonatkozó módosításokat a szűkös idő- és/vagy költségkorlátok kényszerítik ki. Általában véve elmondható, hogy minél előbb kerül sor a várt projekteredmény indokolt módosítására, annál kisebb mértékű a várható negatív hatás a megvalósítás idő- és költségkereteire.

Hasonlóan a szervezeti stratégia alakításához, a projekteredmény lehetséges módosítását is külső és belső környezeti tényezők formálják, úgymint:

- változó vagy új fogyasztói igények felmerülése,
- technikailag kedvezőbb megoldási lehetőség kialakulása,
- a teljesítésben potenciálisan részt vevő közreműködők korlátozott lehetőségei,
- bevezetésre kerülő új hazai vagy nemzetközi szabályozások,
- külső érdekcsoportok változó magatartása.

Az említett külső tényezőknél túl a következő ún. belső környezeti tényezők gyakorolnak hatást a várt projekteredmény lehetséges módosítására:

- a változó stratégiai célok és az ezzel gyakran együtt járó változó prioritási rend a teljesítés alatt álló projektumokat illetően,
- változó felhasználói, esetleg üzemeltetői igények,
- kedvezőbbnek látszó megoldások előtérbe kerülése,
- változó belső szabályozások,
- megoldhatatlannak tűnő technikai és/vagy pénzügyi nehézségek,
- a megváltoztathatatlan teljesítési határidő,
- a belső érdekcsoportok változó magatartása.

A fentiekben említett akár belső, akár külső, módosítást kiváltó okok felsorolása nem teljes körű, inkább azok csak a leggyakrabban előforduló körülményeket tartalmazzák. Bármilyen okból kerüljön is sor a módosításra, maga a módosítás egyfajta formális eljárást igényel. A projektkontroll-jelentések számos hasznos információt nyújthatnak a módosítások mérlegeléséhez, míg a teljesítés mérőföldköseményei kapcsán tartott áttekintő-értékelő értekezletek lehetőséget adnak a módosításokra vonatkozó döntések meghozatalára. A sikeres projektmegvalósítás szempontjából, túl az említett mér-

földköeseményeken, a következő körülmények is indokolhatják áttekintő-értékelő értekezletek összehívását:

- ◆ amikor a projekttulajdonosi szervezetben változásban vannak a stratégiai célok, ugyanis ilyenkor:
  - változhat a projektumok prioritási rendje,
  - változhatnak a rögzített elsődleges projektcélok,
  - fölöslegessé válhatnak projektumok,
- ◆ jelentős technikai és/vagy pénzügyi problémák merülnek fel,
- ◆ a meghatározó érdekcsoportok magatartása jelentősen módosul.

A projektumok módosításában közrejátszó okok eljuttathatnak egy projektumot a fölöslegessé váláshoz, azaz a projektum törléséhez is. A projektumtörlés általában a teljesítés során sokkal inkább folyamatosan alakul ki, nem pedig valamilyen nem várt egyedi esemény hatására következik be. Így a törlést magát nemegyszer a projektum módosítása előzi meg. Hasonlóan a módosításhoz, a projektum törlése nem szükségszerűen rossz a szervezet egésze szempontjából, noha azt többnyire negatívumként élik át az érintettek, minthogy szigorúan az elsődleges projektcélok alapján értelmezve ilyen esetben akár a projektum kudarcáról is lehet szó. A projektumtörlés ugyancsak stratégiai megfontolásokat igényel, és hasonlóan a módosításokhoz, a projektumkontroll-jelentések és az áttekintő-értékelő értekezletek ez esetben is jó eszközöknek bizonyulnak.

A felgyülemlett gyakorlati tapasztalatok alapján lehet azonosítani azokat a körülményeket, amelyek általában szükségessé teszik a projektumtörlés megfontolását. Ezeknek a körülményeknek az előfordulása mintegy jelzi a törlés szükségességét, és e jelzések többnyire a következő formákban öltenek testet:

- a projektumtulajdonosi szervezet stratégiájának jelentős mértékű változása, pl. privatizációt vagy egyesülést követően,
- rövid távon megoldhatatlannak tűnő technikai problémák vagy igen kockázatos technikai megoldások felmerülése, pl. összetett és nagy újdonságtartalmú K+F projektum esetében,
- jelentős határidő- és költség túllépés.

Noha mind a projektum módosítása, mind pedig annak törlése a stratégiai vezetési szint döntését igényli, a projektmenedzserek komoly mértékű hatást tudnak gyakorolni erre a döntésre, tekintve, hogy mind a projektumkontroll-jelentések, mind az áttekintő-értékelő értekezletek nagymértékben hozzájárulnak a szükséges helyzetértékeléshez.

## Tanulságok (projekt)menedzserek számára

Az eddigiek alapján is leszögezhető, hogy akár a projektsiker, akár annak kudarca több különböző tényező hatására alakul ki. Ha ismételt figyelembe vesszük ezeket a tényezőket, akkor belátható, hogy azok egy igen jelentős része a projektumtulajdonosi szervezet működési körén belül nyilvánul meg. Így megállapítható, hogy a projektsiker első számú letéteményese maga a projektumtulajdonosi szervezet. Jól tükrözi ezt a felismerést Cleland következő megállapítása: – A projektumtulajdonosok nem hagyhatják másokra a projektsiker folyamatos alakításának felelősségét, így a mégoly gyakorlott menedzsment vállalkozókra vagy a teljesítést végző közreműködőkre sem.“\* A projektumtulajdonos azonban nem absztrakció, őt a projektum szempontjából elsősorban a projektmenedzser testesíti meg. Az emberi természet pedig hajlamos arra, hogy az esetleges projektkudarcot személyhez, mégpedig a projektmenedzser személyéhez kösse. Noha ez a lehetőség nem zárható ki, a kudarc okainak nagy része kívül esik a projektmenedzserek hatáskörén. Ez a körülmény önmagában is indokolja, hogy egy projektum sikerének a megítélését nem csak az elsődleges projektumcélok teljesülése alapján kell értelmezni, hanem a szervezeti stratégiai célok alapján, továbbá az érintett érdekcsoportok magatartása szempontjából is. Mindez ugyanakkor szükségessé teszi azt is, hogy amikor egy projektmenedzser megbízása megtörténik, akkor a megbízással együtt világosan meg kell számára fogalmazni a sikeres teljesítés kritériumait. Ezzel egy időben célszerű mind a módosítás, mind a törlés kritériumait is egyértelműen kialakítani, és azokat ugyancsak nyilvánvalóvá tenni a projektmenedzser számára. A projektsiker konstruktív értelmezésében egy kellően strukturált és rendszerezett közelítésmód alkalmazásához ezek a követelmények képezik a kiindulási alapot.

