KAPÁS Judit

A VÁLLALAT TUDÁSA

A tanulmány a vállalat tudásalapú megközelítését vázolja fel négy elméleti tartópillérre felépítve: evolúciós vállalatelmélet, kompetencia elmélet, piaci folyamatok elmélete, beágyazottság elmélet. Bemutatja, hogy a domináns szerződéses vállalatelméletek mellett napjainkban kibontakozó új vállalatelmélet, a tudásalapú elmélet további fejlődése e négy elmélet integrálását igényli. A szerző részletesen elemzi a vállalat tudásának a jellemzőit, szervezeti konzekvenciáit is.

A globalizáció miatt a tudás egyre fontosabbá válik. A tudást és a kompetenciát napjainkban a vállalat legkritikusabb erőforrásának tartják. A stratégiai menedzsment domináns paradigmája, az erőforrásalapú elmélet[1] szerint dinamikus és turbulens környezetben az implicit tudás[2] a tartós versenyelőny legfontosabb forrása (Grant 1996, Hunt 1997). A stratégiai menedzsment talaján az utóbbi tizenöt évben kibontakozni látszik egy új vállalatelméleti ág, amelyben központi helyet foglal el a vállalat tudása. Ez az elmélet a vállalatelméletek gerincét képező három kérdés (miért léteznek vállalatok, mi determinálja a vállalat határait, mi határozza meg a vállalati szervezetet) megválaszolásában a vállalat tudásával kapcsolatos érveket hoz fel. A kibontakozó tudásalapú vállalatelmélet részben rivális elmélet, de egyben komplementer elmélet is a ma uralkodó szerződéses vállalatelméletekkel[3] szemben (Foss 1993).

Nézetem szerint a vállalat tudásalapú megközelítésének négy elméleti tartópillére létezik: (1) A vállalatelmélettel foglalkozó közgazdászok között általánosan elfogadott, hogy a tudásalapú vállalatelmélet nézeteire jelentős hatást gyakorolt Nelson és Winter (1982) evolúciós vállalatelmélete.[4] (2) Véleményem szerint viszont méltatlanul elhanyagolt az inspiráló elméletek között a svéd közgazdászok (Pelikan, Eliasson és Carlsson) kompetencia elmélete. (3) Ugyancsak kevés utalás történik a szakirodalomban a modern osztrák közgazdaságtan piaci folyamatok elméletének (Kirzner 1973, 1992, Schakle 1972) a vállalatelméletben is alkalmazható nézeteire. (4) A tudás társadalmi jellegét elfogadva, a vállalatot társadalmi kontextusban kell vizsgálni. Ennek elméleti alapját Granovetter (1985, 1990) beágyazottság elmélete adja.

Ezek az elméletek ez idáig egymástól és a vállalatelméletektől is elkülönülten fejlődtek, és legfeljebb csak felszínes érintkezésben álltak egymással (például az evolúciós elmélet és a modern osztrák iskola). Úgy gondolom tehát, hogy a vállalat tudásának a tárgyalásakor a fent említett négy elmélet integrálására van szükség. A négy elmélet alapján a vállalat tudásának az elemzésekor az alábbi nézeteket alapfeltevésekként kezelem a tudásalapú vállalatelméletben:

- Strukturális bizonytalanság.
- A tudást a Hayek-i nézetek jellemzik.
- A tudás, a vállalkozás, a vállalkozói felfedezés és a meglepetés a piac legfontosabb jellemzői.
- A vállalat jövőbeli tudása függ jelenlegi tudásától, a vállalat jövőbeli útját meghatározza a vállalat múltja (path dependency).
- A tudás tanulással növelhető.
- A kompetenciák szűkösek, azaz az eleve adott kompetencia korlátozza a tanulás révén megszerezhető kompetenciákat.

- A vállalat tudását társadalmi kontextusban kell megérteni.

A vállalat tudásának az elemzése előtt tisztázni kell a tudás fogalmát. Ez azért is fontos, hogy a tudásalapú vállalatelméletnek a szerződéses vállalatelméletektől való lényegi eltérését megérthessük.

Információ és tudás

Az információ és a tudás különböző dolgok, melyek a bizonytalanság különböző fajtáival hozhatók összefüggésbe (Minkler 1993). Az információ tényeket, javaslatokat, szimbólumokat foglal magában, és az integritás elvesztése nélkül átadható, ha a szintaktikai szabályok ismertek. A neoklasszikus információelmélet (Stigler 1961) az információt szűkösnek tekinti. Ez a nézet a szerződéses (neoklasszikus) vállalatelméletekben is tükröződik, hiszen ezek az elméletek információs aszimmetriát (tökéletlen információkat) tételeznek fel, és a vállalatot az ún. információs problémára adott hatékony válaszként fogják fel.

A tudás (kompetencia) feldolgozott információ, felhalmozott gyakorlati képesség, ami tanulással szerezhető meg, és arra vonatkozik, hogy hogyan kell valamit csinálni. Kogut és Zander (1992) a tudást know-how-nak nevezik, és úgy gondolják, hogy a tudás írja le a vállalat aktuális gyakorlatát: hogyan van a vállalat megszervezve, milyenek az egyének közti interakciók. Amíg az információ zárt halmaz, addig a tudás alapvetően nyitott. Az információ (adat) mérhető, a tudás nem, azaz a vállalatok kompetenciaállománya egzakt módon nem hasonlítható össze (Pelikan 1989b).

A modern osztrák közgazdaságtant az uralkodó közgazdasági iskolától szubjektivizmusa különbözteti meg (Foss 1998). Ennek a szubjektivizmusnak több implikációja lehet, melyeket az osztrák iskola képviselői ki is fejtettek.[5] Ez a szubjektivizmus az információ-tudás kapcsolatban is tükröződik: bizonyos szituációkat „interpretációs kétértelműség" jellemez, azaz különböző szereplők ugyanabból az információs halmazból különböző, esetleg egymásnak ellentmondó tudást szűrhetnek le (Fransman 1994). Ez a magyarázat arra, hogy egy adott környezetben (iparágban) működő vállalatok miért reagálnak különböző módon ugyanarra a környezeti változásra.

A tudás és az információ a bizonytalanság eltérő felfogását követelik meg. A tudás strukturális bizonytalanság esetén segít a gazdasági problémák megoldásában. A strukturális bizonytalanság azt jelenti, hogy a döntéshozó nem tud ex ante specifikálni minden releváns kimenetet vagy alternatívát. A strukturális bizonytalanság[6] (igazi bizonytalanság) az evolúciós elmélet és a modern osztrák közgazdaságtan nézetei alapján épült be a tudásalapú vállalatelméletbe. A strukturális bizonytalanságot a Hayek-i tudás probléma jellemzi: az ágensek nem tudják, hogy mit nem tudnak. A bizonytalanság gyengébb formája, a parametrikus bizonytalanság akkor áll fent, ha a döntéshozó ex ante specifikálni tud minden lehetőséget, de azt nem tudja, hogy ezek közül melyik fog bekövetkezni. Parametrikus bizonytalanság esetén nincs tudásprobléma, hiszen az ágensek tudják, hogy mit nem tudnak.

Az információs aszimmetriát feltételező modellek (szerződéses vállalatelméletek) parametrikus bizonytalanságot tételeznek fel. Például az ügynök-megbízó elmélet azt gondolja, hogy a megbízó ismeri az ügynöki akciók eloszlásfüggvényét, és így a megbízó ki tudja választani az optimális ügynöki akciót. De mivel információs tökéletlenséget is feltételeznek, felmerül a kérdés: hogyan tudja a megbízó kiválasztani az optimális akciót, ha nem ismeri az összes lehetséges ügynöki akciót? Azt gondolom tehát, hogy implicit módon ennek az irodalomnak azt is feltételeznie kell, hogy a megbízó legalább ugyanannyit tud, mint az ügynök. Ezek alapján érthető, hogy a szerződéses vállalatelméletekben a figyelem a költséges megfigyelésen van, és nem a különböző tudáson. (Megjegyzem, hogy ha a bizonytalanság erősebb változatát fogadjuk el, akkor a megbízó nem ismerhet minden lehetőséget, és így nem ismerheti az ügynöki akciók valószínűség-eloszlását sem, azaz szerződés sem írható a két fél között.) A többi szerződéses vállalatelméletnél is hasonló ellentmondásba ütközünk, ha az információs problémából indulunk ki. Úgy tűnik tehát, hogy a tudás probléma nem kerülhető meg.

Hayek (1945:78) a gazdasági problémát a tudásproblémára vezeti vissza, amikor ezt írja:[7]

> „A racionális gazdasági rend problémájának különös jellegét az a tény határozza meg, hogy az adott körülmények közti tudás, amit használni akarunk, sohasem koncentrált vagy integrált formában létezik, hanem a nem teljes és gyakran ellentmondó, szétszórt tudás darabjaiként, amit elkülönült egyének birtokolnak. A társadalom gazdasági problémáját nem az adott erőforrások hatékony allokációja jelenti – ha az adottat úgy értelmezzük, mint ami egy elme számára adott, aki ezen adatokkal megoldja a problémát. A gazdasági problémát a társadalom bármely egyéne által ismert erőforrások legjobb felhasználása jelenti,

olyan célokra, amelynek a relatív jelentőségét csak ezek az egyének ismerik. Röviden, a gazdasági probléma az olyan tudásnak a használata, amely a maga teljességében senki számára sem adott.

Az osztrák iskola és az evolúciós közgazdaságtan szerint tehát a gazdasági problémát az jelenti, hogy hogyan lehet a senki által teljesen nem birtokolt tudást hatékonyan használni, és hogyan lehet alkalmazkodni az előre nem látott változásokhoz (Foss 1998).

A svéd közgazdászok (Pelikan, Eliasson, Carlsson) a tudás helyett a kompetencia fogalmat használják. Ők explicit módon nem határozzák meg a tudás és a kompetencia viszonyát, de elméletükből az olvasható ki, hogy e két fogalom tulajdonképpen ugyanazt a tartalmat írja le. Azt mondhatjuk, hogy a tudás a kompetenciákban testesül meg. A kompetencia a svéd kompetencia elméletben olyan szűkös gazdasági információ, amitől a többi szűkös információ transzferálhatósága függ, de amit magát nem lehet transzferálni (Pelikan 1989a, 1989b). E meghatározás alapján Pelikan az információ egyik fajtájának tekinti a kompetenciát, azaz az információk két szintjét különbözteti meg: (1) kommunikálható információ (adatok, döntési módszerek), (2) nem kommunikálható információ (kompetencia), amely ahhoz szükséges, hogy a kommunikálható információkat kezelni tudjuk. Bár a három svéd közgazdász a fent definiált információ és tudás fogalmakat eltérő elnevezéssel illeti, de az eltérő szóhasználat végül is ugyanazt a tartalmat hordozza.

A tudás fajtái

A tudás tehát a gyakorlat révén felhalmozott képességeket, kompetenciákat jelenti. A vállalat tudása komplex, dinamikus és sokoldalú, és az egyének tudásán alapul, így megértéséhez a tudás általános jellemzőiből kell kiindulni.

Lam (1998) kiváló bemutatást ad a tudás fajtáiról. Szerinte a tudás két dimenzió mentén elemezhető: (1) Az episztemológiai szempont a tudás manifesztálódására és kifejezési módjára vonatkozik. Polanyi (1958) szerint explicit és implicit tudás különböztethető meg. (2) Az ontológiai szempont a tudás vállalaton belüli helyére vonatkozik, ebben az értelemben a tudás egyéni vagy kollektív lehet. *(1. ábra)*

- ***Episztemológiai dimenzió***

Az *explicit* és a *implicit* tudás közötti különbségek három területen mutatkoznak meg (Lam 1998).

(1) Kodifikálhatóság és transzferálhatóság

Az explicit tudás kodifikálható tudás, verbálisan kommunikálható, és így könnyen transzferálható. Az implicit tudás azt a tudást jelenti, amely intuitív, nem artikulálható, nem könnyen kodifikálható és transzferálható. Az implicit tudás fogalmát elsőként Polanyi (1958) írta le. Érvelése azon az egyszerű megfigyelésen alapult, hogy többet tudunk, mint amennyit el tudunk mondani. Mivel az implicit tudás részleteiben nem specifikálható és a gyakorlat „termeli", ezért csak megfigyelés (pl. a tanuló megfigyeli mesterét) útján transzferálható. Az implicit tudás transzferálása tehát szoros interakciót igényel az egyének között, valamint a kölcsönös megértésen és bizalmon alapul.

(2) A tudás megszerzésének és felhalmozásának a módja

Az explicit tudás logikai dedukció és formális tanulás (learning by studying) útján szerezhető meg. Az implicit tudás a tapasztalaton és az egyéni akciókon alapszik, ezért csak tapasztalati tanulással (learning by doing) szerezhető meg.

(3) Az aggregálás lehetősége

Mivel az explicit tudás jól kodifikálható, ezért aggregálható is. Ezzel szemben az implicit tudás személyes, amely nehezen aggregálható, csak a tudás közvetlen használata révén lehet belőle hasznot húzni.

Bár a fenti elemzés szigorú különbséget tesz az explicit és az implicit tudás között, valójában ez a megkülönböztetés nem jelenti azt, hogy ez a két tudás egymástól elválasztható. Az explicit és az implicit tudás kölcsönösen megalapozzák egymást. A vállalatok például éppen abban is különböznek egymástól, hogy hogyan tudják a tudás e két fajtája közötti interakciót megteremteni.

- ***Ontológiai dimenzió***

A vállalaton belüli tudás az egyén vagy a szervezet szintjén létezhet. Az egyéni tudás, mint a szervezet tudásának egy része, az egyén fejében és testében létezik, formális tanulással vagy tapasztalattal halmozódott fel. Az egyén korlátozott kognitív képességei miatt (Simon-i korlátozott racionalitás) az egyén információtárolási és -feldolgozási képessége is korlátozott, ennek következtében az egyéni tudás elkerülhetetlenül specializált és szakterületspecifikus.

A *kollektív tudás* arra a módra vonatkozik, hogy a tudás hogyan oszlik szét és válik közössé (shared) a

1. ábra

A tudás fajtái

	explicit tudás	implicit (tacit) tudás
egyéni tudás	**tanult tudás (embrained)** • az egyén kognitív képességeitől függ • formális, absztrakt és teoretikus tudás • általában transzferálható • sokféle szituációban alkalmazható • formális tanulással szerezhető meg (learning by studying) • standardizálható • kiemelkedő szerepet játszik a nyugati társadalmakban	**tapasztalati tudás (embodied)** • akcióorientált és gyakorlati tudás • tapasztalati tanulással (learning by doing) szerezhető meg • erősen voluntarista és automatikus jellegű • kontextus-specifikus • nem választható el a gyakorlattól • „folyékony" • egyénspecifikus folyamatokban alakul ki
kollektív tudás	**kódolt tudás (encoded)** • gyakran információnak nevezik, amelyet szimbólumok és jelek továbbítanak • írott szabályokban, eljárásokban és modellekben kodifikálódik és tárolódik • a szervezet minden tagja számára elérhető és érthető • közös (shared) tudássá válik a szervezetben • mechanikus tudás, ami egységes, előre jelezhető magatartási mintákat hoz létre a szervezetben • kevéssé függ az egyénektől • egyszerű	**beágyazott tudás (embedded)** • a szervezeti rutinokban, gyakorlatban és közös normákban létezik • nem könnyen artikulálható és transzferálható • alapja a szervezet közös értékrendszere • reláció-specifikus, adott kontextusban létezik • szétszórt • olyan koordinációs, tanulási és kommunikációs tudás, amit a szervezeti identitás generál (Kogut és Zander 1992) • organikus és dinamikus • íratlan szabályok közötti interakciókból emelkedik ki • „ragadós" (path-dependent)

Lam (1998) felhasználásával

szervezet tagjai között. A kollektív tudás olyan felhalmozott tudást jelent, amely azokban a szabályokban, rutinokban, eljárásokban és közös normákban jelenik meg, amelyek a magatartást, a problémamegoldó-képességet és a tagok közötti interakciókat vezérlik. A kollektív tudás az egyének között (between) létezik, és több vagy kevesebb lehet, mint az egyéni tudások összessége.

Az *1. ábra* mutatja a fenti két dimenzió mentén elkülöníthető tudástípusokat.

A különböző típusú tudások a szervezetben kombinálódnak és egymással interakcióba lépnek. Minden szervezetben eltérő arányban kombinálódnak a tudás különböző fajtái, de ezek közül valamelyik dominál. Lam (1998) szerint szoros kapcsolat áll fent a domináns tudástípus és a szervezet struktúrája között. Azok a szervezetek, amelyekben az explicit tudás a meghatározó, általában formális koordinációs és ellenőrzési struktúrával rendelkeznek. Az ilyen szervezetekben a feladatok nagy mértékben standardizáltak. Ennek oka az, hogy az explicit tudás könnyen kodifikálható és aggregálható. Ezzel szemben az implicit tudás inkább decentralizált struktúrát és informális koordinációs mechanizmust igényel. Ennek oka, hogy az implicit tudás szétszórt, szubjektív, nem standardizálható, így az implicit tudás mobilizálása autonómiát és elkötelezettséget feltételez. Ha ezek a feltételek nincsenek meg egy szervezetben, akkor az implicit tudás látens marad. A *2. ábrában* foglalom össze a szervezet típusait a tudás alapján.