A projektsiker érdekében a projektumtulajdonosi szervezetnek természetesen további, a fenti kritériumok kialakításán túlmutató teendői is vannak, így mindelelőtt:

- ◆ A stratégiai célok alapján történő projekt-kialakítás során törekedni kell a kívánt projekteredmény, illetve annak különböző variációi teljes körű megfogalmazására

\*Cleland, D. I.: Project Management. Strategic Design and Implementation (McGraw-Hill, New York, 1994, 2nd edn.) p. 93

ra, oly mértékben kvantitatív módon, amennyire ez lehetséges. Ugyanez vonatkozik a megvalósítás idő- és költségkereteire is.

☛ A stratégiai célkitűzések és az elsődleges projekt-célok kölcsönös megfelelésének vizsgálata, különösen a projektciklus ún. kritikus döntési pontjait megelőzően. Emellett – különösen a nehezen kvantifikálható projek-tumok, illetve a nagy újdonságtartalmú K+F projektumok esetében – szükségessé válhat ez a vizsgálat a teljesítés mérföldköseményei kapcsán, illetve a teljesítési folya-mat ún. lehetséges elágazási pontjaiban.

☛ Olyan projektstratégia kialakítása – megfelelő szer-ződéstípus és megfelelő pénzügyi elszámolási mód alkalmazásával –, amelynek alapján a teljesítés során jelent-kező felelősségek és kockázatok allokációja megfelel mind a projektum, mind pedig a projekttulajdonosi szervezet sajátosságainak. Ugyancsak fontos, hogy ezen kockázat- és felelősségallokációnak megfelelő verse-nyeztetési eljárást, illetve – szükség szerint – ennek meg-felelő előminősítési kritériumrendszert alkalmazzanak.

☛ Projektumok módosítása, illetve törlése, amennyiben ezt a stratégiában bekövetkező változások indokoltá teszik. Ezt akkor is meg kell tenni, ha teljesítés alatt álló projektumról van szó.

☛ Folyamatos projektmarketing-tevékenység alkalmazásával a projekteredmény és a megvalósítás folyamatá-nak elfogadtatása a projektumban érintett érdekcsoport-tal.

☛ Az elkészült projekteredmény illesztése a szervezet egészének működési folyamataiba.

Annak érdekében, hogy valamely projekttulajdonos eleget tehessen a projektsiker érdekében megfogalmazott fenti feladatainak, célszerű, ha szem előtt tartja a következő szabályokat:

⇒ Egy-egy projektum teljesítése során alkalmazzuk azokat a projektmenedzsment technikákat és módszereket, amelyek leginkább megfelelnek a szóban forgó projektum sajátosságainak, azaz: kerüljük az uniformizált megoldásokat.

⇒ Alakítsunk ki olyan projektkontroll-rendszert, amely nemcsak egyszerűen jelzi a kialakult eltérések mértékét, hanem képes arra is, hogy előrevetítse a lehetséges jövő-beli eltérések irányát és tendenciáit.

⇒ Teremtsük meg a szervezeti kultúrába ágyazott projekt-kultúra alapjait. Ez a projekt-kultúra kell hogy magában foglalja a résztvevők által elfogadott közös értékrendet, de emellett tárgyiasult elemekben – pl. projekt-templéma – is megnyilvánulhat.

## Irodalom

*Allen, T-Katz, R-Grady, J-Slavin, N:* Project Team Aging and Performance: The Roles of Project and Functional Manager, in: R&D Management (vol. 18, No 4, 1998)

*Ashley, D-Lurie, C-Jaselkis, E:* Determinants of Construction Project Success, in: Project Management Journal (vol. 18, No 2, 1987)

*Baker, N-Murphy, D-Fisher, D:* Factors Affecting Project Success, in: Handbook of Project Management (Van Nostrand Reinhold, New York, 1982)

*Cleland, D I:* Project Management. Strategic Design and Implementation (McGraw-Hill, New York, 1994, 2<sup>nd</sup> edn.)

*Gemünden, H G-Lechler, T-Zöldréti, A:* A projektmenedzsment sikerfaktorai – az empirikus vizsgálatok kritikus számbavétele alapján, in: Ipar-Gazdaság (1991/11-12. szám)

*Morris, P W G-Hough, G H:* The Anatomy of Major Projects. A Study of the Reality of Project Management. (John Wiley & Sons, Chichester, 1987)

*Pinto, I K:* Project Implementation: A Determination of its Critical Success Factors, Moderators, and their Relative Importance across the Project Life Cycle (Dissertation, University of Pittsburgh, 1986)

## SZAKSZERVEZETI FINANSZÍROZÁSÚ KOCKÁZATI TŐKETÁRSASÁGOK GAZDASÁGI HATÁSA\*

Az utóbbi évtizedben szakszervezeti finanszírozású kockázati tőketársaságok Kanadában a kockázati tőkebefektetések jelentős szereplőivé váltak. 1995-ben például az összesen befektetett hat milliárd kanadai \$ kockázati tőke ötven %-át szakszervezeti kockázati tőketársaságok adták, illetve a megszerezhető kockázati tőke egyharmada a két legnagyobb szakszervezeti tőketársaság ellenőrzése alatt állt.

Az első ilyen jellegű alap a Quebec-i Munkások Szolidaritási Alapja (FSTQ) volt, amelyet 1984-ben hoztak létre azzal a céllal, hogy a kis- és középvállalkozásokat tőkével és különböző szolgáltatásokkal lássa el. Munkahelyteremtési és képzési programok megvalósítását is elvárták az Alaptól.

Már e társaságok megalakulásakor aggodalmak merültek fel amiatt, hogy mind a központi, mind a tartományi kormányzat jelentős (hús-hús %-os) adókedvezményben részesíti őket. Fennállt a veszély, hogy e kedvezmények következtében kiszorítja a többi kockázati tőketársaságot a piacról. 1994-re már sokan megkérdőjelezték, hogy a magas adókedvezmény arányban áll-e a vállalt kockázat mértékével. Többen voltak arra is kíváncsiak, hogy milyen értékhatárnál mondja meg azt a kormányzat, hogy a szakszervezeti tőketársaságok túl sokba kerülnek a kincstárnak.

A szakszervezeti tőketársaságok értékelése mind gazdasági, mind szociális szempontból igen nehéz, így működésük eredményességének alátámasztása, illetve kétségbe vonása is az, tekintve, hogy az eredmények nemcsak pénzügyi jellegűek.

Ilyen nehezen mérhető, ugyanakkor a szakszervezetek számára fontos tényezők például:

- munkahelyteremtés és -megtartás;
- regionális és szektorális fejlesztések;
- továbbképzés és oktatás.

\*Forrás: Az ILO Nemzetközi Munkaügyi Szemle 1998/1. számában közölt azonos című esettanulmányból (p 48-p 60)

A cikkben meg kívánjuk válaszolni, hogy

- van-e alternatív finanszírozási lehetőségük azon cégeknek, amelyeknél az FSTQ lépett fel befektetőként?
- ha az FSTQ nem finanszírozta volna e cégeket, hogyan működtek volna a jövőben?
- a gazdasági képzések és egyéb szolgáltatások nyomán volt-e az FSTQ-nak hatása a munkahelyi viszonyokra és a dolgozók termelékenységére?

### A kutatás módszertana

A kutatás során az FSTQ és tizenkét finanszírozott vállalat kapcsolatát vizsgálták. A vállalatokat nem véletlenszerűen választották, hanem úgy, hogy azok az elemzendő kritériumoknak megfeleljenek. Ezért olyan cégeket vontak be a kutatásba, amelyek:

- Már legalább három éve együttműködnek az FSTQ-val, így vélhetően elegendő idő telt el ahhoz, hogy érzékelhetőek legyenek a változások.
- Különböző mértékű FSTQ-finanszírozásban részesülnek, képzési programban való részvételük alapján.
- Általában gyártással foglalkoznak, így a teljesítménymutatók értékelése egyszerűbb.

Az információgyűjtés módjai:

- interjút készítettek a vállalatok vezetőivel és a szakszervezeti képviselőkkel,
- a vállalatok pénzügyi vezetőivel kérdőíveket töltettek ki,
- FSTQ tagokat interjúvoltak meg,
- vállalati dolgozókat kérdeztek meg.

### A vizsgálat eredményei

- *Kiszorított-e az FSTQ más befektetőket a piacról?*

Az FSTQ kritikusai azt állítják, hogy nincs szükség az Alapra, hiszen Quebec-ben van elegendő kockázati tőke. (Persze azt elfelejtik hozzátenni, hogy ehhez az FSTQ jelenléte hozzájárul.) Tény persze, hogy az FSTQ viszonylag kevés befektetési lehetőség közül válogathat, így kénytelen a kisebb hozammal kecsegtetőket is elvállalni. Ebben segít az adókedvezmény is.

Mégis akkor lehetne az FSTQ (és más szakszervezeti tőketársaság) adóelőnyét támadni, ha azok a cégek, amelyek általuk jutottak tőkéhez, többségükben máshonnan is tőkéhez juthattak volna.

A vizsgálat azonban kimutatta, hogy:

- a tizenkét vállalatból hat semmiképp sem jutott volna másképp tőkéhez, mint az FSTQ befektetése révén, így finanszírozás hiányában be kellett volna fejezniük a tevékenységüket;
- a másik hat vállalat azért fordult az FSTQ-hoz, mert diverzifikálni akarták a finanszírozásukat, illetve érdeklődtek az FSTQ munkahelyi légkörrel kapcsolatos filozófiája iránt.

Bár a minta matematikai értelemben nem reprezentatív, az eredmények mégis tükrözik az FSTQ portfólióját. Eszerint befektetéseinek jelentős része a vállalatok túlélését segíti elő. Nem kiszorítják a többi befektetőt, hanem:

- kitöltik a más befektetők után fennmaradó finanszírozási űrt;
- kiegészítő szerepük van a kis- és középvállalkozások tőkeforrásainak diverzifikálásában.

A legtöbb megkérdezett vállalatvezető úgy nyilatkozott, hogy előnye származott vállalatának abból, hogy az FSTQ-hoz fordult. Ugyanakkor kevesen mondták azt, hogy kifejezetten a szakszervezeti jellege miatt fordultak az FSTQ-hoz.

- *Az FSTQ hatása a munkás-menedzser viszonyra, illetve a teljesítményre*

Az FSTQ egyik célkitűzése, hogy segítse az alkalmazottakat a vállalatok gazdálkodásának, működésének megértésében. Az FSTQ általában a dolgozók egyharmadának biztosít képzési lehetőséget, a tréningek általában pár naposak, számviteli és egyéb gazdasági ismereteket nyújtanak. (A képzési alaphoz a munkaadó is hozzájárul negyven kanadai \$-ral munkásonként.)

Az FSTQ hozzájárul a dolgozó-menedzser kapcsolat javításához, egymás jobb megértéséhez is. Ezt segíti például a tréningek végén megtartott megbeszélés, ahol a dolgozók diagnosztizálják a vállalat helyzetét, és javaslatokkal állhatnak elő a jövőt illetően. Gyakran ún. Kommunikációs Bizottságot is felállítanak, amelyben a munk-

kateljesítmény növelésének, és a munkakörülmények javításának lehetőségeit elemzik.

*A vizsgálatok bebizonyították, hogy:*

- A tizenkét vizsgált vállalatból hét szerint jelentős fejlődés volt a munkahelyi kapcsolatokban, és
- Öt esetben sor került különféle sérelmek orvoslására is.

Erős korreláció figyelhető meg a képzési programok elterjedése és a munkahelyi kapcsolatok javulása között. A képzési program eredményeként a résztvevők 94 %-a jobban érti a vállalat működését, s ebből 64 % sokkal jobban érti. A kommunikáció javulásának következtében gyakoribbá váltak a dolgozók költségcsökkentésre vonatkozó javaslatai. Könnyebbé vált a csapatmunka és kevesebb a munkahelyi konfliktus.