A tudás elemzése és fontossága terén szerzett ismereteink nagyrészt a modern osztrák iskola nézetein alapulnak. Az osztrák iskola Hayek (1937, 1945) óta tisztában van a szétszórt tudás és annak koordinálása

2. ábra

Tudásra épülő szervezeti típusok

szakmai bürokrácia (tanult tudás)	gép bürokrácia (kódolt tudás)
• magasan képzett szakértők kiemelkedő szerepe • formális (tanult) tudás nagy szerepe • komplex, bürokratikus szervezet • magas fokú egyéni autonómia • a tudás standardizálása • az egyéni tudások közös tudássá alakulása korlátozott • nincsenek közösen osztott perspektívák • az implicit tudás nem játszik fontos szerepet • tipikus szervezet: kórház, egyetem és a szakvállalat	• fő szervező elve a specializáció, a standardizálás és az ellenőrzés • fejlett munkamegosztás, szigorú ellenőrzés • a tudás fő ágense nem az egyén, hanem a vezetői hierarchia • fragmentált tudás, integráció csak a felsővezetés szintjén • az új tudás felhalmozása rendkívül lassú és formalizált • erős a rutinfeladatok megoldásában • képtelen megbirkózni a változással • vezetői információs rendszerek szerepe jelentős • tipikus szervezet: tömegtermelést végző vállalatok
operatív adhokrácia (tapasztalati tudás)	**J forma (beágyazott tudás)**
• fontos az egyéni kompetencia és problémamegoldóképesség • organikus forma • kis mértékben standardizált munkafolyamatok • nagy fokú egyéni autonómia • a koordináció az egyéni szakértők közvetlen interakciói és kölcsönös igazodásai révén valósul meg • a formális szakmai tudás szerepe kicsi • a szakmai tapasztalat és az új helyzetekhez való alkalmazkodás döntő • a tudás nagy része implicit • a tapasztalat, a próbálkozások és tévedések (trial and error) szerepe fontos • képlékeny szervezet • a tudás erősen kötődik az egyénekhez, ezért a tudás megtartása terén problémái lehetnek • tipikus szervezet: nem standardizált szolgáltatásokat nyújtó kreatív, problémamegoldó vállalatok (marketing és szoftver cégek)	• japán vállalati modell • rutinokba, közös kultúrába és a csoportkapcsolatokba beágyazott tudás • „tudást kreáló vállalat" (Nonaka és Takeuchi 1995) • kombinálja a bürokrácia stabilitását és hatékonyságát az adhokrácia rugalmasságával • párhuzamosan létezik egy formális hierarchikus vezetői struktúra, és egy organikus, nem hierarchizált csoport struktúra • erős vállalati kultúra • horizontális koordináció • a legfőbb tudás ágens a félig autonóm munkacsoport • a tanulás alapvetően a csoport problémamegoldó tevékenysége során történik • a tudás a szervezeten belül széles körben terítődik • adaptív és (inkrementálisan) innovatív szervezet • hatalmas méretekben képes az implicit tudást generálni, teríteni és akkumulálni a tapasztalati tanulás és az interakciók révén • konzervatív módon tanul • radikális innovációra nem képes

Lam (1998) alapján

fontosságával. Ezek a nézetek alapvető jelentőségűek a vállalat tudásának az elemzéséhez. Hayek alapján a tudás a társadalomban az alábbi lehet:

1. *Privát tudás*
   A szereplők különböző dolgokat tudnak, és ez a tudás nem kerül egymással kapcsolatba.
2. *Tapasztalati tudás*
   A tudás mindig adott helyen és időben létezik, keletkezik, és csak egy adott szituáció kontextusában releváns.
3. *Szétszórt (distributed) tudás*
   A kooperáló csoport olyan valamit tud, amit egyik tagja sem.
4. *Részben közös (partly shared) tudás*
   A szereplők részben azonos tudással rendelkeznek valamiről.
5. *Közös (shared) tudás*
   A szereplők azonos tudással rendelkeznek valamiről.

Az információs aszimmetriára épülő modellek a tudás privát jellegére koncentrálnak: például az ügynök olyan valamit tud, amit a megbízó csak költségek árán tudhat meg. Ez az információs probléma ekvivalens az adatok gyűjtésének a problémájával. Ezzel ellentétben valamit tudni azt jelenti, hogy megértünk, vagy értelmezni tudunk valamit.

Míg tehát a szerződéses elméletekben a tudás privát (amit az ügynök tud, azt nem tudja a megbízó), addig a tudásalapú vállalatelmélet egyrészt a tudás szétszórt jellegéből indul ki (a tudás nem felügyelhető egyetlen személy által), másrészt az implicit tudás fontosságát állítja. Ennek megfelelően a tudásalapú vállalatelmélet a szervezet feladatának a szétszórt tudás koordinálását tarja. Elsőként Malmgren (1961) képviselte azt az álláspontot, hogy a vállalatok a piaccal szemben előnnyel rendelkeznek bizonyos fajta tudás koordinálása terén. A vállalatok a tudást különböző eszközökkel tudják koordinálni: parancs, vezetői információs rendszer, rutinok, közös mentális eszközök. Malmgren (1961) felismerte a közös mentális eszközök szerepét a vállalaton belüli tudás koordinálásában. Kreps (1990) vállalati kultúraként értelmezi ezeket a mentális tényezőket. Szerinte a vállalati kultúra segít koordinálni a szétszórt tudást azáltal, hogy vállalatspecifikus közös tudást hoz létre.

Az osztrák iskola tudás elmélete mint a vállalatelmélet számára releváns tudás elmélet

Véleményem szerint azok a lényeges állítások, amelyek a vállalat tudására nézve relevánsak, a modern osztrák iskola tanaiban fogalmazódtak meg. Az osztrák iskola a tudás négy aspektusát írja le (O' Driscoll és Rizzo 1985):

(1) A tudás empirikus, mert aki meg akarja szerezni, az adott időben és helyen létező tudást akar megszerezni.
(2) A tudás implicit, azaz nem kommunikálható vagy transzferálható más egyének felé.
(3) A tudás keresése meglepetéseket hozhat. A meglepetés olyan dolgok felfedezését jelenti, amelyre az egyén nem számított előre.
(4) A fenti három tulajdonság magával hozza, hogy a tudás szétszórt is. A szétszórt tudás pedig strukturális bizonytalanságot okoz.

A modern osztrák iskola legfontosabb nézetei a piaci folyamatra vonatkoznak (Kirzner 1992), explicit módon az elmélet nem fogalmaz meg vállalatelméletet. Ennek ellenére azonban több nézetük is alkalmazható a vállalatelméletben (Foss 1998). Hayek már említett tudás elméletén kívül Schakle (1972) meglepetés teóriájának is vannak vállalatelméleti implikációi: a meglepetés jelleg miatt a tanulásnak magában kell foglalnia az új típusú problémák kezelését lehetővé tevő új gondolati keretek kialakítását is. A gazdasági magatartás lényege tehát nem a maximalizálás – ahogy azt a szerződéses vállalatelméletek gondolják –, hanem a környezet megértése, a releváns környezeti változók definiálása, a bejövő információk értelmezése, és végül ezek alapján a megfelelő akció kiválasztása és végrehajtása.

Az osztrák iskola szubjektivizmusa szintén olyan nézet, amely beépíthető a vállalatelméletbe. A szubjektivizmus azt a kihívást fogalmazza meg (a Hayek-i tudás probléma radikalizálásával), hogy hogyan lehet a szétszórt tudást a legjobban felhasználni a Schumpeter-i vállalkozás, a bizonytalanság, és a Schakle-i meglepetés relevanciája mellett. A modern osztrák közgazdaságtan megállapítja, hogy a fenti jellemzőkkel leírt szituációban a tudás nem csupán szétszórt, hanem szubjektív módon szétszórt. Ilyen körülmények között nem csak arról van szó, hogy nem tudjuk, hogy mit nem tudunk (Kirzner 1973), hanem arról, hogy tudjuk, hogy újdonságok fognak kialakulni, és tudjuk, hogy ezeknek a körvonalait nem tudhatjuk.

A vállalat tudásalapú koncepciója

A kibontakozó tudásalapú vállalatelméletben a vállalatot az implicit tudás tárolójaként fogják fel. A tudás a kompetenciákban testesül meg, és a vállalat végső soron a kompetenciákban megtestesülő tudást internalizálja. Az elmélet szerint a vállalat létét az teszi szükségessé, hogy a piac hatékonysága a tudás, és elsősorban az implicit tudás termelése, tárolása és használata terén elmarad a vállalat hatékonyságától. A vállalatok az egyének és a csoportok között a tudás transzferálását és megosztását jobban oldják meg, mint a piac.

A vállalat mint a tudás tárolója felfogás elsőként Nelson és Winter (1982) evolúciós vállalatelméletében fogalmazódott meg, így ez az elmélet jelentős mértékben hozzájárult a tudásalapú vállalatelmélet nézeteihez. A vállalati tudás Nelson és Winter elméletében elsősorban a termelési tudást jelenti, de magában foglalja a beruházáspolitika, a K+F tevékenység, a marketing és az összes többi vállalati funkció területén felhalmozott tudást is.

„Valójában egy adott vállalat egy adott időben nagyon specifikus termelési tudás hordozója, olyan tudásé, amely gyakran specifikus jellemzőkkel bír, amelyek az azonos iparágban működő, látszólag hasonló vállalatoktól is megkülönböztetik őt." (Nelson és Winter 1982:175)

Nelson és Winter vállalatelméletében a vállalat a tudását a rutinokban tárolja, és a rutinnak több funkciója van. A rutinok alapján olyan elmélet jön létre, amely a vállalatok különbözőségét meg tudja magyarázni.

A vállalat tudásalapú megközelítésének a modern osztrák iskola tudásra vonatkozó nézeteiből kell kiindulnia, azaz a vállalati tudás implicit és szétszórt jellegéből. A tudás fenti két jellemvonása alapján a szervezet elsőrendő feladata a szétszórt tudás koordinálása. Ez a koordináció közös (shared) tudásbázis létrehozását jelenti, amit a tanulás generál és tart fent. Olyan világban, ahol az ágensek azonos gondolati modellekkel rendelkeznek, a hatékony koordináció egyetlen feltétele a megfelelő ösztönzési rendszer. Ez a nézet jellemzi a szerződéses elméleteket. De az ágensek igenis különböző világképeket osztanak és nem ismerik egymás modelljeit sem (strukturális bizonytalanság), így a koordinációnak az előfeltétele egy közös tudásbázis létrehozása.

A vállalat hatékonysági előnye a piaccal szemben az alábbi területeken jelentkezik:

- a kollektív tanulási folyamat koordinálása,
- a társadalmi tudás transzferálása,
- a szétszórt tudás koordinálása és integrálása,
- a tanulás révén új tudás létrehozása,
- az implicit tudás használata.

Véleményem szerint a svéd közgazdászok kompetencia elmélete[8] jól alkalmazható a tudásalapú vállalatelméletben. A kompetencia elmélet témánk szempontjából releváns nézetei röviden a következők:

Pelikan a vállalati kompetenciákat (tudást) az egyéni kompetenciákra vezeti vissza. A gazdasági kompetenciát olyan szűkös gazdasági információnak tekinti, amelytől a többi szűkös gazdasági információ transzferálhatósága függ, de amelyet magát nem lehet transzferálni és megbízhatóan mérni[9] (Pelikan, 1988). Pelikan azt is kiemeli, hogy a kompetencia tanulással szerezhető meg, kivéve a legmélyebb szinten lévő kompetenciát (gazdasági tehetség, vagy más néven tanulási képesség), amely eleve adott és hosszú távon sem változik. A kompetencia egy része tehát eleve adott, más része tanulással szerezhető meg, amit az eleve adott kompetencia korlátoz. Pelikan (1989b) szerint a kompetencia jellemzői az alábbiak: (1) A kompetencia információs tőke, amely tulajdonosát képessé teszi az információk használatára a gazdasági problémák megoldásában. (2) Egyén-specifikus és implicit. (3) Az egyének és a vállalatok között aszimmetrikusan oszlik el. (4) A kompetencia-állomány nehezen mérhető és hasonlítható össze.

A vállalat kompetenciáit az egyéni kompetenciák, valamint ezek összekapcsolásának a módja határozza meg, azaz a vállalati kompetencia nem egyenlő az egyéni kompetenciák összegével, hanem attól több. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti kompetencia társadalmi jellegű és a struktúrában testesül meg. A vállalati inputok között egyedül a kompetencia rendelkezik a fenti tulajdonsággal, így kritikus erőforrásnak tekintendő. A kompetencia a vállalat minden szintjén megjelenik, de kétségtelen, hogy a vezető kompetenciája döntően meghatározza az egész vállalat kompetenciáját.

Pelikan a vállalat tudását döntően az implicit tudással azonosítja. Ez kétségtelenül szűkebb értelmezés attól a tudás koncepciótól, amit a fentiekben kifejtettem. Mégis összhangban áll azzal, mivel az implicit tudás az, aminek a hosszú távú járadék köszönhető, azaz az implicit tudás a kritikus tudás. Ez a tudás csak tapasztalati tanulással (learning by doing) szerezhető meg és nem transzferálható. Pelikan elsőként utalt egy olyan problémára (eleve adott kompetencia versus tanulással megszerezhető kompetencia), amely a későbbi irodalomban nagy figyelmet kapott, és így részletes tárgyalása elemzésünk szempontjából sem kerülhető meg.

A létező tudás használata versus új tudás kifejlesztése

A létező tudás kifejtése és új tudás kifejlesztése közötti választásnak a problémáját több szerző is elemzi (Kogut és Zander 1992, March 1991, Cohen és Levinthal 1990). Kogut és Zander a kombinatív képességek[10] fogalmat vezeti be a fenti dilemma kapcsán, March a kifejlesztés (exploration) és a kiaknázás (exploitation) fogalmakat, Cohen és Levinthal pedig az abszorpciós képességek fogalmát használja. Valamennyien arra utalnak, hogy az új tudás kifejlesztése és a létező tudás kihasználása között átváltás (trade-off) létezik, mindkettő fontos a szervezet számára, de mindkettő a szűkös erőforrások felhasználását jelenti, így egymás „riválisai". A köztük lévő egyensúly megtalálása elsődleges fontosságú a szervezet túlélése és prosperitása szempontjából. Mindannyian elismerik, hogy a kritikus tudás nem a szubsztantív, technikai tudás, hanem az a tudás, amelyik fel tudja ismerni, hogy

a szervezeten belül és kívül hol található használható komplementer tudás.

Az új tudás *kifejlesztése* olyan fogalmakkal kapcsolatos, mint a keresés (search), variáció, innováció, kísérlet, flexibilitás, felfedezés, a tudás *kihasználása* pedig a finomítás, választás, termelés, hatékonyság, végrehajtás és szelekció fogalmakkal. A vállalat explicit vagy implicit módon mindig választ az új tudás kifejlesztése és a létező tudás kihasználása között. Ez a választás a rövid és hosszú távú célokkal (profitabilitás versus túlélés) kapcsolatos: ami jó hosszú távon, az nem biztos, hogy jó rövid távon is. Az új tudás kifejlesztése a kísérletezést jelenti, a belőle származó nyereség így bizonytalan és gyakran negatív. A létező tudás kihasználása a kompetenciák és technológiák javítását jelenti, a belőle származó nyereség pedig biztos és pozitív (Cohen és Levinthal 1990). Az új tudás kifejlesztéséből származó hozamok tehát a létező tudás kihasználásából származó hozamokhoz képest sokkal bizonytalanabbak.

Természetesen a tudás nem csak belsőleg fejleszthető ki, hanem a piacon is megszerezhető (új emberek felvétele, konzultánsok alkalmazása, akvizíció). A vállalat nem eredendően áll a piac felett, hanem csak az alábbi két szituációban képes olcsóbban kifejleszteni és koordinálni a képességeket: (1) A vállalkozói lehetőségek az egész rendszerben követelnek változást, és nem csak annak egy elemében. (2) A szükséges új tudás (képesség) a piacon nem szerezhető be ugyanolyan olcsón, mint ahogy azt a szervezet ki tudja fejleszteni. (Langlois és Robertson 1995). Ez a két eset tulajdonképpen az implicit tudás megszerzésére vonatkozik. Az explicit tudás megszerzése terén a tudás jellege miatt a piac általában előnyt jelent a vállalattal szemben.

Cohen és Levinthal szerint – hasonlóan Pelikan nézetéhez – a már létező (prior) tudás szintje határozza meg azt, hogy hogyan tudja értékelni és használni a külső tudást a vállalat.[12] A prior tudás arra a képességre vonatkozik, hogy az új információ értékét felismeri-e a vállalat (abszorpciós képességek). Az abszorpciós képesség lehet „melléktermék" vagy tudatosan kifejlesztett képesség. A vállalatoknak abszorpciós képességekkel, azaz prior tudással kell rendelkezniük ahhoz, hogy új tudást tudjanak létrehozni és használni. Ehhez is tanulás szükséges (learning to learn), de ez a tanulás más, mint az új tudás megszerzésének a folyamatát jelentő tanulás.

Az új tudás megszerzése a létező tudástól függ (path dependency), ez egyfajta tehetetlenséget jelent a vállalat tudásában (Pelikan 1989b, Cohen és Levinthal 1990). Ez a nézet, azaz a vállalat jövőbeli útjának a meghatározottsága, az evolúciós vállalatelméletben (Nelson és Winter 1982) is hangsúlyos. Ennek megfelelően a vállalatok olyan területeken tanulnak, amelyek közel állnak létező gyakorlatukhoz. Ahogy a vállalatok eltávolodnak ettől a tudásbázistól, úgy a siker valószínősége egy induló vállalat sikerének a valószínűségéhez konvergál.

Az egyéni tudás társadalmivá transzformálása

A tudás alapvetően az egyének sajátja, de a szervezeten belül is tudás jön létre. Ha ez nem így volna, akkor a vállalat egyszerűen az emberek cserélésével változtathatná a tudását. A vállalat tudása tehát azokba a szervező elvekbe van beágyazódva, amelyek alapján az emberek a szervezeten belül kooperálnak, azaz a vállalat tudása társadalmi jellegű.

A vállalatnál a legalapvetőbb szinten az a tudás található, amely a szervezeten belüli kommunikációt lehetővé teszi. Ez a tudás a közös szimbólumok és nyelv használatából áll. A komplex szervezetek olyan közösségek, amelyekben a funkcionális tudás kommunikálható és kombinálható, és ezt a folyamatot a közös nyelv és a (magasabb rendű) szervezési elvek[13] támogatják.

A vállalatot alkotó egyének tudása eltérő. A vállalaton belüli kommunikációhoz az egyének tudásában bizonyos mértékő átfedésre (redundancia) szükség van. Ugyanakkor másfajta előny származik abból, ha az egyének tudása eltérő: minél szélesebb az egyének tudása, annál szélesebb a vállalat tudása is. A szervezeti tudás létrehozása döntő mértékben attól függ, hogy hogyan tudja a szervezet az egyéni implicit tudást kollektív tudássá átalakítani (Nonaka és Takeuchi 1995). A szervezet tanulási és innovációs képessége az explicit és az implicit tudás interakciójának a megteremtésétől függ.

Az osztrák elmélet alapján tudjuk, hogy a szétszórt tudás koordinálásában korlátot jelent a tudás szervezeten belüli megoszlása, pontosabban az, hogy a menedzsment nem képes a szétszórt, szubjektíven birtokolt, implicit tudás koordinálására a vállalaton belül (Foss 1998). Ebből az következik, hogy a beosztottak a maguk területén jobban ismerik a környezetet, mint a főnökök. A döntéseket azonban nem ők hozzák, hanem a kevesebb „lokális tudással" rendelkező vezetők. Így a vállalat helyzete soha nem lehet optimális abban az értelemben, hogy a vállalat tagjai által birtokolt tudás alapján a legjobb döntés születne. Implicit módon tulajdonképpen Pelikan (1988) is erre a problémára utal, amikor a vállalat méretét a vezető korlátozott kompetenciájával hozza

összefüggésbe. A vállalat egésze szempontjából a vállalat tagjai közül a vezető kompetenciája a leginkább meghatározó, hiszen a döntéseket ő hozza. A vállalat méretének a növekedésével azonban a vezető feladata egyre nehezebb, egyre jobb kompetencia szükséges a bonyolultabb feladatok ellátásához. A kompetencia viszont ritka erőforrás, minél jobb kompetenciáról van szó, annál szűkösebb. Pelikan (1988) ez alapján azt állítja, hogy hatékonyan vezetett óriásvállalat kevés van. Foss (1998) és Pelikan (1988) alapján azt a következtetést vonom le, hogy a vállalat soha nem hoz optimális döntéseket a szétszórt tudás tökéletlen koordinációja miatt. A vállalat előnye abban áll, hogy a piaci koordináció nagyobb hatékonysági veszteséghez vezetne, ahogy erről a fentiekben már részletesen szóltam.