- *A vizsgált vállalatok összehasonlítása*

1995-ben már tíz vállalat ért el némi profitot. E tizből hatnak az iparági átlagot meghaladó volt az értékesítése, vagyon- és részvényarányos a nyeresége.

A vizsgált vállalatokra jellemző az iparági mediánál alacsonyabb forgótőkearány és magasabb adóssághányad.

A tizenkét vállalat közül hétnek rendkívül jók a versenypiaci pozíciói. Ez egyfelől azzal magyarázható, hogy olyan termékeket gyártanak, amelyek iránti kereslet kielégítetlen. Másrészt azzal, hogy olyan terméket gyártanak, amely felülmúlja versenytársai termékeit. Három vállalatnak volt tűrhető a piaci pozíciója. Ezen vállalatok esetében a legfőbb probléma az volt, hogy az értékesítéseitek túlzottan függték néhány termék piaci fogadtatásától.

Két vállalat piaci pozíciója gyenge. Vagy azért, mert nem tudta kihasználni versenyelőnyét, illetve a méretgazdaságosságból adódó előnyöket, vagy azzal, hogy a túl magas költségek megfojtották a vállalati működését.

Vizsgálták, hogy az FSTQ befektetése nyereséget vagy veszteséget hozott-e.

- Négy vállalat rendkívüli, évi több, mint húsz %-os növekedésnek indult.
- Három vállalat közepes, évi hat % körüli növekedést mutatott.
- Két vállalatnak volt mérsékelt, éppenhogy pozitív a növekedési üteme.

– Három vállalat esetében netto veszteség jelentkezett.

Az eredmények elemzése során egy sajátos paradoxon körvonalazódott. Nevezetesen, a túlélésért küzdő vállalatok eredményei jobbakként a vállalatokénál, amelyek expanziójuk érdekében fordultak az FSTQ-hoz. Kérdésként merült fel, hogy netán az FSTQ kapcsolata volt más a megmentendő, ill. a növekedni kívánó vállalatokkal. A válasz egyértelmű *nem*. Az FSTQ emberei mindkét esetben egy kisebbségi partner képviselőjeként voltak jelen, akik ellenőrző szerepet töltek be, és az operatív irányításba egyik esetben sem avatkoztak be. A megmentendő vállalatok leglényegesebb döntéseibe azonban az FSTQ beleszólást követelt, míg a növekedni kívánó vállalatoknál megelégedett a passzív, ellenőrző szereppel.

\*

Az FSTQ eredeti módon járult hozzá a Quebec-i tartomány fejlődéséhez azáltal, hogy olyan cégekbe investált, amelyeknek átstrukturálásra volt szükségük a fennmaradáshoz, s tette ezt úgy, hogy más befektetőket nem szorított ki a piacról.

Eredményességét bizonyítja, hogy a vizsgált, előzőleg nehéz helyzetben levő vállalatok közül tíz 1995-re nyereségessé vált.

Az FSTQ egyik legfontosabb erőssége, hogy segíti a kooperációt főnök és beosztott között. Ezen túlmenően a képzési programok, illetve Kommunikációs Bizottságok mozgósítják és motiválják az alkalmazottakat teljesítményük növelésére.

Szirmai Péter

Craimer STUART

## MENEDZSERKÉPZŐ ISKOLÁK VETÉLKEDÉSE

**A vállalati egyetemek fellendülése arra készíti a hagyományos menedzserképző intézeteket, hogy érdemi erőfeszítéseket tegyenek, és eddig elképzelhetetlen partnerkapcsolatokat létesítsenek.**

A menedzserképző iskolák az utóbbi ötven év legnagyobb sikertörténetei közé tartoznak. Amerikából kiindulva meghódították a világot, s tömeggazattá váltak. A menedzserképzés globális piaca becslések szerint hét mil-

liárd \$-ra rúg. A brit üzleti iskolák évről évre több mint 37.000 külföldi diákot vonzanak, s 500 millió £ fölötti jövedelmet hoznak, amivel Nagy-Britannia ötven legnagyobb exportőre közé tartoznak.

Az MBA-sok Egyesületének becslése szerint Nagy-Britanniában évente 10.000 fő szerzi meg az MBA-t 2000-ig, vagyis majdnem tízszer annyian, mint 1980-ban. Már több mint 100.000-en szerzik meg évente világszinten az MBA-t a menedzserképző intézetekben.

A menedzserképző intézetek száma is megsokszorozódott az utóbbi húsz évben. Az angliai Menedzserképző Iskolák Egyesületének jelenleg több mint száz tagja van az olyan újonnan megalakultaktól kezdve mint a Croydon Business School, az olyan oszlopos tagokig mint a London Business School vagy a Henley Management College (H. Menedzserképző Főiskola). Ezenkívül olyan váratlan jövevények is vannak, mint a Royal Agricultural College School of Business (Királyi Mezőgazdasági Főiskola Menedzserképző Intézete). Úgy tűnik, hogy senki sem akar kimaradni a menedzserképző-intézeti mozgalomból.

A statisztikák lehangolóak, s mindenütt találunk további fejlődést jósoló megállapításokat. Becslések szerint több mint négy millió menedzser és ügyvezető van Nagy-Britanniában, úgyhogy jelentősek a még kiaknázatlan piaci lehetőségek. A menedzser-továbbképzés iránti igény nagy, s valószínűleg még tovább fog nőni, ha az olyan irányzatok mint az egész életen át tartó tanulás folytatódnak. Ilyen körülmények között nem nehéz megállapítani, hogy a növekedés az élet részévé vált.

Nem nehéz, de helytelen. A menedzserképző iskolák látványosan nyugodt, repkénnyel befutott falain belül alapvető kérdések hangzanak el. A válaszok az egész menedzserképző iskolai életre kihatnak. Egyrészt ott van az MBA minősítés, amelyet a menedzserképzés koronaékszerének tekintenek. Az MBA csábítása továbbra is erős marad, de – ahogyan a menedzserképző iskolák száma és a programszáma növekszik – az MBA egyre inkább általános képesítés alakját kezdi öltetni, egy olyan márkáét, amelyet túlságosan tágra nyújtanak.

Az MBA a legkülönfélébb alakokat ölti, és a legkülönfélébb módokon jelenik meg. Az akkreditáció és az MBA lényegének a konkrét meghatározása továbbra is vita tárgyát képezi. A tartalom, az átadás módja és az időtartam

– Három vállalat esetében netto veszteség jelentkezett.

Az eredmények elemzése során egy sajátos paradoxon körvonalazódott. Nevezetesen, a túlélésért küzdő vállalatok eredményei jobbák voltak azokénál a vállalatokénál, amelyek expanziójuk érdekében fordultak az FSTQ-hoz. Kérdésként merült fel, hogy netán az FSTQ kapcsolata volt más a megmentendő, ill. a növekedni kívánó vállalatokkal. A válasz egyértelmű *nem*. Az FSTQ emberei mindkét esetben egy kisebbségi partner képviselőjeként voltak jelen, akik ellenőrző szerepet töltek be, és az operatív irányításba egyik esetben sem avatkoztak be. A megmentendő vállalatok leglényegesebb döntéseibe azonban az FSTQ beleszólást követelt, míg a növekedni kívánó vállalatoknál megelégedett a passzív, ellenőrző szereppel.

\*

Az FSTQ eredeti módon járult hozzá a Quebec-i tartomány fejlődéséhez azáltal, hogy olyan cégekbe investált, amelyeknek átstrukturálásra volt szükségük a fennmaradáshoz, s tette ezt úgy, hogy más befektetőket nem szorított ki a piacról.

Eredményességét bizonyítja, hogy a vizsgált, előzőleg nehéz helyzetben levő vállalatok közül tíz 1995-re nyereségessé vált.

Az FSTQ egyik legfontosabb erőssége, hogy segíti a kooperációt főnök és beosztott között. Ezen túlmenően a képzési programok, illetve Kommunikációs Bizottságok mozgósítják és motiválják az alkalmazottakat teljesítményük növelésére.

Szirmai Péter

Craimer STUART

## MENEDZSERKÉPZŐ ISKOLÁK VETÉLKEDÉSE

**A vállalati egyetemek fellendülése arra készíti a hagyományos menedzserképző intézeteket, hogy érdemi erőfeszítéseket tegyenek, és eddig elképzelhetetlen partnerkapcsolatokat létesítsenek.**

A menedzserképző iskolák az utóbbi ötven év legnagyobb sikertörténetei közé tartoznak. Amerikából kiindulva meghódították a világot, s tömeggazattá váltak. A menedzserképzés globális piaca becslések szerint hét mil-

liárd \$-ra rúg. A brit üzleti iskolák évről évre több mint 37.000 külföldi diákot vonzanak, s 500 millió £ fölötti jövedelmet hoznak, amivel Nagy-Britannia ötven legnagyobb exportőrje közé tartoznak.

Az MBA-sok Egyesületének becslése szerint Nagy-Britanniában évente 10.000 fő szerzi meg az MBA-t 2000-ig, vagyis majdnem tízszer annyian, mint 1980-ban. Már több mint 100.000-en szerzik meg évente világszinten az MBA-t a menedzserképző intézetekben.

A menedzserképző intézetek száma is megsokszorozódott az utóbbi húsz évben. Az angliai Menedzserképző Iskolák Egyesületének jelenleg több mint száz tagja van az olyan újonnan megalakultaktól kezdve mint a Croydon Business School, az olyan oszlopos tagokig mint a London Business School vagy a Henley Management College (H. Menedzserképző Főiskola). Ezenkívül olyan váratlan jövevények is vannak, mint a Royal Agricultural College School of Business (Királyi Mezőgazdasági Főiskola Menedzserképző Intézete). Úgy tűnik, hogy senki sem akar kimaradni a menedzserképző-intézeti mozgalmából.

A statisztikák lehangolóak, s mindenütt találunk további fejlődést jósoló megállapításokat. Becslések szerint több mint négy millió menedzser és ügyvezető van Nagy-Britanniában, úgyhogy jelentősek a még kiaknázatlan piaci lehetőségek. A menedzser-továbbképzés iránti igény nagy, s valószínűleg még tovább fog nőni, ha az olyan irányzatok mint az egész életen át tartó tanulás folytatódnak. Ilyen körülmények között nem nehéz megállapítani, hogy a növekedés az élet részévé vált.

Nem nehéz, de helytelen. A menedzserképző iskolák látványosan nyugodt, repkénnyel befutott falain belül alapvető kérdések hangzanak el. A válaszok az egész menedzserképző iskolai életre kihatnak. Egyrészt ott van az MBA minősítés, amelyet a menedzserképzés koronaékszerének tekintenek. Az MBA csábítása továbbra is erős marad, de – ahogyan a menedzserképző iskolák száma és a programszáma növekszik – az MBA egyre inkább általános képesítés alakját kezdi ölteni, egy olyan márkáét, amelyet túlságosan tágra nyújtanak.

Az MBA a legkülönfélébb alakokat ölti, és a legkülönfélébb módokon jelenik meg. Az akkreditáció és az MBA lényegének a konkrét meghatározása továbbra is vita tárgyát képezi. A tartalom, az átadás módja és az időtartam

erősen különbözik, még akkor is, ha a végeredmény ugyanaz a három betű.

Vegyük a tartalmat. A hagyományos MBA a hallgatókat végigvezette a fontosabb vállalati-üzleti területeken, s közben kitérőt tett a közgazdaságtan és az elemzési módszerek területére. Az ambíciós MBA-hallgató MBA-diplomát szerezhet templommenedzselésből a Lincoln's Bishop Grosseteste College-ban, luxusmárka-menedzsmentből a párizsi École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales-ban (Közgazdaságtudományi és Kereskedelmi Főiskola), vagy labdarúgásszaktól a Liverpool University-n. A futball MBA első évfolyamára tizenkilenc hallgatót vett fel. Harmincnyolcat már fölvettek a jövő évre, és még rajtuk kívül is sok a jelentkező.

„Mindez az MBA megalapozott fejlődéséről tanúskodik. Piaci rést tölt be“, mondja Sam Johnstone, a Labdarúgás-Kutató Intézet munkatársa, aki ezen a tanfolyamon tanít. „Úgy gondoljuk, hogy szükség van olyan menedzser-továbbképzésre, amely egy gyorsan növekvő területen folyik, s amely lehetővé teszi, hogy az emberek olyasmint tanuljanak, ami érdekli őket.“ Ennek az az árnyoldala, hogy a korábban divatos, gyorsan növekvő ágazatok általában lemaradnak, s kimennek a divatból. Hosszú távon az iskolák kénytelenek újabb és újabb tanfolyamokat indítani, miközben védik tudományos tekintélyüket.