A vállalat tudása társadalmilag beágyazott, a szervezeti koordinációs mechanizmusban és a rutinokban gyökerezik, amiket a társadalmi intézmények jelentősen befolyásolnak. Granovetter (1985, 1990) beágyazottság elmélete szerint a társadalmi struktúra, kultúra, rutin minden egyéni akciót megelőzve létezik, és részben korlátozza és irányítja azokat. A vállalat tudásalapú megközelítésének szükségszerűen a beágyazottság elmélet talaján kell állnia, és ez több perspektívából is belátható: (1) Hayek nyomán elfogadjuk, hogy a tudás mindig adott időben, adott társadalmi kontextusban létezik. Az, amit a vállalat tenni tud, specifikus társadalmi kontextusban fejlődött ki, tehát a vállalat tudása a szélesebb társadalmi közegbe beágyazott. (2) Az, hogy az implicit tudás milyen mértékben képezi a vállalat tudásbázisát, szélesebb társadalmi és intézményi keretektől is függ (Lam 1998).

Összefoglalás

A fentiekben a vállalat tudását olyan keretben írtam le, amely integrálja az evolúciós vállalatelmélet (Nelson és Winter 1982), a modern osztrák közgazdasági iskola (Kirzner 1973, 1992, 1997, Schakle 1972), a kompetencia elmélet (Pelikan 1988, 1989a, 1989b, Eliasson 1990, Carlsson és Eliasson 1991) és a beágyazottság elmélet (Granovetter 1985, 1990, Sorrn-Friese 1998) releváns nézeteit. Bemutattam, hogy ez a négy elmélet integrálható a kibontakozó tudásalapú vállalatelméletben, amely a szerződéses vállalatelméletek mellett egy másik vállalatelméleti ágat képvisel.

Azokat a kérdéseket, amelyeket ma a vállalatelmélet alapkérdéseinek tekintünk (miért léteznek vállalatok, mi determinálja a vállalat határait, mi határozza meg a vállalati szervezetet), a szerződéses vállalatelméletek fogalmazták meg. Ezek olyan „Nagy Kérdések", amelyeket a tudásalapú vállalatelméletnek is fel kell tennie és meg kell válaszolnia. Bár nem tárgya a vállalatelméletnek a vállalat szélesebb környezetének, a piacnak a lényegi elemzése (és így a szerződéses elméletek nem is foglalkoznak vele), de úgy tűnik, hogy például a vállalat lényege sem érthető meg a piaci mechanizmus megértése nélkül. A tudásalapú vállalatelmélet képes úgy megragadni a vállalatot a modern osztrák iskola piaci folyamatok elméletére és a beágyazottság elméletre alapozva, hogy az a piaci környezetből nincs kiszakítva, ellenkezőleg abba be van ágyazva. Ezzel olyan vállalatelméletet hoz létre, szemben a szerződéses elméletekkel, amely a vállalatot nem csak szigorúan mikroökonómiai megközelítésben kezeli, hanem szélesebb társadalmi-gazdasági kontextusban.

A tudásalapú vállalatelmélet fiatal vállalatelmélet, amely napjainkban formálódik. Számos kihívás áll még előtte: a vállalkozói tevékenység integrálása az elméletbe, a szerződéses vállalatelméletekkel való kapcsolódási pontok kidolgozása, az időtávok figyelembevétele.

Lábjegyzet

1 Lásd: Kapás (1999).

2 A szakirodalomban használt „tacit knowledge" elnevezést fordítottam implicit tudásként.

3 A vállalat szerződéses elméletei alatt a következő elméletek értendők: 1) tranzakciós költségek elmélete (Coase 1937, Williamson 1985), 2) tulajdonosi jogok elmélete (Hart 1995), 3) ügynök-megbízó elmélet (Fama 1980, Holmström és Milgrom 1994), 4) a vállalat mint szerződések nexusa (Alchian és Demsetz 1972, Jensen és Meckling 1976, Cheung 1983).

4 Nelson és Winter (1982) nem a vállalatot akarják „per se" megérteni, hanem a technikai változás és a gazdasági növekedés kapcsolatát. Elméletükben a vállalat csak a fenti kapcsolat elemzéséhez szükséges koncepcionális eszköz.

5 Például Schakle (1972) meglepetés, vagy Kirzner (1973) vállalkozói felfedezés teóriája.

6 A strukturális bizonytalanságot elsőként Knight (1921) írta le. A Knight-i bizonytalanság (uncertainty) fogalom (a kimenetek valószínűség-eloszlása nem ismert) azonos tartalmat jelent a strukturális bizonytalansággal. A kockázat (risk) alatt pedig a parametrikus bizonytalansággal azonos tartalmat írt le Knight.

7 Az idézet saját fordításom.

8 Az irodalomban alig történik hivatkozás erre az elméletre, pedig későbbi szerzők írásaiban más terminológiával ugyan, de azonos vagy hasonló nézetek fogalmazódnak meg, mint a kompetencia elméletben. Vesd össze pl. Pelikan (1988, 1989a, 1989b), March (1991), Cohen és Levinthal (1992) és Kogut és Zander (1992) nézeteit.

9 Carlsson és Eliasson (1991) úgy határozzák meg a kompetenciát, mint a vállalat azon képességét, hogy ki tudja aknázni a termelési lehetőségeit, valamint azonosítani és bővíteni is tudja azokat. Végeredményben ez azonos tartalmat jelent Pelikan felfogásával.

10 A kombinatív képesség arra vonatkozik, hogy hogyan tud a vállalat a létező tudásból új tudást létrehozni (Kogut és Zander 1992).

11 Az abszorpciós képesség teljesen azonos tartalmat jelent a kombinatív képességgel, de Cohen és Levinthal (1990) elméletében sokkal hangsúlyosabb az eleve adott tudás szerepe abban, hogy a szervezet hogyan tud új tudást megszerezni, vagy hogyan tudja azt saját maga kifejleszteni.

12 Pelikan (1988) ezt úgy fogalmazza meg, hogy az eleve adott kompetencia korlátozza a tanulással megszerezhető kompetenciákat.

13 Lásd: Kogut és Zander (1992).

14 A beágyazottság elméletnek az evolúciós vállalatelméletbe történő beépítése megtalálható Sornn-Friese (1998) tanulmányában.

Irodalom

Alchian, A. A. – Demsetz, H. (1972) Production, Information Cost, and Economic Organization. American Economic Review 62:777-795.

Carlsson, B. – Eliasson, G. (1991) The Nature and Importance of Economic Competence. IUI Working Paper No. 294. Stockholm

Cheung, S. N. S. (1983) The Contractual Nature of the Firm. Journal of Law and Economics 26:1-22.

Coase, R. H. (1937) The Nature of the Firm. Megjelent: Williamson, O. E. – Winter, S. G. (szerk.) (1991) The Nature of the Firm, Origins, Evolution, and Development. Oxford University Press, New York, Oxford

Cohen, W: M. – Levinthal, D. A. (1990) Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly 35:128-153.

Eliasson, G. (1990) Business Competence, Organizational Learning and Economic Growth. IUI Working Paper No. 264. Stockholm

Fama, E. F. (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy 88. 2:288-307.

Foss, N. J. (1993) Theories of the Firm: Contractual and Competence-Based Perspectives. Journal of Evolutionary Economics 3. 1:127-144.

Foss, N. J. (1998) Firms and the Coordination of Knowledge: Some Austrian Insights. DRUID Working Paper No. 98-19. Copenhagen

Fransman, M. (1994) Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm. Industrial and Corporate Change 3. 3:713-757.

Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology 91:481-510.

Granovetter, M. (1990) A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. Megjelent: Lengyel, Gy.-Szántó, Z. (szerk.): A gazdasági élet szociológiája, Budapest, 1994. Aula Kiadó

Grant, R. M. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal 17: 109-122.

Hart, O. (1995) Firms, Contracts, and Financial Structure. Oxford University Press. New York. Oxford

Hayek, F. A. (1937) Economics and Knowledge. Megjelent: Individualism and Economic Order. Chicago. University of Chicago Press. 1948. vagy Economica 4:33-54.

Hayek, F. A. (1945) The Use of Knowledge in Society. Megjelent: Individualism and Economic Order. Chicago. University of Chicago Press. 1948

Holmström, B. – Milgrom, P. (1994) The Firm as an Incentive System. American Economic Review 84. 4: 972-991.

Hunt, S. D. (1997) Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior? Journal of Economic Issues XXXI. 1:59-77.

Jensen, M. – Meckling, W. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics 3:305-360.

Kapás, J. (1999) Egy új vállalatelmélet: erőforrás-alapú megközelítés. Összefoglalás és diagnózis. Vezetéstudomány 2:35-43.

Kirzner, I. M. (1973) Competition and Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press

Kirzner, I. M. (1992) The Meaning of Market Process: Essays in the Development of modern Austrian Economics. London, New York. Routledge

Kirzner, I. M. (1997) Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. Journal of Economic Literature 35:60-85.

Knight, F. H. (1921) Risk, Uncertainty, and Profit. Reprint 1964. New York: Augusts M. Kelley

Kogut, B. – Zander, U. (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. Organization Science 3:383-397.

Kreps, D. M. (1990) Corporate Culture and Economic Theory. Megjelent: Alt J. E. – Shepsle, K. (szerk.) Perspectives on Positive Political Economy. Cambridge: Cambridge University Press

Lam, A. (1998) Tacit Knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Societal perspective. DRUID Working Paper No. 98-22. Copenhagen

Langlois, R. N. – Robertson, P. (1995) Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions. London. Routledge

Malmgren, H. B. (1961) Information, Expectations, and the Theory of the Firm. Quarterly Journal of Economics 75:399-421.

March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science 2:71-87.

Minkler, A. P. (1993) The Problem With Dispersed Knowledge: Firms in Theory and Practice. KYKLOS 46. 4: 569-587.

Nelson, R. R. – Winter, S. G. (1982) An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press. Cambridge. London

Nonaka, I. – Takeuchi, (1995) The Knowledge-Creating Company. Oxford. Oxford University Press

O'Driscoll, G. P. – Rizzo, M. (1985) The Economics of Time and Ignorance. Oxford: Blackwell

Pelikan, P. (1988) Economic Competence as a Scarce Resource – An Essay on the Limits of Neoclassical Economics and the Need for an Evolutionary Economics. IUI Working Paper No. 191. Stockholm

Pelikan, P. (1989a) Evolution, Economic Competence and Corporate Control. Journal of Economic Behavior and Organization 12:279-303.

Pelikan, P. (1989b) Markets as Instruments of Evolution of Structures. IUI Working Paper No. 237. Stockholm

Polanyi, M. (1958) Personal Knowledge. Chicago. University of Chicago Press

Schakle, G. L. S. (1972) Epistemics and Economics. Cambridge: Cambridge University Press

Sorrn-Friese, H. (1998) The Genesis and Progress of the Socially Embedded Firm. Copenhagen Business School, IVS Working Paper 98-13. Copenhagen

Stigler, G. (1961) The Economics of Information. Journal of Political Economy 69:213-225.

Williamson, O. E. (1985) The Economic Institutions of Capitalism. New York. Free Press

PRIMECZ Henriett

A SZERVEZETI TUDÁS SZÜLETÉSE

- A szervezetelméletek pozitivista, kritikai realista és posztmodern megközelítése -

A cikk a tudományfilozófia szintjén állva kívánja magyarázni a szervezeti tudás születését. Ehhez a pozitivizmusból, majd annak kritikájából kiindulva előbb a kritikai realista, majd a posztmodernista megközelítést veszi górcső alá.

„A közgazdász olyan szakértő, aki holnap tudja, hogy amit tegnap előre jelzett, miért nem történt meg ma."

(L. J. Peter[1])

A szervezetek kutatása a legtöbb menedzser szerint nem hasznos, illetve csak azok az elméletek hasznosak, amelyek azonnali segítséget nyújtanak a vezetői munkában, a vezető munkájához. A gyakorló menedzserek úgy érzik, hogy a kutatók csak önmagukért kutatnak, eredményeik nem gyakorlatiasak és nem hasznosak, ráadásul, ha valami értelmes kijön a kutatásból, akkor azt a menedzserek a józan eszükkel is kitalálhatták volna. (Orpen, 1996) Ilyen és ehhez hasonló vádak érik a kutatókat, akik a kutató-gyakorló menedzser ellentétet vagy dichotómiát látszanak alátámasztani. Ez a cikk erről a problémáról (is) szól. Nem ad egyetlen „holnap-hasznosítható" javaslatot sem, azonban rámutat, hogy a szervezeti világ nem olyan egyszerű, hogy bárhol alkalmazható kész javaslatok volnának megfogalmazhatók számára. Ez a tulajdonság a szervezetek természetéből fakad, ami nem csak a szervezetelméletek sajátja, hanem gyakorlatilag minden társadalomtudományé.

A cikk a pozitivizmusból indul ki, ami a vezetéstudomány kialakulásakor a társadalmi és tudományos élet leginkább meghatározó és átfogó tudományfilozófia volt. Majd a pozitivizmus kritikájaként bemutatja a kritikai realizmust és a posztmodernizmust. A leírni szándékozott terület a társadalomtudomány, azzal a kitétellel, hogy néhol – főleg a pozitivizmus kapcsán – megkerülhetetlenül alkalmaz némi természettudományos kitekintést. A társadalomtudományon belül, természetesen, a cikk a közgazdaságtanra és a szervezetelméletre koncentrál. Mivel a kritikai realista és a retorikai megközelítés főleg a közgazdászoké, ott a hangsúly erre tolódik. A metaforák elemzésénél és a posztmodernizmusnál pedig a szervezetek kerülnek egyértelműen górcső alá.

A cikk a tudományfilozófia szintjén kíván maradni. Meggyőződésem, hogy az episztemológiai (és ontológiai) alapfeltevések ismerete nélkül nincs tisztánlátás sem a szervezetelemzésben, sem a tudományok bármelyikében. Tisztában kell lennünk azzal, hogy a tudás hogyan alakul ki, miképpen halmozódik fel, és így a kutatótól csak azt kérhetjük számon, ami számonkérhető. Ez a gyakorló menedzserek számára éppolyan elengedhetetlen lehet, mint a kutatók számára. Ha már tudjuk, hogy miből indulunk ki, mik a lehetőségeink, kezdődhet az elméletépítés. Az elméletek még mindig absztraktabbak, mint amit egy menedzser holnap alkalmazni tud, de az elméletek ismerete mindenképpen segíti a tisztánlátást gyakorlati problémák esetében is.

Pozitivizmus

A pozitivizmus kifejezést Saint-Simon használta először. A titkára, August Comte, akit a szociológia egyik alapító atyjának tekintünk, tőle vette át, hogy kifejezze azt az elgondolást, mi szerint a világ valódi, hasznos, bizonyos, precíz, organikus és relatív jelenségekből áll, és tudás csakis ezen dolgok szisztematikus leírásában keresendő. (Bhaskar, 1986; 225. old.)

Comte a tudomány történetét tanulmányozta, és ezen tanulmányait hat kötetben meg is jelentette „Pozitív filozófia" címmel. A tudományokat sorrendbe állította: matematika, csillagászat, fizika, kémia, pszichológia, szociológia. Comte tudatosan létrehozott egy tudományt, a szociológiát, vagy a „szociofizikát", ahogy néha hívta. Úgy vélte, hogy a tudományok kapcsolatban állnak, és egymásra épülnek történelmileg és fogalmilag is. Amellett tört lándzsát, hogy a tudománynak az a feladata, hogy szabályokat fedezzen fel a tények között, nemcsak maga a tényfeltárás. Azonban Comte nem fogalmazott meg egy általános elméleti módszert. Úgy gondolta, hogy a jól strukturált társadalmi rendszer boldogsághoz vezet, és nagy csodálattal adózott a középkori katolikus egyház hatására létrejött társadalmi rendszernek. (Oldroyd, 1986; 170–174. old.)

A pozitivizmus legnagyobb hatású teoretikusa Karl Popper volt, akit egyébként a tudományfilozófia egyik alapítójának is tekinthetünk. Popper tulajdonképpen neopozitivista volt, vagy ahogy ő hívta az irányzatát: logikai pozitivista. Számára a legfontosabb dolog az volt, hogy egyértelmű határvonalat húzzon meg az értelemmel bíró és az értelmetlen tételek között. Úgy gondolta, hogy a metafizika értelmetlen, és ezért céljául tűzte ki, hogy leválassza a metafizikát a tudományról. (Oldroyd, 1986; 299. old.)

Popper számára a cáfolhatatlanság volt a tudományosság döntő kritériuma. Úgy vélte, hogy a tudós csak abban lehet biztos, amit megcáfol. A verifikációnál jobban értékelte a falszifikációt, mivel szerinte a tudomány folyamatban működik és úgy is kell működnie, hogy valamit feltesz és azt megcáfolja („trial and error"). Úgy vélte, hogy ezzel megoldotta az indukciónak, az egyik legalapvetőbb filozófiai kérdésnek a problémáját. Ha jól belegondolunk, akkor tulajdonképpen csak megkerülte az indukciót. (Oldroyd, 1986; 300–301.)

Popper szerint a tudományos kutatásnak a következő módszerrel kell dolgoznia: a tudós megfogalmazza a problémát, az adott problémával kapcsolatban adatot gyűjt, aztán megfogalmazza a hipotézist, ami az adott problémával foglalkozik. Ezután a hipotézist szigorúan teszteli. A hipotézist valamilyen kísérlettel kell teszteni, amiről bebizonyosodhat, hogy nem igaz, azaz a kísérlet megcáfolta a hipotézist, de az nem derülhet ki, hogy a hipotézis valóban általános igazságot fejez ki. A gyűjtött adatok, és a kísérletileg tesztelt hipotézis újabb problémához vezetnek, és így a tudomány halad a „felvetések és cáfolatok" végtelen során keresztül. Popper ez által implicite azt feltételezte, hogy a kísérletek megbízhatóak és függetlenek a kísérletezőtől. (Ordroyd, 1986; 301. old.)

Popper úgy vélte, hogy minél inkább cáfolható egy kijelentés, annál precízebb. A könnyen cáfolható hipotézisek precíz előre jelzést adnak, amit könnyű empirikusan ellenőrizni. Popper számára fontosabb precíz, könnyen cáfolható kijelentéseket tenni, mint az „igazság"-hoz eljutni. A precíz és könnyen cáfolható kijelentéseknek nagyobb az empirikus tartalmuk Popper szavaival élve. Az empirikus tartalom – szerinte – fontosabb, mint az igazság. Azt javasolja, hogy a tudósoknak kis valószínűségű és nagy empirikus tartalommal bíró kijelentéseket kell tenniük, amiket aztán újra és újra tesztelni és korrigálni kell, és így fokozatosan közelebb kerülünk az igazsághoz. (Oldroyd, 1986; 304–305.)