Az MBA-t más irányba is húzzák, mert a vállalati MBA fokozódó népszerűsége maga után vonja a vállalatok és a menedzserképző intézetek közötti partnerkapcsolatot is. A British Airways-t például hosszú ideje fűzi kapcsolat a Lancasteri Egyetem Menedzserképző Iskolájához. Több mint 350 igazgató végezte el eddig a British Airways MBA-tanfolyamát. Vállalati orientációjuk és korlátozott látásmódjuk miatt ezeknek az MBA-knak az értéke vitatható. Viszont megálaphatjuk, hogy az MBA, a menedzser-továbbképzés világának luxusmárkája már soha több nem lesz az, ami eddig volt,

De nemcsak az MBA továbbfejlesztése okoz aggodalmat. A konkrét vállalatokra szabott tanfolyamok gyors terjedése azt jelent, hogy felvetődik a tudományos objektivitás és a függetlenség kérdése. A tudományos élet hagyományos fogalmait az is megingatja, hogy professzori állásokat és menedzserképző iskolai épületeket vállalatok finanszíroznak, s az a tény, hogy a Wafic Sais új

alapítványi menedzserképző iskolát hoz létre, csak egy példa a manapság rendszeresen előforduló esetekre.

Ha a menedzserképző iskolák kitekintenek, akkor egyre élesedő versenyt figyelhetnek meg. Nyilvánvaló, hogy a menedzserképző iskolák közötti verseny éles, de ez különböző forrásokból ered. Egyrészt ott vannak a vállalati egyetemek. Az USA-ban látványos növekedés indult meg a vállalati személyzet részére céltudatosan épített oktatási intézmények terén. A világon 1.200 vállalati egyetem van, amelyek gyakorlatilag minden iparágra kiterjednek. Látszólag ezek nem olyan intézmények, amelyekről a Harvard tagjainak ne volna tudomásuk. A McDonald's Oak Brook-i (Illinois) Hamburger Egyetemére nem jellemző a tudományos szigorúság, mégis több mint 50.000-en végezték el 35 év alatt, s harminc állandó professzora van, akik 22 nyelven adnak elő.

A szkeptikusok már magának a Hamburger Egyetemnek vagy a Disney Egyetemnek a hallatán is hitetlenül ingatják a fejüket, de az az ütem, amellyel ezek az intézmények alakulnak, azt jelzi, hogy a nagyobb vállalatok komolyan vezik őket.

A Fordnak Kamion Egyeteme van Detroit-ban; az Intel egyetemet tart fenn Santa Clara-ban, a Sun Microsystemé a Sun U; s az Apple-nek is megvan a maga egyeteme a kaliforniai Cupertino-ban. A legismertebb vállalati egyetem alighanem a Motorola által vezetett egyetem. A Motorola Egyetem, a vállalat szerint a megújulás fő eszköze, évente 550.000 hallgatót bocsát ki. Minden Motorola alkalmazott, akik egyébként 139.000-en vannak, általában legalább évi negyven órás képzésben részesül. A vállalat ezenkívül kifejlesztette saját nemzetközi MBA tanulmányi programját is. A Motorola úgy számítja, hogy a képzésbe fektetett minden dollár 33 \$-t hoz. A vállalati egyetem nem olcsó, az amerikai kutatások szerint a vállalati egyetem átlagos éves üzemi költségvetése 7,4 millió £. A Motorolánál ez az érték több mint száz millió £.

A vállalati egyetem nem kizárólag amerikai jelenség. 1998 áprilisában a British Aerospace nyilvánosságra hozta azt a tervét, hogy saját virtuális egyetemet létesít külső egyetemi intézményekkel együtt. Ez az intézkedés sokkal messzebb megy, mint a többi most induló vállalati egyetem. Ez a British Aerospace Virtual University nevű kezdeményezés a vállalat részéről nagyarányú pénzügyi áldozatot jelent. A következő évtizedre azt tervezi, hogy

több mint 1,5 milliárd £-t fektet be a vállalat „tudásbázisának” kiépítésébe. A British Aerospace-szel együttműködik a Lancasteri Menedzserképző Iskola és a Nyitott Egyetem Menedzserképző Iskolája.

John Quelch, a London Business School újonnan kinevezett dékánja mondja: „Mi nagyra értékeljük a tudományt és az új ötleteket. Ez a mi fő létalapunk, s az oktatóknak magukévá kell tenniük ezt a küldetést.” Quelch kritikusan szemléli a vállalati egyetemek korlátait és a vállalati MBA-tanulmányokat. Különösen rossz véleménye van a Northwestern University-nek arról a döntéséről, hogy vállalati MBA-t ad, amely szerinte „lerontja az MBA színvonalát”.

„Nagy szükség van arra, hogy a nagyobb vállalatokat olyan csúcsmenedzserek irányítsák, akik széles látókörűek. A vezető menedzserképző iskolának az a fő előnye, hogy a hallgatók különböző iparágakból jönnek, és különböző háttérrel rendelkező hallgatók tanulnak együtt.” De mely iskolák fognak prosperálni az elkövetkezendő években? A legkiválóbbak ligájába tartozó iskolákra az lesz a jellemző, hogy képesek új, érdekes ötletekkel előállni. A hallgatók szeretik tudni, hogy olyan professzorok tanítják őket, akik a legérdekesebb elképzeléseket dolgozzák ki.

Nem minden hagyományos menedzserképző iskola tekint azonban a vállalati egyetemeket fenyegetőnek. A Henley Management College olyan vezetőképző intézet, amely rövid időn belül belekerült ebbe az áramlatba, mivel együttműködik a Cable & Wireless-szel e cég nemzetközi Marketing Akadémiáján, s két másik egyetemmel vállalati egyetemek létrehozásán dolgozik. Ray Wild, a Henley igazgatója optimistán néz a jövő elébe: „A vállalati egyetemek abból a szándékból jöttek létre, hogy az igényes vállalatok vegyék át saját oktatási és tréningtevékenységük irányítását. Ezzel azt az üzenetet is közvetítik a jelenlegi és a potenciális személyzetnek, hogy a vállalat felelősségteljesen bánik munkatársaival.”