Popper a verifikáció helyett bevezetett egy új kifejezést, a korroborációt, ami – meghatározása szerint – a cáfolat kudarca. Amennyiben egy elmélet nem dőlt meg szigorú tesztelés eredményeképpen, az korroborált. Hozzáteszi, hogy a jól korroborálható kijelentések kis valószínűségűek. Amellett tör lándzsát, hogy a tudósoknak komoly erőfeszítéseket kell tenniük, hogy megcáfolják a saját elméletüket, és őszinte próbálkozásokat kell tenniük, hogy a szigorú tesztelés eredményeképpen megdőljön a hipotézisük, mert így kaphatnak jól korroborált elméleteket, ami végső sorban közelebb visz az „igazság"-hoz. (Oldroyd, 1986; 306–307.)

Popper úgy képzelte a tudományos közösség munkáját, hogy az ideális esetben fokozatosan kisebb változtatásokat vezetnek be a megcáfolt elméletek alapján, és ezen „trial and error" folyamaton keresztül az emberek tanulnak és tudást halmoznak fel lépésről-lépésre. Szerinte ez a fajta tudományos módszer kizárja a totalizmust és nyitott társadalomhoz vezet. Ugyanakkor azokat a tudósokat, akik nem követik az általa javasolt szabályokat, azokat a nyitott társadalom ellenségeinek hívja.[2]

Nézzük most, hogy milyen demarkációs vonalat húzott Popper a tudomány és a metafizika közé. *(1. ábra)* Tehát azt állítja, hogy a tudomány és a metafizika között nincs éles határvonal, de mindenesetre a tudományos elméletek jól tesztelhetők, megfigyeléseken alapulnak és

1. ábra

Tudomány és/vagy metafizika

tudomány		metafizika
megfigyelésen alapszik		spekulatív módszeren alapszik
induktív módszert alkalmaz		‚mentális anticipációk'-at alkalmaz
	a választóvonal nem teljesen éles	
jól tesztelhető elméletek	nehezen tesztelhető elméletek	nem tesztelhető elméletek

Forrás: Popper, 1985; 225. old.

indukciós módszert használnak. Ugyanakkor a metafizika spekulatív módszert alkalmaz, mentális anticipációkra épít és nem tesztelhető. (Popper, 1985; 255. old.)

Végül egy érdekes történet Popperről. Oldryd megkérdezte egy nyilvános előadása alkalmával Poppert, hogy a saját elméletét is ideiglenesnek tekinti-e, ami későbbi tesztelésnek, javításnak és cáfolatnak szolgál alapul. Erre Popper azt válaszolta, hogy a logika nem ideiglenes, nem feltevésen alapul, és nem cáfolható vagy falszifikálható. (Oldroyd, 1986; 309. old.) Mindenesetre érdekes ezen elgondolkodni. Popper könnyedén kijelentette bármelyik elméletről, hogy tudományos vagy áltudományos, azonban a saját elméletet nem tartotta szükségesnek tesztelni és cáfolni.

A pozitivista Comte elméletének és a neo-pozitivista Popper tudományfilozófiájának e rövid áttekintése után vázoljuk fel a pozitivizmus általános jellemvonásait. Bhaskar állítása szerint a pozitivizmus kiemelkedő jelentőségre tett szert a 19. század közepétől, azonban manapság szinte „káromkodás"-számba megy, mivel (olyan kifejezésekkel együtt mint „empirikus", „tudományos") már nem pozitív értelemben használjuk, hogy leírjuk és előírjuk a tudományos módszert, ami autentikus tudáshoz vezet, hanem sokkal inkább negatívan. (Ma már gyakoribb, ha valakit ‚lepozitivistáznak'.) Tehát a pozitivizmus jellemzői:

A pozitivizmus *axiomatikus,* azaz minden tudományterületen véges számú axióma létezik, amelyeknek a jellemzőjük, hogy bizonyítás nélkül elfogadjuk, és a rendszer alapját képezik: segítségükkel bármilyen jelenséget be lehet bizonyítani. Az axiómák elvileg teljes rendszert alkotnak, azaz minden felmerülő jelenséget be lehet a segítségükkel bizonyítani, ugyanakkor nincs köztük redundancia. A pozitivizmus előszeretettel alkalmaz matematikai módszereket. Tudatosan vagy tudat alatt minden pozitivista Kelvin azon szólása szerint dolgozik, miszerint „ha az ember nem tudja a mondanivalóját számokban kifejezni, akkor a tudása sovány és elégtelen. (McCloskey, 1986; 7. old.)

Pozitivista megközelítés szerint a tudomány feladata az *előrejelzés.* A tudományos törvényszerűségek felfedezésének végső célja az előrejelzés, mivel a pozitivista megközelítés szerint szimmetria van a magyarázat és az előrejelzés között, csak az előbbi ex post, az utóbbi ex ante; a megmagyarázott jelenségek, felderített törvényszerűségek segítségével a tudós már automatikusan előre is tudja jelezni a jelenségeket. (Peters, 1998; 16. old.) Az elméletek hasznosságát a predikciós erejük adja, ezt nevezzük predikciós instrumentalizmusnak. (Lawson, 1989; 61. old.) Az a pozitivista elvárás, hogy a predikációs képesség különböztesse meg a tudományt az áltudománytól az evolúciós elmélet híres példájától kezdve nem tartható, hiszen az evolúciós elmélet is remek tudományos leírást adott a fajok eredetéről és evolúciójáról, de egyáltalán nem képes jövőbeli fajokat előre jelezni. (McCloskey ötlete, 1986; 15. old.)[3]

A pozitivizmus következő jellemvonása az, hogy a megfigyelt jelenségekből általános szabályokat állít fel, azaz az empiricizmust hangsúlyozza. Az empiricizmus első megközelítése az indukció volt, miszerint a tudósok megfigyelt tényekből építettek elméleteket, ha ‚megfelelő számú' megfigyelés volt. (Baert, 1996; 516. old.) Az elméletek alapja az objektív és reprodukálható kísérletek voltak. (McCloskey, 1986; 7. old.) Később Popper rámutatott, hogy a tudósok soha nem lehetnek biztosak egy általános szabály egyetemességében, bármilyen sok megfigyelést is végeztek. Csak abban lehetnek biztosak, ha egy elméletről bebizonyosodik, hogy hamis. Ez a falszifikációs elv, ami felcserélte az indukciót a dedukcióval.

A falszifikációs elv elvezet a pozitivizmus következő mérföldkövéhez: a demarkációs vonalhoz a tudomány és az áltudomány között. A popperi falszifikációs elméletre alapozva a pozitivisták megpróbálták a tudományt leválasztani az áltudományról. Ha Popper normatív leírását követjük, akkor amennyiben van egy kivétel az általános szabály alól, akkor az elméletet meg kell változtatni vagy javítani, annak megfelelően, hogy az újonnan felfedezett kivétel beleilleszkedjen az elméletbe. Ezzel a próbálgatásos módszerrel az elméleteknek mindig jobbnak kell lenniük. Ezen felül Popper azt állította, hogy az elméleteket úgy kell felépíteni, hogy azt meg lehessen cáfolni, és a megcáfolhatóság vált a tudományosság kritériumává. Ha egy elmélet nem cáfolható meg, akkor

az elmélet nem tudományos Popper szerint. Erről a megkülönböztetésről McCloskey azt állítja, hogy a világot két teljesen különálló részre bontotta, ahogy azt az *2. ábra* mutatja.

2. ábra

Tudományos és humán szféra

tudományos		humán
tény		érték
igazság		vélemény
objektív		szubjektív
pozitív		normatív
merev	Demarkációs vonal	intuitív
precíz		határozatlan
dolgok		szavak
tudatosság		érzések
keménység		puhaság
yang		yin
férfi		nő

Forrás: McCloskey, 1986; 42. old., Booth (1974)-tól idézve

A pozitivizmus nem kevesebbet ígér, mint az objektív valóság megismerését, ha a tudós pontosan követi az előírt eljárásokat; az objektív valóság pedig mentes a kétségektől, metafizikától, erkölcstől és a személyes meggyőzéstől. (McCloskey, 1986; 16. old.) Bhaskar szerint a pozitivizmus magát mindenhez értőnek, tudományt egyesítőnek, és a valódi tudás kizárólagos letéteményesének tartja. (Bhaskar, 1986; 226. old.) A pozitivizmus végső célja az „objektív" tudás megismerése, amely független a megfigyelőtől, a módszertől és mindenféle körülménytől.

A pozitivizmus realista kritikája

A pozitivizmus előbb felsorolt tulajdonságainak kétségbevonása az alapja a kritikai realizmusnak. A realisták szerint létezik objektív valóság, ami független a kutatótól és minden más egyéntől, és igaz elméleteket a valós dolgokról meg lehet tudni. (Lawson, 1989; 61. old.) Más szavakkal a tárgyi és társadalmi világ független tőlünk, és megismerhető, és pontosan ez az ismeretkeresés a kutatók feladata.

A realisták a pozitivizmus egyik legnagyobb tévedésének az empiricizmust találják, mivel szerintük a valóságnak különböző szintjei vannak: a tényleges, az empirikus, és a mély. A tényleges szinthez tartoznak az események és a dolgok állásai. Az empirikus szintet tudjuk megfigyelni a fent említett tényleges szintről. A realisták szerint a pozitivisták abban tévedtek, hogy csak ezt a tényleges szintet ismerték fel. A mélyben húzódnak meg a struktúrák, mechanizmusok, erők és tendenciák, amik irányítják az eseményeket. (Baert, 1996; 515. old.) Ezért, a mélyben húzódó háttérből irányító erők ismerete nélkül a megfigyelések félrevezetők lehetnek. A tudományos vizsgálódás célja a mélyben húzódó mechanizmusok magyarázata, mivel ezek a mechanizmusok irányítják a megfigyelhető jelenségeket. (Lawson, 1989; 62. old.) A realisták szerint a mélystruktúra és a megfigyelhető tények között nincs szinkron, és éppen ezért az empiricizmus hamis következtetésekhez vezethet.

Mivel a tudományos magyarázatoknak az a céljuk, hogy hidat képezzenek a tényleges szint és a mélystruktúrát elválasztó szakadék felett, ezért sem a deduktivizmus, sem az induktivizmus nem teljesen megfelelő erre. Ehelyett a realisták bevezetik a retrodukciót (vagy ahogy néha hívják: az abdukciót). A retrodukció lényege az, hogy az újonnan megfigyelt jelenségnek úgy próbálnak értelmet adni, hogy olyan metafórákat, analógiákat állítanak fel a mechanizmusra, amellyel mutat valami rokon vonást. Azonosítani kell a mélystruktúrát, amely irányítja a felszínen megfigyelhető jelenségeket. A kritikai realisták szerint éppen ez a kreatív folyamat a tudományos tevékenység: a retrodukció. (Baert, 1996; 516. old.) Ez azt jelenti, hogy az újonnan megfigyelt jelenségről az elméletépítés intuícióval kezdődik, ami tulajdonképpen a mélystruktúra megértése, azaz hogy milyen mechanizmusok irányítják a valóság tényleges szintjét, és az érvelés analógiákra és metafórákra épül, lehetőleg olyanokra, amelyek a hallgatóság (vagy olvasók) számára ismerősek. (Peters, 1997; 15–16. old.)

Mivel az érvelés a pozitivizmussal ellentétben nem épül indukcióra vagy dedukcióra, a magyarázat és a predikció közötti szimmetria Tony Lawson szavaival élve „eltörött". (Peters [1997], old. 16.) A magyarázatokat nem lehet ugyanúgy használni, mint a predikciót, mivel a mélystruktúra megértése nem teszi lehetővé a kutató számára a jövőbeli események előrejelzését. A realisták szerint a (társadalmi) valóság nem determinált, így a magyarázatok nem feltétlenül visznek minket közelebb az előrejelzéshez, mivel az embereknek hatalmas számú választási lehetőségük van, és ez teszi a rendszert nyitottá. (Peters, 1997; 16. old.)

Ez vezet a realizmus következő jellemvonásához, és ugyanakkor a pozitivizmus további kritikájához: nyílt, illetve zárt rendszerekhez. A realisták szerint a nyílt rendszerek azok, ahol a mélystruktúra erői és mechanizmusai – amelyek a megfigyelt jelenségeket irányítják – egy

időben hatnak, és így egymást erősíthetik, gyengíthetik, sőt ki is olthatják egymást. Szemben a zárt rendszerekkel, amiben a pozitivisták gondolkodtak: axiomatikus rendszerek vagy laboratóriumi körülmények között ellenőrzött kísérletek. (Baert, 1996; 515–516) Ahogy Lawson rámutat: sok fontos tudományos eredmény csak kísérleti körülmények között valósul meg, spontán nem történik meg, ugyanakkor vannak olyan törvényszerűségek, amelyeket empirikus kutatások alapján állítottak fel, gyakran alkalmazhatók a laboratóriumon kívül is. (Lawson, 1989; 63. old.) Ezért a kísérlet szerepe eltérő egy realista és egy pozitivista számára: az oksági mechanizmusokat el lehet különíteni és azonosítani zárt kísérleti szituációkkal más lehetséges okok kizárásával. (Lawson, 1989; 64. old.)

Végül a realista iskola megkérdőjelezi a természettudományok és a társadalomtudományok egységét. A kritikai realisták szerint a természettudományok és társadalomtudományok három dologban különböznek. Bár mind a természettudományokra mind a társadalomtudományokra jellemző az említett három szint, azonban a természettudományoktól eltérően a társadalmi struktúrákra jellemző, hogy a létezésük attól függ, hogy az emberek azt gyakorolják, illetve használják. (Példájuk az angol nyelvtanra vonatkozik: az angolul beszélők követik a nyelvtan szabályait, nem hagyják figyelmen kívül a nyelv struktúráját, azonban az angol nyelvtan megszűnne, ha az emberek nem beszélnék többet a nyelvet.) Ugyanakkor a társadalmi struktúrák nem léteznek egyének koncepcióitól és definícióitól függetlenül, míg a természeti struktúrák igen. Végül a társadalmi struktúrák véges ideig tartanak, mert az emberek képesek a felépítést megváltoztatni, és ez teszi a társadalmi rendszereket dinamikussá.

Posztmodernizmus

Mielőtt ténylegesen rátérnénk a posztmodernizmusra, a közgazdaságtan retorikai irányzatát és a metafórákat vizsgáljuk meg. A retorikai irányzat az az elmélet a közgazdasági elméleteken belül, amely a pozitivista gondolkodással leginkább szakított, és a posztmodern gondolkodás számos elemét magában foglalja, így a használt nyelv szerepét előtérbe helyezi. Ez vezet el a metafórák vizsgálatához, amelynek szerepét, jelentőségét a pozitivista kutatók megkérdőjelezik, de – mint ahogy a retorikai irányzat rámutat – mégis gyakran élnek vele. A metafórák használatát már a kritikai realisták is felismerték és építőjellegűnek tartották, azonban az ő értelmezésükben nem a metafórák képezik a tudományos vizsgálat központi kérdését. A metafórák vizsgálata után a szervezetelméletek posztmodern megközelítése kerül sorra.

Retorika

A retorikai megközelítés központi javaslata az, hogy a tudományos diskurzusoknak folyniuk kell. A pozitivistákat éppen ezért kritizálják, mert a tudományos módszereket megpróbálták leszűkíteni, és bizonyos módszereket általudományosnak tartottak, holott a pozitivisták által általudományosnak tekintett módszerek segítségével létrejött eredmények – a retorikai megközelítés hívei szerint – ugyanúgy hozzájárultak a tudományos ismereteikhez. Bizonyos módszerek kizárásával és más módszerek előtérbe helyezésével a tudományos megismerést gátolják, és a tudományos diskurzusok szabad folyását szakítják meg. (Peters, 1997; 17. old.)

McCloskey szerint ha egy kutató betartja a következő szabályokat, amit Habermas alapján Sprachetik[4]-nek hív, akkor a tudományos eszmecserék nem szenvednek csorbát: „Ne hazudj; figyelj a másikra; ne nézz le másokat; működj együtt; ne kiabálj; hagyd a másikat beszélni; légy nyitott; magyarázd el a nézeteidet, ha kérdeznek; ne nyúlj erőszakhoz vagy konspirációhoz a gondolataid érdekében." (McCloskey, 1986; 24. old.) Szerinte nincs jó eszmecsere és jó intellektuális élet ezek nélkül.

McCloskey érvelése szerint nem a különböző módszerek között kellene meghúzni a demarkációs vonalat, hanem, hogy a tudósok hozzájárulnak-e a tudományos eszmecseréhez vagy nem. A tudás akkumuláció nem zárhat ki egyes módszereket és nem favorizálhat másokat. A ‚pozitivista' módszerek kritikáját nem úgy kell érteni, hogy az megengedi a logikátlan és téves információkra építő érveléseket. Távolról sem. Sokkal inkább a más módszereket használók lenézését szeretné elkerülni a tudományos eszmecserékben. (McCloskey, 1986; 25–28.)

McCloskey hangsúlyozza, hogy a retorikai megközelítés egyáltalán nem akarja felcserélni az alapos elemzést retorikával, vagy a matematikai módszereket nem akarja költészettel felváltani a tudományos elemzésekben. A jó retorikus szereti az alapos, pontos explicit elemzést, és nem célja az irracionalitás bevezetése a tudományos érvek közé. (ibid. 36. old.) Az egyetlen döntő kritérium, hogy az érvelés meggyőző vagy sem. Ez a demokratikus lépés számos eddig nem nagyon alkalmazott módszer számára utat nyit. McCloskey szerint a matematika, a statisztika, a jól kiválasztott

analógiák és a metaforák mind elősegíthetik a tudományos eszmecserét, és így a tudás akkumulációt.

Metaforák

McCloskey rámutat, hogy a metaforák használata nem annyira idegen a „mainstream" közgazdászok között, mint amennyire érvelnek ellene. Minden egyes alkalommal, amikor egy bonyolult rendszert egy ismertebb koncepcióval írnak le és azt mondják, „valami olyan, mint...", akkor tulajdonképpen metaforát alkalmaznak. Olyan esetekben, amikor, piaci görbéről' vagy ‚emberi tőkéről' beszélünk, akkor azt metaforikus gondolkodás nélkül nem érthetjük meg. (McCloskey, 1986; 75–76.) Sok tudós használ metaforákat, de anélkül, hogy tudatában lenne: érvelésük metaforikus elemeket is tartalmaz. Ha tudatosabbak lennének a tudósok a metaforákkal kapcsolatban, akkor talán nem érvelnének ellenük. (McCloskey, 1986; 81. old.)

Mind Jayness és McCloskey hangsúlyozza, hogy a metaforák nem csak egyszerű nyelvi trükkök vagy nyelvi díszek, mint ahogy azt általában tartják róluk. (Jaynes, 1976; 48. old., McCloskey, 1986; 76. old.) Mindketten úgy tartják, hogy a metaforák a nyelv alapját képezik, és mivel a gondolkodásunk metaforikus, a metaforák eltávolításával a gondolatot is eltávolítanánk. Minden újonnan felfedezett jelenséget valamilyen ismert terminussal vagy koncepcióval nevezünk meg, ‚ez olyan, mint az', sőt némely ismert jelenség új jelentést kaphat, vagy legalábbis új aspektusokat, ha új metaforával nevezzük meg. A metaforák új gondolatot hoznak. (McCloskey, 1986; 76. old.) Mik akkor a metaforák, ha nem nyelvi trükkök vagy nyelvi díszek?

Jaynes definíciója szerint: ‚egy dolog leírására használt kifejezés bizonyos hasonlóságok miatt vagy más dolgokkal való kapcsolatuk hasonlósága miatt'. (Jaynes, 1976; 48. old.) Azt is állítja, hogy ez a nyelv növekedésének forrása, mivel minden egyes alkalommal, amikor azt kérdezi valaki, hogy ‚mi ez', és erre nehéz válaszolni, ezért azt válaszolják, hogy ‚ez olyan, mint...' Különösen olyan tudományos felfedezések esetében, amikor nevet kell adni egy új jelenségnek, akkor egy-egy koncepció vagy kifejezés új típusú használata esetén a nyelv fejlődik, növekszik az új metafora által. A metaforák tulajdonképpen konkrét kifejezések, koncepciók vagy gondolatok alkalmazása egy absztrakt kifejezésre, koncepcióra vagy gondolatra, így valamit magyaráznak egy más valamivel, amire hasonlít. Jaynes szerint a tudomány alapja ez: absztrakt koncepciók keletkezése konkrét metaforákból. (Jaynes, 1976; 50. old.)

Inns és Jones megvizsgálta, hogy milyen hasonlóságok és különbségek vannak a költészet által alkalmazott és a tudomány által alkalmazott metaforák között. Azt állítják a metaforák szerepéről a költészetben, hogy *gestalt*ot teremtenek, a tárgy érzelemkeltő (emotív) és holisztikus megértésére szolgál. A szervezetelméletben azonban más céllal használjuk a metaforákat: kiindulásképpen lehet, hogy gestalt teremtő, emotív és holisztikus a használatuk, azonban a cél, hogy a szerveket racionálisan és reduktív módon elemezze, azaz a szervezeti élet bizonyos aspektusaira koncentráljon más aspektusok figyelmen kívül hagyásával. Azt is kiemeli a szerzőpáros, hogy míg a költészetben jogosan funkcionál esztétikai eszközként a metafora, azaz lehet a metafora öncélú, csak a szépségért magáért levő, addig a szervezetelemzésben a metaforákat egy cél elérésének eszközeként használjuk, azaz a metaforák magyarázataként szolgálnak, így hasznosak és nem öncélúak. (Inns, Jones, 1996; 113. old.)

Tehát a metaforákat a költészet elsősorban gestalt teremtésre használja a szervezetelmélet pedig alapvetően racionális redukcionista elemzésre. Azonban a szerzőpáros igyekszik elkerülni a hamis dichotómiát a művészet és a tudomány, a tudatosság és az érzelem, a kreatív és a fegyelmezett elemzés között, ezért inkább a hasonlóságokra hívják fel a figyelmet. (ibid. 115). A kreativitás és az új gondolatok mindkét területen a középpontban állnak metaforák használata esetén. A metaforák elősegítik, hogy a beidegződött gondolatokat feladjuk, megkérdőjelezzük, és az elemzett jelenségnek új értelmet találjunk. A metaforák az objektív valóságot kötik össze a szubjektív megfigyelővel. A metaforák ráirányítják a figyelmet az egyén és a fizikai valóság, illetve társadalmi struktúrák közötti interakcióra. (ibid. 117.)

További érveik szerint a hasonlóság / különbség feszültsége fontos jellemvonás a metaforáknál. Azaz akkor hatékony egy metafora, ha eléggé hasonlít a tárgy a forrásra, hogy az összehasonlítás alapját képezze, azonban eléggé különböző ahhoz, hogy újdonság ereje legyen, és új betekintést nyújtson. (ibid. 122. old.) Megemlítik az álgestalt problémáját is, ami a felszínes vagy félreérthető metaforákra vonatkozik. Fontos az, hogy mind a metaforateremtő mind a hallgatóság (vagy olvasók) ugyanúgy értsék a metafora által leírt jelenséget, különben a metafora értelmetlen. Naiv feltételezés, hogy minden metafora betekintést nyújt, azaz újabb dolgokat érhetünk meg minden metaforával, illetve minden metaforát ugyanúgy értelmez a hallgatóság és a kutató. (ibid. 122–123.) Hogy a metaforákat ezek után korlátnak vagy felszabadító

eszközöknek tekintjük, abban Alvensson ‚elsőszintű' és ‚másodszintű' jelentés fogalompárja segít. Alvensson szerint az ‚elsőszintű' jelentés nyomban megnyilvánul. A ‚másodszintű' jelentés azonban csak a mélyebb összefüggések feltárásakor derül ki. A ‚másodszintű' jelentés feltárásakor a kutató alapfeltevései, ‚világlátása' vagy paradigmája kiderül, így a ‚másodszintű' jelentés vizsgálatakor az ontológiai előfeltevések, amik eredetileg implicitek voltak, explicitté válnak. (ibid. 123.)

Az ‚első- és másodszintű' jelentések elvezetnek minket a metaforák tipologizálásához. Oswick és Grant szerint vannak ‚felszínes', ‚köztes' és ‚mélyértelmű' metaforák. Amíg a ‚felszínes' metaforák csak felvillanásnyi betekintést nyújtanak, mivel minimális a forrás- és a célterület közti átfedés, és a kapcsolat természete is gyakran absztrakt, esetleg nem világos, addig a ‚köztes' metaforáknak tipikusan van ‚másodrendű' hasonlóságuk. A ‚felszínes' metaforák csak a szöveget csinosítják, sokszor egyszerűbb – sőt leegyszerűsítő – jelentésük van a komplex jelenséggel kapcsolatban. Az ilyen jellegű metaforákat jogosan kritizálják. Ugyanakkor a ‚köztes' metaforák, ha a másodrendű összehasonlítást tekintjük, elősegítik a további megértést, erősítik a kreativitást, és segítenek abban, hogy a világot új szemszögből lássuk és gondolkodjunk róla. Mindezeken túl a ‚mélyértelmű' metaforákat inkább felfedezik, mint létrehozzák. Olyan hasonlóságon alapulnak, amik a jelenségeket és a külső koncepciót erősen összekötik, hogy szinte nem is lehet szétválasztani a kettőt. (Oswick és Grant, 1996; 216–217.)

A metaforák további tipológiája, hogy „erős" vagy „gyenge" a metafora. Az erős metaforának két fontos tulajdonsága van: az első a „hangsúly", azaz a használt szavak hatékonyak abban az értelemben, hogy olyan ‚kompakt', ‚élő', ‚valóságszerű' képet adnak valami kifejezhetetlenről, hogy nehéz felcserélni azt. A másik tulajdonság a ‚rezonancia', ami azt jelenti, hogy ha a metaforát megértették, akkor további gondolatok nyílnak meg a metaforával kapcsolatban, így gazdag alapot teremtenek a további implikációknak. A „gyenge" metaforáknak nincs hangsúlyuk és rezonanciájuk. (ibid. 7. old.)

Végül van a metaforának egy nem hierarchikus tipológiájuk: az élő, a holt és az alvó metaforák. Ezek mind különböző szerepet játszanak a szervezetelemzésben. A holt metaforák azok, amiket olyan hétköznapi értelemben használunk, hogy gyakran nem is vagyunk tudatában az ilyen kifejezések metaforikus alapjának. Ilyen pl. a szervezet angol megfelelője az „organization", amely a görög „organon", azaz eszköz szóból ered. Vagy a kultúra, amely a latin megművelni kifejezésből ered. Az eredeti párhuzam a földművelés és a szellem művelése között azon alapul, hogy a föld is terméketlen, ha nem művelik, és a szellem sem képes új gondolatokra műveltség nélkül. A holt metaforákra az jellemző, hogy nem biztosíthatnak további betekintést a jelenségbe a szervezetelemzéskor, hanem szó szerint használjuk ezeket. Ezzel szemben az élő metaforák az elemzett jelenségnek új betekintését teszik lehetővé, mivel a kontextus ismerete nélkül értelmetlenek maradnak, és szükséges némi kreativitás, hogy megfelelően értelmezzük. Az élő metaforák a szervezetelemzés fejlődésének új gondolatai. Az alvó metaforák e kettő között vannak. Szó szerint használjuk őket, de tulajdonképpen csak félig szószerintiek, mivel metaforikus gyökerük könnyen megtalálható, még ha elsőre nem is egyértelmű. (ibid. 9–10.)

Ebből fakadhat a metaforák pozitív és negatív státusa. Nézzük előbb a negatív státust. A legfőbb kritika a metaforákkal szemben, hogy azok félrevezetők lehetnek. Ez valóban így van. Egy gyakran említett kritika szerint a metaforák nem biztosítanak elméleti definíciókat a vizsgált jelenségre, így azok pontatlanok. Ugyanide kapcsolódó kritika, hogy a metaforákat nem lehet mérni, hogy mennyire adekvátak az adott jelenségre. Tulajdonképpen a metaforák nem igazán illeszkednek a kvalitatív módszerek elvárásaihoz. A harmadik kritika, hogy a metaforákkal „túl messze mehet" a metafora készítő. Ez különösen akkor történhet meg, ha a metaforaalkotó nem különösen jól tájékozott azon a területen, ahonnan a metaforát veszi, és ahonnan építkezik, azaz a forrás területen. Végül az egyik gyakran említett kritika, hogy a metaforák a kutató ideológiáját is magukban foglalják, így azok ideológiailag torzítottak. Ez kétségtelenül igaz. A metaforák írói nem is állítják magukról, hogy ideológiamentesek lennének, de az segíthet, hogy nyíltan kifejezik az ideológiai álláspontjukat. (ibid. 4–6.)

Mi a pozitív státus akkor? A wittgensteini nyelvi fordulat után a tudósoknak tudatosabban kell a nyelvet használniuk. A nyelv a gondolat-kifejezés központi eleme, nemcsak semleges közvetítő eszköz a létező világ és az emberi gondolat között, hanem inkább olyan, mint egy lencse. Wittgenstein első megközelítésben a nyelvet mint a valóság pontos tükörképét akarta leírni, de eljutott arra a konklúzióra, hogy a „Nyelvem határai a világom határát jelentik". (Wittgenstein [1989] 5–6.) Gyakorlatban a metaforák lehetővé teszik a nyelv és a gondolat kombinációját, úgy hogy nem szó szerinti értelmű kifejezésekkel írják le a valóságot. Az újonnan megismert jelenség elnevezése és metaforával történő leírása nem a

valóság „lekezelése", hanem sokkal inkább a valóság nagyra értékelése és megismerése érdekében végzett kreatív és konstruktív folyamat. Ez az alapja a metaforák pozitív státusának. A metaforák érdeme legalább három előnyükben nyilvánul meg: (1) a metaforák „invitáció egy új világlátásra", „elősegítik a másként gondolkodást", (2) „segítik az új ismeret elsajátítását" és (3) „a szervezeti magatartás és elemzés komplexitásának megoldókulcsai". (ibid. 3–4.)

Mindezek miatt a metaforákat legalább három különböző módon közelítik meg a kutatók: vannak a becsmérlők, a méltányolók, és a metaforakészítők. A becsmérlők szerint a metaforák nyelvi aberrációk, amelyek csak zavaros kommunikációra szolgálnak, és a homályos gondolkodást segítik elő. Nem hisznek a filozófiai és a tudományos komolyságban, logikailag perverznek tartják, és kételkednek abban, hogy a metaforák képesek lennének hasznos tudást közvetíteni a világról. A nyelv pontos és szó szerinti használata mellett törnek lándzsát, mert az vezet intellektuális fegyelmezettséghez. A méltányolók nagyobb hangsúlyt fektetnek az interpretációkra, és számukra a metaforák gyakran használt eszközök, amik a nyelv kreativitásának alapvető jellemzői. A méltányolók tudatosan keverik össze az értékeket a tényekkel, a tudományt a művészettel. A metaforakészítők még tovább mennek: új metaforákat vezetnek be a szervezetelemzés területén. Azt vallják, hogy amit mi „szó szerinti"-nek hívunk, az tulajdoképpen a kezdetben metaforaként használt kifejezések, megszelídítése", stabilizálása. Azt a meggyőződést támogatják, hogy a metaforák eszközöket adnak a kezünkbe (szánkba, tollunkba, klaviatúránkra), hogy leírjuk azokat a jelenségeket, amiket a szavak és a nyelvtan korlátai miatt egyébként nem tudnánk. (Chia, 1996; 122–136.)

Az eddigieket összegezve és a további gondolatokat megalapozandó elmondhatjuk, hogy a metaforák nem helyettesítik a tudományos magyarázatokat. A jó metaforákat könnyű megérteni, könnyű kezelni, és a társadalomtudományos jelenségek bizonyos következményeire felhívják a figyelmet. Megérteni valamit olyan, mint egy metaforához elérkezni, ami felváltja az ismeretlent egy ismert dologgal. Az az érzés, hogy valami ismerős egyenlő azzal az érzéssel, hogy értjük azt a valamit." Jaynes, 1986; 56. old.) „Az elmélet ezek szerint metafora a modell és az adat között. A tudományos megértés, ezek szerint, a hasonlóság érzése a bonyolult adatok és az ismerős modell között." (ibid. 53. old.)

Ahogy Morgan, a szervezetelmélet fő metaforakészítője mondja „a metafora használata egy *gondolkodásmód*, egy *látásmód*, ami az általános világlátásunkat teljesen átszövi." (Morgan, 1997; 4. old.) Természetesen a metaforáknak vannak korlátai, bár segítik a megértést. Mindazonáltal a metaforák önmagukban nem jók vagy rosszak, pontosabban segítenek, de nem bizonyítanak; és hordozzák magukban azt a veszélyt, hogy félrevezetők lehetnek és rossz asszociációkat keltenek. Minden metafora magán viseli az író filozófiáját, és ennek következményeképpen mindig egyoldalúak. Nem lehet teljes párhuzamot vonni két koncepció között, mivel nincs két teljesen egyforma koncepció a világon.

Ahogy Morgan fogalmaz: „a metaforák mindig egyoldalú betekintést nyújtanak", mivel kiemelnek egy interpretációt, és más interpretációt a háttérbe szorítanak. Így mindig ferdítenek, amit Morgan „kreatív hamisság"-nak hív, mert ha szó szerint értelmeznének vagy a végletekig elmennének a metaforával, az abszurd lenne. (ibid. 4. old.) Így a metaforák előnyei egyrészt, hogy értékes betekintést nyújtanak egy új jelenségbe, másrészt új gondolkodás csatornáit nyitják meg; harmadrészt pedig segítik a megértést. Ugyanakkor csak részlegesen igazak, éppen ezért a magyarázó erejük csak részleges, mivel ugyanazon a vizsgálaton belül vannak olyan tények és jelenségek, amit nem lehet ugyanazzal a metaforával magyarázni.

Ha elfogadjuk, hogy bármelyik elmélet implicite vagy explicite metaforára épül, akkor ennek komoly következményei vannak: még ha kreatív betekintést is nyújt egy metafora, de ez szükségszerűen nem teljes, ferdített és potenciálisan félrevezető. A metaforák igazi ereje éppen ebben rejtőzik: nincs olyan metafora, amely omnikompetens, nincs elmélet, amely tökéletes és minden célnak megfelelő. (ibid. 5. old.)

Posztmodern szervezetelemzés

A metaforák elemzése után nagy ugrásnak tűnhet a cikkben a szervezeti élet jellemzőinek leírása és az erre adott posztmodern válasz, azonban a fejezet végére pont egy metaforához fogunk eljutni, egy olyan metaforához, amely a posztmodern gondolkodásnak leginkább megfelel. Martin leírása szerint „a szervezeti és a szervezeten kívüli életet a kétértelműség[5] hatja át. Ez a kétértelműség egyrészt a társadalmi problémákból fakad, amiket nem értünk teljesen, és úgy tűnik nem is tudunk megoldani." Ellentétek és elletmondások szövik át a szervezeti élet minden aspektusát: az embereket, a cselekvéseiket, a gondolataikat, a központi rendelkezéseket, és ezeket soha

nem érthetjük meg teljesen, talán csak néhányat véletlenszerűen. (Martin, 1992; 131. old.) Úgy tűnik, ez elkerülhetetlen. Talán valóban létezik objektív valóság, azonban a kutatók ezt különbözőképpen értelmezik, különböző analógiákkal és metaforákkal írják le, amik – úgy tűnik – a kutató saját érdekeitől, érdeklődésétől, tudásától és valóságtapasztalatától függenek, így teljesen szubjektív.

Különböző társadalomtudósok ugyanazt a tényt, eseményt vagy cselekvést ugyanolyan körültekintéssel, képességekkel és őszinteséggel különbözőképpen írnak le, mivel minden kutatónak megvannak a saját prekoncepciói, érzékenysége, és előzetes tudása. A szubjektivitás miatt vannak különbségek és interpretációban, magyarázatban és a koncepcióépítésben, így úgy tűnik a társadalmi világ konstruált. (ibid, 13. old.) Az interpretációk központi szerepűvé válnak. A posztmodernizmus nem akar totalizálni, mert ez értelmetlen vállalkozás. (Parker, 1992; 5. old.)

A posztmodern gondolkodás az építészetben kezdődött[6], amikor a monolotikus, funkcionális struktúrát felváltották a játékosabb, eklektikus, ugyanakkor ironikus, anarchikus, véletlenszerű és fregmentált kivitelezések. (ibid. 2. old.) Ezt a megközelítést hamar átvették a társadalomtudósok, mivel a társadalmi valósággal kapcsolatos tapasztalatokat jobban alátámasztotta, mint a pozitivista (modern) megközelítés. A modern gondolkodás feltételezi, hogy a történelem halad valahová, fejlődik, és a társadalmi valóság egyre jobb lesz, a világot emberi ellenőrzés alá lehet vonni, és a tudásunk egyre inkább halad a világ teljes megismerése felé. A posztmodernizmus szerint ez intellektuális imperializmus, ami figyelmen kívül hagyja a jelentés (meaning) alapvető kontrollálhatatlanságát. (...) A kutatók azon fáradoznak, hogy az érzékelt valóságnak értelmet, jelentést találjanak, és az a feladatuk, hogy ezt rendszerezzék, és a nyelv szerepe a valóság konstruálása, így az ‚objektív igazság keresése' a tudományos diskurzus maga. (Parker, 1992; 3. old.) A posztmodernizmus szerint a világ alapvetően önmagára vonatkozik, se pro-humán, se anti-humán, csak van. (Cooper és Burell, 1988; 94. old)

Parker szerint „egy elmélet elbírálásának egyetlen kritériuma, hogy az a társadalmi minta, amit nyújt tetszik vagy nem tetszik; pozitív vagy negatív hatásait érezzük". Nincs abszolút kritérium az objektív igazságra és bölcsességre, minden elmélet megpróbálja az eseményeket és a tényeket rendszerezni, értelmezni és leírni, ami folyamatosan mások által történő újratárgyalás és újraértelmezés alapját képezi. (Parker, 1992, 8. old.) Nincs semleges pont. (Martin, 1992; 194. old.)