„A vállalati egyetemek egyáltalán nem fenyegetik a menedzserképző iskolák létezését, mondja, hanem nagy előnyt jelenthetnek azoknak az iskoláknak, amelyek nemcsak az egyes menedzsereket, hanem a vállalati szervezeteket is kliensüknek tekintik.” A Cambridge University például nemrégiben szorosabb kapcsolatokat igyekezett kialakítani a vállalati szférával. A MIT által igazgatott hasonló programra reagálva egy amerikai

stílusú vállalkozó iskolát létesített. Azt remélik, hogy ez arra készíti a tudósokat és a mérnököket, hogy ne hagyományos egyetemi kutatást folytassanak, hanem saját vállalatot alakítsanak.

Mások kevésbé optimisták, s nemcsak az új versenytársak megjelenése aggasztja őket. Az üzleti iskolák másik alapvető problémája az, hogy a verseny hatására, a gyakorlatias vezetési technikák és az új technológia alkalmazása révén üzletáguk egészen más alapokra helyeződik. A hagyományos menedzserképző intézetek nagyon későn csatlakoztak a technikai forradalomhoz, s habozásuk azt jelentette, hogy az induló iskolák váratlanul megelőzték őket. A hallgatók például Észak-Amerika-szerte a Menedzsértovábbképző Hálózaton, a carrolltoni (Texas) Westcott Communications-on keresztül is tanfolyamokon vehetnek részt. A vállalat csúcshívó tanerőt találhat az egyetemeken, vagy gyakorló menedzsereket a vállalatoknál, s interaktív telefonos-, internet- és videó-értekezleteket kínál.

Több hagyományos menedzserképző intézet potenciális halálára hívja fel a figyelmet John Sperling, a Cambridge-i Egyetem volt hallgatója, aki az Apollo Csoport szinte robbanásszerű növekedése mögött áll. Az Apollo tulajdonában van a Phoenix-i Egyetem, a Szakmai Továbbképző Intézet, a Pénzügyi Tervezési Főiskola és a Western International University.

Az Apollo 1973-ban kezdte meg működését. Jelenleg 56.000 hallgató iratkozott be tanfolyamaira, jövedelme meghaladja a 283 millió \$-t, s Észak-Amerika legnagyobb magán üzleti iskolái közé tartozik. Az Apollo költségvetése csekély, mivel rész munkaidős személyzete van, s olcsó eszközöket használ, továbbá a felnőttek továbbképzésének tömegpiacát vette célba.

A magánpénzek és a legújabb technika nagyon hatékony kombináció, de a technika nagyarányú alkalmazása önmagában még nem megoldás, figyelmeztet Jonathan Slack a Menedzserképző Iskolák Szövetségétől: „Csak azért, mert a szervezetnek rendelkezésére áll a megfelelő technika, ez még nem jelenti azt, hogy számottevő tanulási tapasztalatot képes kínálni, vagy hogy olyan rendszerekkel rendelkeznek, amely képes azt hatékonyan továbbadni.”

Wild arra is rámutat, hogy bár a vállalatoknak megvan a kellő anyagi erejük, de nem feltétlenül rendelkeznek az összes ütőkártyával. „Mi már több nagyvállalattal

beszéltünk a vegyes vállalat lehetőségéről, hogy segítsük a távoktatást. Érdekeltségeik és marketinglehetőségeik ugyan az egész világra kiterjednek, viszont nem rendelkeznek kellő oktatási kapacitással, illetve nincsenek kellően tisztában a multimédia által kínált lehetőségekkel.“

Egyre több út és mód kínálkozik a hagyományos menedzserképző intézetek és az új szereplők közötti partnerek kapcsolatokra. Slack állítása szerint a hírügynökségek

és a Disney például érdeklődnek a saját szóhasználatuk szerint „szórakozva tanulni“ elv iránt. De figyelmeztet: „A fúzionálási tendencia is érvényesülhet, s ezért elkerülhetetlen, hogy némelyek áldozatul essenek ennek.“ A hagyományos üzleti iskolák esetében a kérdés úgy vetődik fel, hogy ki esik áldozatul?

Fordította: Bihari Gábor

Eredeti cím: Battle of the Business Schools.  
Management Today 1998. Szeptember, pp. 54-58.

## KÖNYVISMERTETÉS

Dr. Barakonyi Károly:

### STRATÉGIAI DÖNTÉSEK

Csapdák–Buktatók–Megoldások

JPTE 1998, 244 p.

A szerző műve a menedzsementgondolat fejlődésének keretébe illesztve érdekes, újszerű közelítésben foglalkozik a stratégiai döntések kérdéskörével. A szerző célja a jobb döntéshez vezető fogalmi kérdések, gondolkodásmódok, gondolkodási utak és módszerek megvilágítása, a „döntési csapdák“ elkerülése az emberi adottságok, informáltság és módszertani lehetőségek összehangolása útján.

A könyv fejezetei a döntéshozatal és döntésminőség kérdésének sajátos, újszerű logikai vonalán vezetik végig az olvasót. A *stratégiai döntés* témakörében a jellemzőbb közelítésmódok történeti áttekintése után a szerző azokat a döntésjellemzőket foglalja össze, amelyek – stratégiai jellegükből eredően – sajátosan megnehezítik a megbízható, egyértelmű helyzetértékelést, a célok több oldalról is differenciált rendszerének kezelését, majd rávilágít az intuíció szerepére a stratégiai döntésekben, a többi között a kognitív tudomány legfrissebb kutatásainak tükrében. Az *emberi gondolkodásmóddal* foglalkozó fejezet különös figyelmet szentel a korlátozott racionalitás és a hasznosságelmélet kérdésének, stratégiai szerepének.

A *heurisztikákkal* foglalkozó fejezet mint módszertani elmélet – a döntési információk elérhetőségének, reprezentativitásának és konzisztenciájának, valamint a döntési keret fontosságának hangsúlyozásával – érdekes és tanulságos olvasmány. A *stratégiai döntés folyamatának* tárgyalása konkretizálja a döntési keret, az informálódás, a következtetések és a döntési tanulás fontosabb elemeit, a következő fejezet pedig empirikus közelítésben ad strukturált, konkrét javaslatokat a *döntési csapdák elkerülésére* – az informálódástól az emberi gondolkodásmód és szemlélet szerepén át a nélkülözhetetlen visszacsatolásig.