Az a modernista próbálkozás, hogy a társadalomelméletekből eliminálják a misztériumot és a kétértelműséget, s helyettük egyetemes és tudományos elveket próbáljanak megfogalmazni, úgy tűnik, zárt rendszert feltételezett. A fregmentációs perspektíva,[7] mint a posztmodernizmus, üdvözli az indeterminizmust, a heterogenitást és az ambivalenciát. (Martin, 1992; 192. old.) A zárt rendszereket hívhatjuk úgy is, ahogy Lyotard hívta, hogy meta-narratívák vagy nagy narratívák. A meta-narratívák vagy nagy narratívák, tulajdonképpen totalitárius próbálkozások a világ omnikompetens válaszokkal való leírására. A posztmodern averzió a meta-narratívákkal szemben azon alapul, hogy ezek tagadják a diverzitást és a sokféleséget. (Martin, 1992; 193. old; Knights, 1997; 5. old.) A posztmodern teoretikusok szerint a meta-elméletek létrehozása céltalan és felesleges; a diverzitás és a sokféleség fog virágozni, még ha vannak is törekvések bizonyos metaelméletek dominanciájára. (Martin, 1992; 193. old.)

Hatch[8] szerint egészen a közelmúltig a szervezetelméletek arra a törekvésére épültek, hogy azok az igazságot képviselik, néhány jobban, mások kevésbé, és a tudomány feladata, hogy meghatározza, hogy mely elméletek a leghitelesebbek. A modernista megközelítés szerint az elméletek igazságtartalma az összegyűjtött adatokon alapuló előrejelzés empirikus összehasonlításán múlik. (Hatch, 1997; 6. old.) A modernista látásmód azon az előfeltevésen alapul, hogy van egy objektív fizikai valóság, és így bármilyen perspektíva – még ha különbözőképpen is – ugyanarról beszél. Ezzel szemben sok szimbolikus-interpretativista és posztmodern kutató amellett tör lándzsát, hogy a tudást nem lehet a való világon tesztelni, mivel a való világ a tapasztalatainkból, gondolatainkból, állításainkból (pl. a világról alkotott elméleteinkből) konstruált. Eszerint a való világ szubjektívan meghatározott, különböző nézőpontok különböző valóságot konstruálnak, és ezek a valóságok lehetnek komplementerek, ellentétben és ellentmondásban állók. A többféle perspektíva különféle lehetőségeket biztosít a világ konstruálására, és mások konstruációinak megértésére, de nincs garancia a nagyobb és jobb tudás megszerzésére, mert nincs univertális mérce, ami alapján a nagyobb és a jobb mérhető lenne. (ibid. 8. old.)

Bár a posztmodernisták üdvözlik a sokféleséget, ami ugyan ellentmondásban van a perspektívák egy mindenre alkalmas magyarázattá történő egyesítésével, azonban ez nem jelenti azt, hogy a posztmodernben minden éppen olyan jó, mint más. A posztmodern gondolkodás relativista olyan mértékben, hogy az igazságra és kiválóságra

vonatkozó univertális kritériumok létét is elveti, azonban a posztmodern gondolkodás is értékeli a dolgokat, hogy azok jók vagy rosszak, helyesek vagy tévesek. Ez azonban önreflexió kérdése. A posztmodern gondolkodásra nagyon jellemző az ellentétek egymáshoz rendelése, a beidegződött megoldások megkérdőjelezése, a humor használata, főleg ironikus formában. (ibid. 43. old.)

Ez az oka annak is, hogy a posztmodernizmus szeret tudományfilozófiával foglalkozni. A tudományfilozófia feltárja az elméletek alapfeltevéseit, arra koncentrál, hogy a tudás hogy alakul ki, hogy gyűlik össze. A posztmodern lemegy az alapfeltevésekig, megkérdőjelezi azt, és felépít valamit az alapfeltevések teljes kicserélésével. A társadalomtudományokban gyakran megkülönböztetünk objektivista és szubjektivista pozíciót. Az objektivista episztemológia arra a hiedelemre épül, hogy a kutató csak úgy tudhat meg valamit, ha független megfigyelést végez, ami természetesen feltételezi azt, hogy a világ a tudásunktól függetlenül létezik. Ugyanakkor a szubjektivista szerint a világról alkotott minden tudásunkat az egyén (a tudó) megszűri és így kognitív és/vagy társadalmi és kulturális erők alaposan átalakítják, azaz más szavakkal a tudás szubjektív egyénenként. (ibid. 47. old.)

Ha metaforákra gondolunk, akkor a posztmodern perspektíva a „kollázs" metaforát támogatja a szervezetelemzésben. A posztmodernisták soha nem egyeznének meg egyetlen metaforában, ami teljesen leírná a szervezetet, mivel ez egy nagy narratíva elfogadása lenne, ami ellen egységesen fellépnek. Inkább elfogadják az elméletek többoldalú megközelítését, és megpróbálják összeegyeztetni a szervezetek ellentmondásait, kétértelműségeit és paradoxait. Nyitottak különböző (akár ellentmondó) perspektívákra, egész addig, amíg nem akarja valaki azokat egyesíteni egyetlen perspektívába. Ugyanakkor a posztmodernistáknak, úgy tűnik van egy közös pontjuk: nagy hangsúlyt fektetnek az esztétikára, és a szervezetek művészi aspektusait emelik ki. A menedzserek teoristák, a teoristák művészek a posztmodern megközelítés szerint. (ibid, 54. old.)

Lábjegyzet

[1] McClovskey idézte, (1986: XIX old.)

[2] Popper komoly ellenszenvvel viseltetett a marxistákkal és a freudistákkal szemben, a marxi és a freudi elméletet gyakran említi, mint a tudományos módszert nem megfelelően alkalmazó elméletet. Az egyik ilyen példája a küszöbönálló társadalmi forradalom. Úgy véli, hogy a marxizmus azért nem tudományos ezen a ponton (sem), mert a küszöbönálló társadalmi forradalom előre jelzéséből nem lehet tudni, hogy eddig azért nem volt kommunista forradalom, mert még nem jött el az ideje, vagy mert egyszerűen rossz az előrejelzés; így ez a kijelentés nem cáfolható. Popper szerint az ilyen kijelentések nagyon vonzóak, de nem tudományosak. Az „előrejelzés" helyett itt Popper a „jóslat" kifejezéssel szeret élni, hogy ezzel is kifejezze, hogy bár megtörténhet, de ez nincs tudományosan alátámasztva. Azonban azt is hozzáfűzi, hogy a freudista és marxista elméletek nem értelmetlenek wittgensteini értelemben, csak nem tudományosak.

[3] McCloskey rámutat, hogy a közgazdászok meglehetősen rosszul jeleznek előre, azonban a múltat kifejezetten jól meg tudják magyarázni. McCloskey szavaival élve: a közgazdászoknak neurózisuk van, a modernizmus neurózisa, amit a közgazdasági ismeretszerzés retorikája racionális vizsgálódásnak hív. A retorika kritika, mint a pszichoanalízis, a közgazdászokat nagyobb önismerethez vezeti, és ezáltal szerényebbé, toleránsabbá tenné őket, jobb emberré és jobb szakemberré. (McCloskey [1986] 175. old.)

[4] Habermas (1988) 110. old.

[5] Az igazság az, hogy Martin az „ambiguity" szót használja, ami a magyar egyértelműség ellentéte, és talán a szövegösszefüggésből a *többértelműség* jobban következne, jobban beleillene, de ez a magyar szó itt egy kissé nehézkes.

[6] Charles Jencks szerint, aki a legismertebb periodizálója a modern építészet agóniájának és a posztmodern építészet szószólója, a modern építészet szimbolikus összeomlása 1972. július 15.-re délután 3 óra 32 percre tehető, amikor az 1950-es években a Minoru Yamaski által tervezett St. Louis-i Puitt-Igoe Housing jó néhány tömbjét felrobbantották, és az összeomlást drámai körítéssel mutatták este a TV Híradóban. (Huyssen [1990] 359. old.)

[7] Martin egy szervezet kultúráját írja le három különböző perspektívából: integráló, differenciáló és fregmentáló. Szerinte mindhárom perspektíva értelmes betekintést nyújt a szervezetről. Végül azt állítja, hogy a három perspektíva megközelítés egy zárt rendszert képez, mert nem lehet egy negyedik perspektívát hozzátenni az egészhez anélkül, hogy az alapdefiníciókat ne változtatnánk meg. (Martin [1992] 190. old.)

[8] Mary Jo Hatch három perspektívából írja le a szervezetelméleteket: modern, szimbolikus-interpretativista és posztmodern. Hatch nyíltan a szimbolikus-interpretativista nézet szószólója, azonban a posztmodern értelmezéseknek is nagy hasznot tulajdonít az alapfeltevések megkérdőjelezése miatt.

Idézett irodalom

Baert, P. (1996): Realist philosophy of the social sciences and economics: a critique, Cambridge Journal of Economics, 20, pp. 513–522.

Bhaskar, R. (1986): Scientific Realism and Human Emancipation, Verso, London

Chia, R. (1996): Metaphors and Metaphorization in Organizational Analysis: Thinking Beyond the Thinkable, in: Metaphor and Organizations, eds.: Grant, D., Oswick, C., SAGE Publications, London

Cooper, R.–Burrell, G. (1988): Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction, Organization Studies, 9, pp. 91–112.

Habermas, J. (1988): Legitimation Crisis, Policy Press, Billing and Sous Ltd., Worcester

Hatch, M. J. (1997): Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Oxford University Press, Oxford

Inns, D. E., Jones, P. J. (1996): Metaphor in Organization Theory: Following in the Footsteps of the Poet?, in: Metaphor and Organizations, eds.: Grant, D., Oswick, C., SAGE Publications, London

Jaynes, J. (1976): The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind, Penguin Book, London

Grant, D., Oswick, C. (1996a): Introduction: Getting the Measure of Metaphors, in: Metaphor and Organizations, eds.: Grant, D., Oswick, C., SAGE Publications, London

Grant, D. Oswick, C. (1996b): The Organization of Metaphors and the Metaphors of Organization: Where Are We and Where Do We Go From Here?, in: Metaphor and Organizations, eds.: Grant, D., Oswick, C., SAGE Publications, London

Knights, D. (1997): Organization Theory in the Age of Deconstruction: Dualism, Gender and Postmodernism Revisited, Organization Studies, 18/1, pp. 1–19.

Lawson, R. (1989): Abstraction, tendencies and stílised facts: a realist approach to economic analysis, Cambridge Journal of Economics, 13, pp. 59–78.

Lawson, T. (1997): Economics and Reality, Routledge, London

Lyotard, J.–F. (1993): A posztmodern állapot, in: A posztmodern állapot, ed.: Bujalosi István, Századvég Kiadó, Budapest

Lyotard, J.–F. (1990): The postmodern condition, in: Culture and Society. Contemporary Debates, eds.: Alexander, J. C., Seidman, S., Cambridge University Press, Cambridge

Martin, J. (1992): Cultures in Organisations. Three perspectives, Oxford University Press, New York, Oxford

McCloskev, D. N. (1986): The Rhetoric of Economics, Wheatsheaf Books Ltd., Brighton, Sussex

Morgan, G. (1997): Images of Organization, Sage Publications, 2nd ed., Thousand Oaks, London, New Delhi

Oldroyd, D. (1986): The Arch of Knowledge. An Introductory Study of the History of the Philosophy and Methodology of Science, Methuen, London

Orpen, C. (1996): A vezetéskutatás relevanciája, Vezetéstudomány, 6. pp. 37–44.

Parker, M. (1992): Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory?, Organization Studies, 13, pp. 1–17.

Peters, F. (1998): Rhetoric vs. Realism in Economic Methodology. A Review of Recent Contributions, Workshop on Realism and Economics, 23nd February

Popper, K. (1985): Realism and the Aim of Science, Routledge, London

Wittgenstein, L. (1989): Logikai-filozófiai értekezés. Tractatus Logico-Philosophicus, Akadémiai Kiadó, Budapest

További felhasznált irodalom

Anderson, G. (1994): Critism and the history of science: Kuhn's, Lakatos's, and Feyerabend's critism of critical rationalism, Leiden, New York: E. J. Brill

Bell, D. (1990): Modernism, postmodernism, and the decline of moral order, in: Culture and Society. Contemporary Debates, eds.: Alexander, J. C., Seidman, S., Cambridge University Press, Cambridge

Bokor, A. (1994) Posztmodern a menedzsmenttudományban, Közgazdasági Szemle, 12. sz. 1118–1132. old.

Broekstra, G. (1996). The Tribune-Brain Metaphor: The Evolution of the Living Organization, in: Metaphor and Organizations, eds.: Grant, D., Oswick, C., SAGE Publications, London

Burrell, G. (1998): Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michel Foucault, in: Foucault, Management and Organization Theory, eds.: McKinlay, Starkey, K., SAGE Publications, London

Burell, G., Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organisational Analysis, Billing Sous Ltd., Worchester

Chia, R. (1995): From Modern to Postmodern Organizational Analysis, Organizational Studies, 16/4, 579–604. old.

Clegg, S. R. (1990): Modern Organizations. Organizational Studies in the Postmodern World, Sage Publications, London

Clegg, S. R., Gray, J. T. (1996): Metaphors in Organizational Research: Of Embedded Embrios, Paradigms and Powerful People, in: Metaphor and Organizations, eds.: Grant, D., Oswick, C., SAGE Publications, London

Clegg, S. R. (1998): Foucault, Power and Organizations, in: Foucault, Management and Organization Theory, eds.: McKinlay, Starkey, K., SAGE Publications, London

Feyerabend, P. (1993): Againts Method, Verso, London

Habermas, J. (1990): Modernity versus postmodernity, in: Culture and Society. Contemporary Debates, eds.: Alexander, J. C., Seidman, S., Cambridge University Press, Cambridge

Habermas, J. (1993): Egy befejezetlen projektum – a modern kor, in: A posztmodern állapot, ed.: Bujalosi István, Századvég Kiadó, Budapest

Habermas, J. (1993): A metafizika utáni gondolkodás motívumai, in: A poszmodern állapot, ed.: Bujalosi István, Századvég Kiadó, Budapest

Habermas, J. (1994a): Válogatott tanulmányok, Antantisz, Budapest

Habermas, J. (1994b): A társadalomtudományok logikája, Atlantisz, Budapest

Huyssen, A. (1990): Mapping the postmodern, in: Culture and Society. Contemporary Debates, eds.: Alexander, J. C., Seidman, S., Cambridge University Press, Cambridge

Jencks, C. (1992): The Post-modern Reader, Academy Editions, London

Gioia, D., Pietre, E. (1990): Multiparadigm Perspectives on Theory Building, Academy of Management Review, No. 4., 584–602. old.

Kindler, J. (1980): A pozitivista módszertan válsága. Világosság, augusztus–szeptember, pp. 484–493.

Kuhn, T. (1970): The Structure Of Scientific Revolutions, The University of Chicago Press, Chicago

Lakatos Imre tudományfilozófiai írásai (1997) ed.: Miklós Tamás, Atlantisz, Budapest

MacKechnie, G., Dinnelly-Cox, G. (1996): Metaphor in the Development of Organization Theory, in: Metaphor and Organizations, eds.: Grant, D., Oswick, C., SAGE Publications, London

Mangham, I. L. (1996): Some Consequences of Taking Gareth Morgan Seriously, in: Metaphor and Organizations, eds.: Grant, D., Oswick, C., SAGE Publications, London

McCourt, W. (1997): Discussion Note: Using Metaphors to Understand and to Change Organizations: A Critique of Gareth Morgan's Approach, Organization Studies, 18/3, pp. 511–522

Morgan, G. (1980): Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organizational Theory, in: Critical Perspectives on Organization and Management (1995), eds.: Smircich, L., Calás, M., Dartmonth Publishing Company Limited, Hants

Morgan, G. (1996): Is There Anything More to be Said About Metaphor?, in: Metaphor and Organizations, eds.: Grant, D., Oswick, C., SAGE Publications, London

Ogilvy, J. (1990): This postmodern business, Marketing and Research Today, February, pp. 4–22.

Popper, K. (1980): Logic of Scientific Discovery, Unwin Hyman, London

Popper, K. (1989): Conjectures and Refutations, Routledge, London

Reed, M. (1992): The Sociology of Organizations. Themes, Perspectives, and Prospects, Harvester, Wheatsheaf, London

Reed, M. I. (1997): Hegel újrafelfedezése – az „új historizmus" a szervezés- és vezetéstudományban, Vezetéstudomány, 4. pp. 44–49.

Értékelési adataink ugyan katasztrofálisak, viszont igyekszem maximálisan alkalmazkodni a helyi szokásokhoz.



ADLER Judit

A MAGYAR GAZDASÁG FEJLŐDÉSÉNEK NÉHÁNY REGIONÁLIS SAJÁTOSSÁGA*

Hazánk EU-csatlakozásának előkészítése során törekednünk kell a regionális különbségek csökkentésére, vagy legalábbis növekedésük megállítására. Ennek azonban csak akkor van realitása, ha egyrészt Magyarország képes lesz végrehajtani azokat az intézményi, szervezeti változtatásokat, amelyek alkalmassá teszik a megajánlott támogatások befogadására, másrészt ha az állam saját forrásainak felhasználásával aktív területi kiegyenlítő politikát folytat. A szerző tanulmánya a lehetséges és megteendő lépéseket veszi számba.

Az ország kis méretei ellenére jelentősek a gazdasági fejlettségbeli különbségek az egyes országrészek között. *A gazdasági fejlettséget összefoglalóan kifejező egy főre jutó GDP szerint – melyet területi bontásban 1994 óta számol a KSH – a központi régió, ezen belül a főváros szerepe kiugróan nagy.* Budapest egy főre jutó GDP termelése évről-évre egyre nagyobb mértékben (1994-ben 80%-kal, 1996-ban 86%-kal) haladta meg az országos átlagot, és így itt keletkezett a beszerzési áron számolt országos GDP 34-35%-a. A főváros előbbiekben bemutatott túlsúlya biztosítja a közép-magyarországi régió első helyét a regionális összehasonlításban.

Az egy főre jutó GDP régiónként az országos átlag százalékában, 1994–96

Régió	1994	1995	1996
Közép-Magyarország	146	144	147
Közép-Dunántúl	86	91	92
Nyugat-Dunántúl	101	103	105
Dél-Dunántúl	84	82	80
Észak-Magyarország	70	73	69
Észak-Alföld	74	71	70
Dél-Alföld	83	83	81

Forrás: KSH

Az egy főre jutó GDP 78 százalékpontos *különbsége a legfejlettebb és a legelmaradottabb régió között igen nagynak minősíthető,* s a legnagyobb problémát az jelenti, hogy a *fejlettségi távolság stabilnak mutatkozik.*

A '90-es évtized első felében sommásan azt lehetett mondani, hogy a rendszerváltást követő nagy strukturális átalakulás során minden kedvezőnek minősíthető gazdasági folyamat a főváros és Nyugat-, illetve Közép-Dunántúl előnyét növelte, a negatív irányú változások pedig Észak-Magyarország és Észak-Alföld hátrányát fokozták. Az évtized közepe óta annyiban javult a helyzet, hogy önmagához viszonyítva valamennyi régió felmutat némi – legalább részleges – fejlődést, de ez egyelőre nem elégséges a hátrányok ledolgozásához, legjobb esetben is csak a további lemaradás lassítását, esetleg megállítását teszi lehetővé.

A GKI Rt prognózisa szerint az 1997–99 közötti időszakban megvalósult, illetve megvalósuló GDP növekedés alapvetően hasonló eloszlást mutat, mint korábban. Az ezekben az években üzembe helyezett új beruházások hatására némi arányeltolódás bekövetkez-

* A tanulmány a GKI Rt. 1998. 4. sz. előrejelzése alapján Hegedűs Miklós, Molnár László, Némethné Pál Katalin, Petz Raymund és Zacher László tanulmányainak felhasználásával készült.

hetett Közép- és Nyugat-Dunántúl javára. Elképzelhető, hogy ennek nyomán mérséklődött hátránya a közép-magyarországi régióhoz képest.

A globális helyzetnél árnyaltabb képet kapunk, ha a fontosabb nemzetgazdasági ágak szerint is áttekintjük a területi változások főbb jellegzetességeit.

Ipar – építőipar

Ipar

Az ipari termelés az utóbbi években igen jelentősen bővült az országban, *az 1998-as évi volumen-növekedés meghaladta a 12%-ot. 1999-re már* kevésbé kedvezőek a kilátások, elsősorban a világgazdaság és ezen belül az EU növekedésének lassulása miatt *csupán 6% körüli termelésbővülés valószínű. Ez az ütem* azonban még mindig dinamikus növekedést jelent.

Az eddigi ipari növekedés eloszlása nem egyenletes sem az ipar ágazataiban, sem az ország területén. Megfigyelhető, hogy *az 1998-as növekedés lendületét a korábban lassúbb iparfejlődésű területeken felgyorsult termelés adta.* 1999-ben várhatóan tovább nő a külföldi tőke szerepe az ország keleti régióinak iparában. Ugyanakkor a keleti piacokra orientált vállalkozások súlyosbodó nehézségek elé néznek. E két hatás eredőjeként lassuló, de egyenletesebbé váló ipari növekedésre számítunk.

Az ipari bruttó termelési érték növekedése
volumenindex, előző év azonos időszaka = 100 %

	1997. év	1998. I-III. negyedév
Régiók		
Közép-Magyarország	106,8	107,6
Közép-Dunántúl	148,6	121,9
Nyugat-Dunántúl	128,4	138,2
Dél-Dunántúl	102,8	115,7
Észak-Magyarország	108,7	117,7
Észak-Alföld	106,3	111,9
Dél-Alföld	100,1	105,2
Ipar összesen	111,1	115,6

Forrás: KSH

Az ipar szerepe az egyes térségek gazdasági helyzetének alakulásában számos tényezőtől függ. Nyilván *azokra a térségekre tudott dinamizáló hatást kifejteni az elmúlt időszaki fellendülés, ahol eleve jelentős volt az ipar szerepe.*

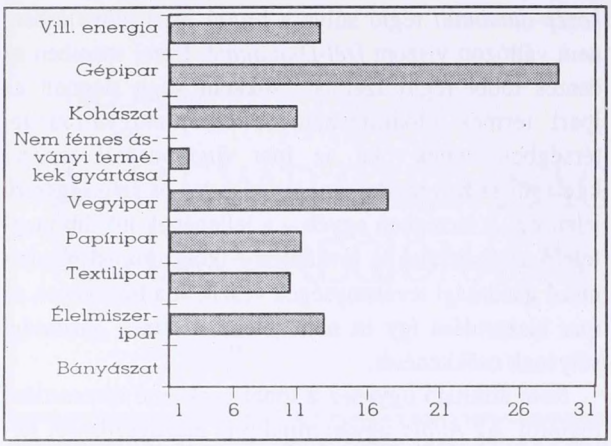
Az ipari fejlődés elsősorban a *dunántúli* régióra koncentrálódik. Az elmúlt évben tovább nőtt a *nyugat- és a közép-dunántúli* régió súlya a bruttó ipari termelésben, nem változott viszont *Dél-Dunántúlé.* Ezzel szemben az összes többi régió szerepe csökkent vagy stagnált az ipari termék előállításban. A *közép-magyarországi* térségben ennek oka az ipar *Budapestről* történő kitelepülési folyamata, ami természetes és szükségszerű jelenség. A térségben egyéb – a jellegének inkább megfelelő szolgáltatási és távközlési – korszerű és jövedelmező gazdasági tevékenységek veszik át a főszerepet, az ipar kiszorulása így itt nem jelenti a térség gazdasági súlyának csökkenését.

Nem állítható ugyanez a többi csökkenő részesedésű régióról. Az *Alföld* ugyan mindig is mezőgazdasági termékeiről volt híres, de az ehhez kapcsolódó élelmiszer, illetve egyéb agrár-nyersanyagot feldolgozó iparnak is erős hagyományai voltak errefelé. Az előző rendszer ezt a természetes fejlődést mesterségesen felgyorsította az iparszerű mezőgazdaság megteremtésével, valamint az erőltetett térségi ipartelepítéssel. Sajnos – bár nem meglepő módon – *a rendszerváltást követő átalakulás első áldozatai* a vállalatközponttól távol eső, sem a cég logisztikai rendszerébe, sem a földrajzi környezethez nem illeszkedő és többnyire nem is jövedelmező *alföldi telephelyek voltak.* Ezt rövidesen követték a *csak szovjet piacon eladható árukat termelő* élelmiszeripari és könnyűipari kapacitások. Néhány túlélő számára ugyan felcsillant a remény, hogy „újra megnyílnak az orosz piacok", de a vevők fizetésképtelenné válása rávilágított e tervek tarthatatlanságára.

Az *észak-magyarországi* régióban a KGST megszűnése után a keleti piacok elvesztése, valamint a hadiipari termékek iránti igények zuhanása szinte azonnal *súlyos ipari válsághoz* vezetett, amelynek *kezelésére meglehetősen szerencsétlen lépések* történtek. A régióban modernizálás és szerkezetváltás helyett elsősorban a *haldokló vállalatok életben tartására* ment el jelentős állami tőke. A vasgyártás végül is menthetetlennek bizonyult, a kohókat le kellett állítani. Erre a sorsra jutott a műtrágyagyártás is. Néhány kevésbé anyag- és energiaigényes – és kevésbé környezetszennyező – ipari tevékenység meg tudott maradni. Ma már ezekben a megyékben is nőnek a beruházások, megjelentek a külföldi befektetők, de összességében itt áll a legrosszabbul az ipari reorganizáció.

A jövőt illető kilátások szempontjából *az egyes régiókban működő ipar ágazati szerkezetének és export-orientáltságnak* van döntő jelentősége. Nem elhanyagolható a *hatékonysági mutatók* alakulása sem.

Az iparban foglalkoztatottak megoszlása ágazatok szerint Közép-Magyarországon, 1997



Forrás: KSH

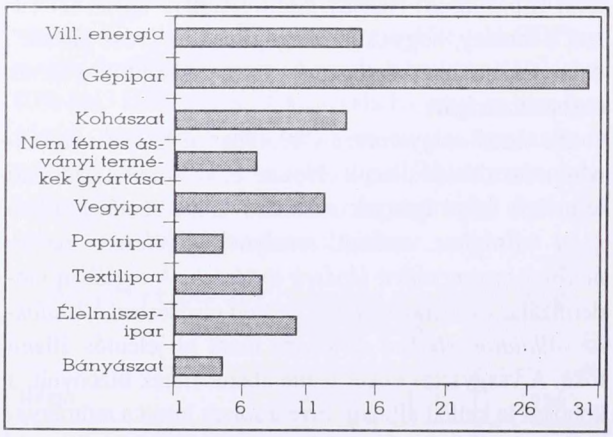
A *közép-magyarországi régió* – annak ellenére, hogy súlya az iparon belül csökken – elég *kedvező iparszerkezettel* rendelkezik. Legerősebb területei a *vegyipar* (itt kapott munkát 1997-ben az ágazat valamennyi foglalkoztatottjának 36%-a), a fa-, papír- és nyomdaipar (az ágazati dolgozók 33%-ával) és a *gépipar* (az összes foglalkoztatott 26%-ával).

Az ipar néhány mutatója Közép-Magyarországon 1997-ben, %

Részesedés az összes eszközből	Az export részaránya az értékesítésben	A termelékenység változása az előző évhez képest
29,6	34,5	107,9

Forrás: KSH

Az iparban foglalkoztatottak megoszlása ágazatok szerint a Közép-Dunántúlon, 1997



Forrás: KSH

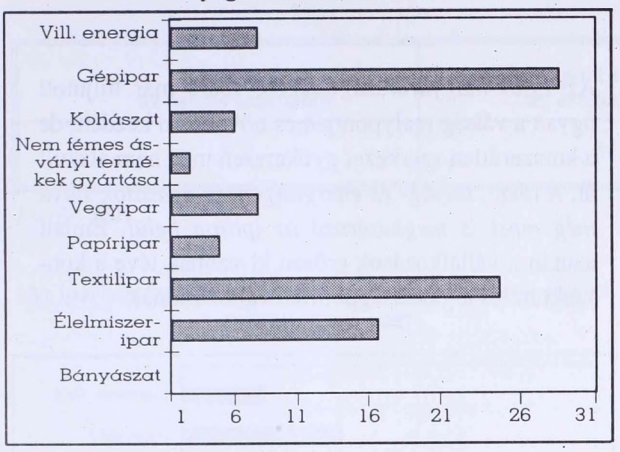
A *Közép-Dunántúl* térsége nem véletlenül tartozik az ország leggyorsabban fejlődő régiói közé. Az ágazati szerkezeten belül az igen dinamikusan növekvő *gépiparnak* van a legnagyobb súlya. 1997-ben itt dolgozott a gépipari foglalkoztatottak 21%-a. Országosan a legnagyobb súlya azonban a *kohászat és fémfeldolgozás* ágazatban, a *bányászatban* és a *nem fémes ásványi termékek gyártásán* belül van (1997-ben az ágazati dolgozók 24%-ával).

Az ipar néhány mutatója 1997-ben a Közép-Dunántúlon, %

Részesedés az összes eszközből	Az export részaránya az értékesítésben	A termelékenység változása az előző évhez képest
14,6	61,3	144,8

Forrás: KSH

Az iparban foglalkoztatottak megoszlása ágazatok szerint a Nyugat-Dunántúlon, 1997



Forrás: KSH

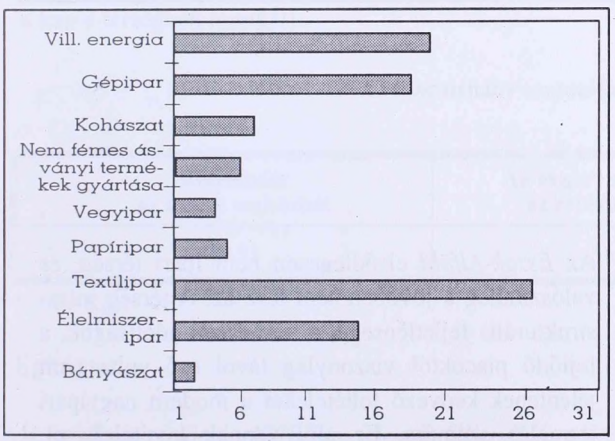
A *Nyugat-Dunántúlon* hamarabb indult meg az ipari növekedés, mint az ország távolabbi területein. Ebben nyilván a szerencsés földrajzi fekvés játszott fő szerepet. Ide áramlott be leghamarabb a külföldi tőke, az itteni vállalatok találtak leghamarabb vevőket a nyugati piacokon. A leginkább exportorientált ágazatok erősödtek meg az ipari struktúrán belül. Nemzetgazdasági viszonylatban a legnagyobb szerepe a térségnek a *textiliparban* és az *egyéb feldolgozóiparban* volt – 1997-ben itt kapott munkát az ágazat foglalkoztatottainak 22%-a –, ezt a gépipar követi (18%).

Az ipar néhány mutatója 1997-ben a Nyugat-Dunántúlon, %

Részesedés az összes eszközből	Az export részaránya az értékesítésben	A termelékenység változása az előző évhez képest
13,6	64,1	123,8

Forrás: KSH

Az iparban foglalkoztatottak megoszlása ágazatok szerint a Dél-Dunántúlon, 1997



Forrás: KSH

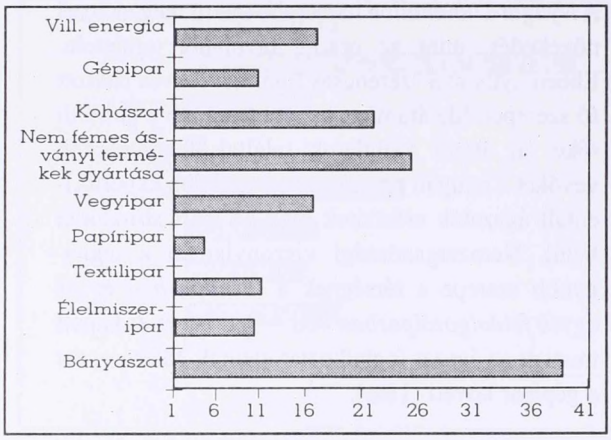
A Dunántúl legkevésbé kedvező helyzetű térsége a *Dél-Dunántúl.* Itt kevésbé dinamikus ágazatok nyertek viszonylag nagyobb súlyt az iparon belül, a kivitel szerepe is kisebb, mint az északabbra települt termelőknél. Ugyankkor a növekedési dinamizmus kevéssel az országos átlag felett van, tehát a perspektívák kedvezőek. A térségnek országosan a *textil,* a *ruházati* és a *bőriparon* belül van legnagyobb jelentősége (itt dolgozik az ágazat munkavállalóinak 14%-a).

Az ipar néhány mutatója 1997-ben a Dél-Dunántúlon, %

Részesedés az összes eszközből	Az export részaránya az értékesítésben	A termelékenység változása az előző évhez képest
10,0	32,9	104,6

Forrás: KSH

Az iparban foglalkoztatottak megoszlása ágazatok szerint Észak-Magyarországon, 1997



Az *észak-magyarországi térség* ipara már túljutott ugyan a válság mélypontján és növekedni kezdett, de a korszerűtlen szerkezet gyökeresen még nem alakult át. *A tőke-, anyag- és energiaigényes ágazatok súlya még most is meghatározó az iparon belül.* Emiatt azután a vállalkozások erősen ki vannak téve a konjunktúra és a gazdaságpolitika változásainak.

Forrás: KSH

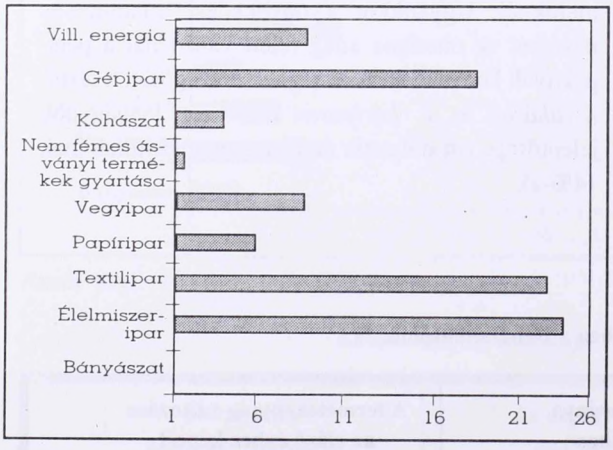
Biztató viszont, hogy a magyar kormány térségfejlesztési politikájának hatására több nagy külföldi befektető érdeklődést mutatott észak-magyarországi telephely létesítése iránt. Országosan a térségnek legnagyobb szerepe a *bányászaton* belül van (az ágazati dolgozók 39%-ával), ezt a *nem fémes ásványi termékek gyártása* (26%), valamint a *kohászat és fémfeldolgozás (22%) követi.*

Az ipar néhány mutatója 1997-ben Észak-Magyarországon, %

Részesedés az összes eszközből	Az export részaránya az értékesítésben	A termelékenység változása az előző évhez képest
12,5	32,9	115,1

Forrás: KSH

Az iparban foglalkoztatottak megoszlása ágazatok szerint Észak-Alföldön, 1997



Az *Észak-Alföld* elsődlegesen nem ipari térség, és valószínűleg a jövőben sem lesz az. A térség infrastrukturális fejletlensége, a természeti adottságok, a fejlődő piacoktól viszonylag távol eső volta nem jelentenek kedvező feltételeket a modern nagyipari termelés számára. Ez alól vannak kivételek, pl. Debrecen és Nyíregyháza vonzáskörzetében jelentős növekedés indult meg.

Forrás: KSH

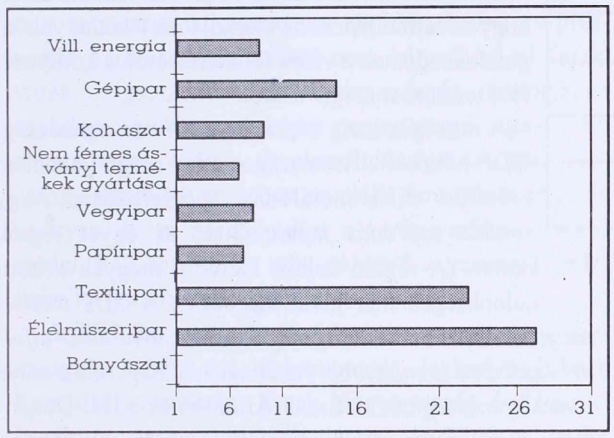
Országos viszonylatban az *élelmiszer- és dohányiparon,* valamint a *fa- papír- és nyomdaiparon* belül van jelentősebb súlya a térségnek (az ágazati alkalmazottak 18%-ával).