A két záró fejezet a *döntési alternatívák* kezelésmódjának gazdag modellkészletébe és annak alkalmazásába nyújt betekintést, kiemelten kezelve a stratégiaalkotásban kulcs szerepet játszó *csoporthoz tartozó döntések* buktatóit, valamint az ideális döntésirányítás és számítástechnikai támogatás szerepét a csoportos döntéshozatal minőségének javításában, a meghozott csoportos döntések stratégiai értékének emelésében.

A könyvet csaknem harminc érdekes táblázat és ábra színesíti, segítve az olvasottak megértését, és egyes ajánlások (pl. a döntési keret) közvetlen gyakorlati alkalmazását.

A cégstratégiával foglalkozó szakirodalomban egyedülálló tartalmú és szerkezetű mű szerzője hasznosan ötvözi a leíró és normatív közelítést, s mindvégig képviseli a „halászni tanítás“ napjainkban különösen fontos hitvallását. A kiterjedt nemzetközi kutatómunkára és sokszínű módszertani, valamint interdiszciplináris ismeretekre épült tanulmány hiánypótló ritkaságnak számít a közgazdasági felsőoktatásban. Nélkülözhetetlen eszköze továbbá a stratégiai kihívásokkal komolyan szembenéző, tartós sikerre törekvő, stratégiai keretek között tudatosan irányított és fejlesztett valamennyi hazai vállalkozásnak.

Dr. Varsányi Judit

beszéltünk a vegyes vállalat lehetőségéről, hogy segítsük a távoktatást. Érdekeltségeik és marketinglehetőségeik ugyan az egész világra kiterjednek, viszont nem rendelkeznek kellő oktatási kapacitással, illetve nincsenek kellően tisztában a multimédia által kínált lehetőségekkel.“

Egyre több út és mód kínálkozik a hagyományos menedzserképző intézetek és az új szereplők közötti partnerek kapcsolatokra. Slack állítása szerint a hírügynökségek

és a Disney például érdeklődnek a saját szóhasználatuk szerint „szórakozva tanulni“ elv iránt. De figyelmeztet: „A fúzionálási tendencia is érvényesülhet, s ezért elkerülhetetlen, hogy némelyek áldozatul essenek ennek.“ A hagyományos üzleti iskolák esetében a kérdés úgy vetődik fel, hogy ki esik áldozatul?

Fordította: Bihari Gábor

Eredeti cím: Battle of the Business Schools.  
Management Today 1998. Szeptember, pp. 54-58.

## KÖNYVISMERTETÉS

Dr. Barakonyi Károly:

### STRATÉGIAI DÖNTÉSEK

Csapdák–Buktatók–Megoldások

JPTE 1998, 244 p.

A szerző műve a menedzsementgondolat fejlődésének keretébe illesztve érdekes, újszerű közelítésben foglalkozik a stratégiai döntések kérdéskörével. A szerző célja a jobb döntéshez vezető fogalmi kérdések, gondolkodásmódok, gondolkodási utak és módszerek megvilágítása, a „döntési csapdák“ elkerülése az emberi adottságok, informáltság és módszertani lehetőségek összehangolása útján.

A könyv fejezetei a döntéshozatal és döntésminőség kérdésének sajátos, újszerű logikai vonalán vezetik végig az olvasót. A *stratégiai döntés* témakörében a jellemzőbb közelítésmódok történeti áttekintése után a szerző azokat a döntésjellemzőket foglalja össze, amelyek – stratégiai jellegükből eredően – sajátosan megnehezítik a megbízható, egyértelmű helyzetértékelést, a célok több oldalról is differenciált rendszerének kezelését, majd rávilágít az intuíció szerepére a stratégiai döntésekben, a többi között a kognitív tudomány legfrissebb kutatásainak tükrében. Az *emberi gondolkodásmóddal* foglalkozó fejezet különös figyelmet szentel a korlátozott racionalitás és a hasznosságelmélet kérdésének, stratégiai szerepének.

A *heurisztikákkal* foglalkozó fejezet mint módszertani elmélet – a döntési információk elérhetőségének, reprezentativitásának és konzisztenciájának, valamint a döntési keret fontosságának hangsúlyozásával – érdekes és tanulságos olvasmány. A *stratégiai döntés folyamatának* tárgyalása konkretizálja a döntési keret, az informálódás, a következtetések és a döntési tanulás fontosabb elemeit, a következő fejezet pedig empirikus közelítésben ad strukturált, konkrét javaslatokat a *döntési csapdák elkerülésére* – az informálódástól az emberi gondolkodásmód és szemlélet szerepén át a nélkülözhetetlen visszacsatolásig.

A két záró fejezet a *döntési alternatívák* kezelésmódjának gazdag modellkészletébe és annak alkalmazásába nyújt betekintést, kiemelten kezelve a stratégiaalkotásban kulcs szerepet játszó *csoportos döntések* buktatóit, valamint az ideális döntésirányítás és számítástechnikai támogatás szerepét a csoportos döntéshozatal minőségének javításában, a meghozott csoportos döntések stratégiai értékének emelésében.

A könyvet csaknem harminc érdekes táblázat és ábra színesíti, segítve az olvasottak megértését, és egyes ajánlások (pl. a döntési keret) közvetlen gyakorlati alkalmazását.

A cégstratégiával foglalkozó szakirodalomban egyedülálló tartalmú és szerkezetű mű szerzője hasznosan ötvözi a leíró és normatív közelítést, s mindvégig képviseli a „halászni tanítás“ napjainkban különösen fontos hitvallását. A kiterjedt nemzetközi kutatómunkára és sokszínű módszertani, valamint interdiszciplináris ismeretekre épült tanulmány hiánypótló ritkaságnak számít a közgazdasági felsőoktatásban. Nélkülözhetetlen eszköze továbbá a stratégiai kihívásokkal komolyan szembenéző, tartós sikerre törekvő, stratégiai keretek között tudatosan irányított és fejlesztett valamennyi hazai vállalkozásnak.

Dr. Varsányi Judit