Az ipar néhány mutatója 1997-ben Észak Alföldön, %

Részesedés az összes eszközből	Az export részaránya az értékesítésben	A termelékenység változása az előző évhez képest
9.2	34,9	108,0

Forrás: KSH

Az iparban foglalkoztatottak megoszlása ágazatok szerint Dél-Alföldön, 1997



Forrás: KSH

A *Dél-Alföld* ipara fejlődik a leglassabban az országban. A körzet iparáról mindaz elmondható, ami az Észak-Alföldéről. Bár némi növekedés itt is van, az őszi oroszországi válság hullámai visszavetik a régió élelmiszeriparát, amely elsősorban a keleti piacokon talált vevőkre. A megfelelő *agrár alapanyagbázis létrejötte nélkül* csak szigetszerű sikerpéldákra lehet számítani, de általános élelmiszeripari és könnyűipari fejlődésre nem.

Országos viszonylatban a régióban erős az *élelmiszeripar* és az *egyéb feldolgozóipar* (az ágazati alkalmazottak 21%-a kap e térségben munkát).

Az ipar néhány mutatója 1997-ben a Dél-Alföldön, %

Részesedés az összes eszközből	Az export részaránya az értékesítésben	A termelékenység változása az előző évhez képest
10,51	36,4	102,9

Forrás: KSH

Építőipar

Az építőipar területén 1998-ban jelentős fellendülés volt. A GKI Rt. az építőipari teljesítmény 1998-as 13%-os bővülése után, 1999-ben 7%-os növekedést prognosztizál a megelőző évhez képest. Mindezt a lassuló gazdasági növekedési ütemre, a csökkenő rendelésállományra, valamint az érintett vállalkozások konjuktúra várakozásaira alapozza.

Az építési piac elmúlt időszaki alakulásának területi vonatkozását illető legfontosabb megállapítás az, hogy az egyes régiókban, illetve megyékben – csakúgy, mint a nemzetgazdaság egészében – az építőipari kibocsátás erősen hektikusan alakult, nagy ingadozásokat mutatott. Az építési-szerelési tevékenység területi megoszlására is jellemző *a központi körzet erőteljes túlsúlya*, de az építési teljesítmények tekintetében jelentősek a nyugat- és közép-dunántúli, valamint a dél-alföldi régiók is. A következő táblázat adatai alapján kiemelendő a központi régió, ahol a létszámmal való gazdálkodás hatékonysága sokkal magasabb színvonalú, mint az ország egyéb körzeteiben.

A kilencvenes évtized folyamán az építőipar is jelentős átalakuláson ment át, a szervezeti rendszer átfor-

Az építési-szerelési tevékenység értékének és az építőiparban foglalkoztatottaknak a megoszlása 1997-ben (%)

	Építési-szerelési tevékenység értéke	Az építőiparban foglalkoztatottak
Közép-Magyarország	36,1	32,2
Közép-Dunántúl	11,2	11,5
Nyugat-Dunántúl	15,0	14,4
Dél-Dunántúl	7,8	9,1
Észak-Magyarország	9,2	9,2
Észak-Alföld	8,2	9,6
Dél-Alföld	12,6	14,0
Összesen	**100,0**	**100,0**

Forrás: KSH

málódása teljesen újrarajzolta a honi építőipar „térképét". A kereslet átrendeződése az elmúlt hét esztendő során számottevően növelte a nyugat-dunántúli körzet jelentőségét, különösen Vas és Zala megyékben volt érezhető e növekedés. Lényegében megőrizte korábbi pozícióit a központi, a közép-dunántúli és a dél-alföldi régió. E térségekből pozitív példákként Veszprém és Bács-Kiskun megyék emelhetők ki. A többi területen érdemben csökkent az építési-szerelési tevékenység, különösen Nógrád és Somogy megyékben. A legerőteljesebb visszaesés az észak-alföldi térségben, s ezen belül is leginkább Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben következett be.

Az elkövetkező esztendőben az építési piac területi egyenlőtlenségeinek érdemi csökkenésére nem lehet számítani. Hosszabb távon azonban lehetséges nivellációs folyamatok beindulása, mindez azonban nagyban függ a területfejlesztési gyakorlatnak (részben az EU-csatlakozással is kapcsolatos) alakulásától.

Agrárgazdaság

A gazdasági fejlődést – a világon mindenütt – a mezőgazdaság szerepének és súlyának relatív csökkenése kíséri. Ez a tendencia Magyarországon is megfigyelhető. Rendkívül kedvezőtlen viszont, hogy hazánkban *a mezőgazdaság teljesítménye minden régióban csökkent.* A többszörös kompromisszumok árán kialakult és végrehajtott rendkívül „szerencsétlen" (gazdaságilag irracionális) mezőgazdasági privatizáció következtében tovább nőttek az ágazaton belüli regionális különbségek. Az elmaradott agrár-térségekben a tulajdon dekoncentrációját az átlagosnál is gyorsabb koncentráció, a tőke kevés kézben való összpontosítása és a falusi bérmunkások újbóli megjelenése követte. Az *elmaradott térségek fejlesztése* fontos kormányzati feladat. Az elmaradott (és nem hatékonyan termelő) térségek lakóit azonban nem azért kell támogatni, hogy a kedvezőtlen adottságok ellenére is termeljenek, hanem azért, hogy ne termeljenek, de maradjanak a lakhelyükön, gondoskodjanak a vidék fenntartásáról, a környezet és a természet megóvásáról.

A mezőgazdaság részaránya a nemzetgazdasági GDP-ből 6,4%. Az országos átlag mögött azonban erőteljes differenciálódás, meglehetősen *nagy területi szóródás* tapasztalható az egyes régiók között. (A régión belüli, illetve a megyék közötti különbségek már jóval kisebbek.) A GDP területi megoszlását tekintve *az agrárgazdaság súlya a dél-alföldi régióban a legnagyobb.* Az átlagosnál nagyobb a súlya a mezőgazdaságnak az Észak-Alföldön és a Dél-Dunántúlon, átlag körüli a Nyugat-Dunántúlon, Közép-Dunántúlon és Észak-Magyarországon, míg igen csekély a mezőgazdaság súlya Közép-Magyarország gazdasági teljesítményében.

A fentiektől eltérő sorrend alakul ki, ha egységnyi termőterületre vetítve vizsgáljuk az egyes régiók mezőgazdasági teljesítményét. E szerint az *agrárgazdaság fajlagos teljesítménye* a legnagyobb éppen Közép-Magyarországon. Ezt a régiót követi Dél-Alföld, Közép-Dunántúl, Észak-Alföld, Nyugat-Dunántúl, Dél-Dunántúl és végül pedig Észak-Magyarország.

A mezőgazdaságnak a *foglalkoztatásban* betöltött szerepe is változik. A mezőgazdaság, a vad- és erdőgazdálkodás és a halászat az aktív keresők 7,5–8%-át foglalkoztatja, ez közel 300 ezer főt jelent. Az átlagszámok mögött nagyon eltérő értékek húzódnak meg. Dél-Alföldön az aktív keresőknek 17%-a – az országos átlag több mint kétszerese – a mezőgazdaságban talál munkát. A régiók közötti rangsor második-harmadik helyén Dél-Dunántúlt és Észak-Alföldet találjuk (10-11%). Átlaghoz közeli mezőgazdasági foglalkoztatás tapasztalható Közép-Dunántúlon és Nyugat-Dunántúlon. Átlag alatti a mezőgazdasági foglalkoztatás Észak-Magyarországon és Közép-Magyarországon. A mezőgazdaságban foglalkoztatottak száma legnagyobb mértékben

Észak-Magyarországon, a legkisebb mértékben Nyugat-Dunántúlon csökkent.

A más irányú foglalkoztatási lehetőségek (ipar, szolgáltatások) viszonylag szoros összefüggést mutatnak a települések méretével: *minél kisebb egy település, a mezőgazdaság helyi foglalkoztatási szerepe annál inkább felértékelődik.* Vagyis a kisebb településeken a népességnek a munkahely választási lehetősége csökken, jórészt a mező- és erdőgazdaságra korlátozódik.

A *vidékfejlesztés* azokra a régiókra irányul, amelyek településstruktúrájában a falvak a meghatározóak, gazdaságuk pedig legjellegzetesebben a mezőgazdasághoz és a természeti környezethez kötődik. Fejlett és prosperáló agrárgazdaság nélkül nem képzelhető el fejlett vidék. Ugyanakkor az agrárgazdaság önmagában egyetlen régióban sem képes megszüntetni a gazdasági elmaradottságot és a munkanélküliséget. A mezőgazdaság számos kistérségben szociális funkciót is ellát, de az ilyen típusú gazdálkodást a versenyszférától eltérő módon kell kezelni, és nem célszerű a versenyszférára szánt forrásokból támogatni.

A GKI Rt. *vállalkozói felmérése* szerint saját gazdaságuk 1999. évi üzletmenetét legkedvezőbbnek Közép-Magyarország, Észak-Magyarország és Nyugat-Dunántúl agrárvállalkozói látják; legkevésbé pedig Észak-Alföld és Közép-Dunántúl cégei bizakodnak. Az Észak-Alföld agrárvállalkozói között a legkisebb (14%) a középtávú expandálást, bővülést tervező cégek aránya. Átlag feletti expanziós törekvésekről számoltak be Közép-Magyarország (45%) vállalkozói.

Infrastrukturális ellátottság

A területi fejlettség és a közlekedési hálózat fejlettsége, kiépítettsége között határozott összefüggés mutatható ki. Napjainkban és a következő évtizedek várható fejlődése alapján ez a meghatározottság azonban sok vonatkozásban átalakul, módosul. A legfontosabb motiváló tényező egyfelől a termelés technikai, szerkezeti elemeinek olyan változása, mely szerint az egységnyi GDP előállításához lényegesen kisebb és fokozatosan csökkenő szállítási igény jelentkezik, másfelől, hogy a szállítási rendszerek és módozatok látványos technikai fejlődése drámaian csökkentette a szállítási költségeket. Ugyanakkor a szállítás felértékelődésének irányába hat részben a megfigyelhető globalizáció, részben pedig a térségi munkamegosztás gyors ütemű mélyülése és kiszélesedése.

A dolog természetéből következően azonban mind a területi fejlettség, mind a közlekedési és hírközlési hálózat rendkívül merev, rövid távon érdemben alig módosítható adottság, amely csak fokozatosan, szerény mértékben változtatható. A regionális fejlettség és fejlődés, valamint a szállítás és hírközlés közötti sajátos kapcsolatrendszer hangsúlyozása mellett az utóbbi években bizonyos szabályosságok azonban megfigyelhetők e tekintetben is:

- Az ország *úthálózata* alig bővült az évtized elejéhez viszonyítva, de az autópályák, autóutak hossza 25%-kal, az egyéb elsőrendű főutaké 10%-kal növekedett. A fejlesztések koncentráltan valósultak meg, így főként a fővárost és környékét, Nyugat-Dunántúlt és Észak-Magyarországot érintették. Az autópálya-építésnek egyértelműen területi fejlődést segítő szerepe van.

- 1997-ben mintegy 450 km hosszú autópálya üzemelt, amelynek 90%-a a gazdaságilag fejlett Közép-Magyarország, Közép-Dunántúl és a Nyugat-Dunántúl régióiban található. Ez akár természetesnek is mondható, hiszen a forgalom nagysága indokolja ezt, de az autópálya megléte maga is fontos gazdasági fejlődést generáló tényező, *így a regionális különbségek az utóbbi években inkább nőttek, mint csökkentek.* Ezen alig tompított az M3-as autópálya 1998-ban átadott új szakasza.

- Általában az is megfigyelhető, hogy a magasabbrendű utak 100 km^2-re jutó sűrűsége a fejlettebb térségekben jóval magasabb. Az országos közúthálózat sűrűségében, azonban már kisebb eltérések mutatkoznak az országos nagy régiók között.

- A térségi, regionális fejlettséggel azonos irányban módosult az áruszállításra használt gépjárműipar állománya és változásának üteme. 1995-97 között a teherszállítás járműállománya országosan 5,4%-kal bővült: Közép-Magyarországon 12,7%-kal, Nyugat-Dunántúlon 8,7%-kal, miközben Észak-Alföldön több mint 3%-kal csökkent. A gyorsabb állományváltozás azonban nemcsak a meglévő ellátottsági különbségeket fokozta, hanem további minőségi eltéréseket is generál.

- A személygépkocsi-állomány és ellátottsági színvonalak tekintetében is hasonló tendenciák figyelhetők meg azzal a különbséggel, hogy az észak-ma-

gyarországi térség, különösen pedig Szabolcs-Szatmár-Bereg megye fejlettségéhez képest igen előkelő növekedési ütemet mutat fel: Pest megye után Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében növekedett a leggyorsabban a személyi jármű állománya, azonban ezek zöme magas életkorú keleti típusokból tevődött össze.

Az országon belüli nagy régiók fejlődését a közúti hálózaton túl a *vasúti szállítás* érinti leginkább. Itt azonban a 90-es évek eddigi fejlődése alapján inkább olyan összefüggés figyelhető meg, hogy nem a vasút generálja a térségi fejlődést, hanem fordítva. A térségi fejlődés jelentős különbségei a vasúthálózat változását és a vasút teljesitményének alakulását determinálják. Miután a vasúti szállítási teljesítmények drámaian csökkentek, így a csökkenő szállítási kereslet a vasúthálózaton keresztül tovább fokozza a kevésbé fejlett térségek gazdasági leszakadását.

A *hírközlés* a rendszerváltás óta a legdinamikusabban fejlődő nemzetgazdasági alágazat. A koncessziós szerződést követően jelentős beruházási és fejlesztési tevékenység indult be az országos alaphálózatok kiépítésére, a telefonellátottság színvonalának emelésére. *A távbeszélő fővonalak száma 1990-97 között megháromszorozódott, de például Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében meghatszorozódott. Az ellátottságban tapasztalt korábbi igen jelentős térségi különbségek mérséklődtek, de az ellátottságban még ma is jelentős különbségek vannak.* A legfejlettebb térség ellátottsági mutatója közel kétszerese a legfejletlenebbnek. Érdekes azonban, hogy az üzleti távbeszélő fővonalak közel 50%-a a közép-magyarországi régióban koncentrálódik. Az azonban kétségtelen, hogy az utóbbi két-három évben a telefonellátottság tekintetében érzékelhető *térségi kiegyenlítődési folyamat érvényesült,* és a meglevő különbségeket már inkább *a gazdasági fejlettség és a fizetőképes kereslet okozza.*

A beruházások regionális alakulása

A beruházások kiemelt szerepet játszanak a területi különbségek változtatásában, ezért viszonylag részletesen bemutatjuk, hogyan alakult az elmúlt években a beruházások térbeli elhelyezkedése, annak dinamikája az egyes régiókban. Bemutatjuk a felhalmozások ágazati szerkezetét a régiók közötti és az azon belüli összehasonlításban, az egy lakosra jutó beruházások teljesítményértékének alakulását, valamint a beruházások anyagi-műszaki összetételének sajátosságait.

A regionális beruházásokat a KSH a beruházás megvalósulási helyén veszi számba, ezért az adatok valóban a régióban megvalósított felhalmozást mutatják. Mivel évről-évre markánsan eltérhet a megyék sorrendje (pl. a zöldmezős beruházások miatt), ezért a következőkben nem egy-egy évet vizsgálunk, hanem az 1992–97 közötti évek átlagát. Ez azonban torzítást okozhat (hiszen ugyanaz a folyóáras adat 1992-ben mást „ért", mint 1997-ben), de ez talán még mindig kevésbé ad torz végeredményt, mintha – ahogy kellene – regionális beruházási árindexet számolnánk, s azzal végeznénk az összehasonlítást.

A felhalmozás ágazati szerkezetét vizsgálva szembetűnő különbségek figyelhetők meg az egyes régiók között. A mezőgazdaság a régió országos arányánál kisebb részt képvisel a közép-magyarországi régióban (ez érthető Budapest túlsúlya miatt), ugyanakkor messze átlagot meghaladó a részesedése a Közép- és Dél-Dunántúlon, valamint az Észak- és Dél-Alföldön. A bányászat a Közép-Dunántúlon és Észak-Magyarországon kiemelkedő jelentőségű ágazat. A modernizáció szempontjából meghatározó jelentőségű feldolgozóipar az átlagosnál nagyobb szerepet játszik a felhalmozásban Közép- és Nyugat-Dunántúlon, míg a viszonylag egyenletesen fejlesztett villamosenergia-, gáz-, hő- és vízellátás szakágazat részesedése átlagot meghaladó a Dél-Dunántúlon és Észak-Magyarországon (ez utóbbiak esetében a szénvagyonra épülő erőművek fejlesztései lehetnek meghatározók az eltérésben).

Összességében az ipari beruházások nagyobb súlyt képviselnek a közép- és nyugat-dunántúli és az észak-magyarországi régióban, míg a közép-magyarországi régióban 50%-kal marad el az arány a régió átlagától. Ez is arra utal, *hogy a már iparosodottabb régiók beruházásai továbbra is főként az iparra koncentrálódnak, miközben az iparral gyengén ellátott régiók felzárkózása – legalábbis az ipar tekintetében – az elmúlt hat évben sem történt meg.* Ugyanakkor figyelemmel kell lenni arra is, hogy az ipar egyfajta leépülése történt a rendszerváltás utáni időszakban. A nagy gépipari, kohászati vertikumok jelentős része megszűnt, más része átalakult, modernizálódott, s ezzel új piacokra lelt. Ez azonban azzal is járt, hogy megemelkedett ezen ágazatok beruházási rátája (1992 után). A növekvő (külpiaci) kereslet hatására a profitráta jelentősen emelkedett az iparban (azon belül átlagon felüli mértékben a gépiparban).

A magasabb profitráta, a kedvező konjunktúra, a viszonylag alacsony munkaerőköltségek és a befektetéseket preferáló amortizációs és nyereségadó politika

együttesen az ipari termelők (zömében multinacionális vállalatok) javára rendezte át a jövedelmeket, amelyek éltek is a lehetőségekkel, s részben további modernizálással, részben új, zöldmezős beruházásokkal új szakágazatok alapjait vetették meg (pl. személygépkocsi gyártás).

Az építőipar átlagot jelentősen meghaladó arányban csak a közép-magyarországi régióban fordul elő, amit a nagy fővárosi építkezések és a Pest megyébe települő szolgáltatások mellett a nagy infrastrukturális fejlesztések, rekonstrukciók indokolnak. A kereskedelem, javítás, valamint a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás szakágazatok beruházásai is ebben a régióban átlagot meghaladó mértékűek a vizsgált időszakban, ezt egyfelől a bevásárlóközpont építési láz, másfelől a kisebb panziók, szállodák építése, felújítása okozta. Ezekben tükröződik az is, hogy a főváros és környéke potenciális fogyasztóközönség szempontjából a legígéretesebb, amit a magasabb jövedelmek, a javuló úthálózat és az eltérő életstílus alapoznak meg. Ugyanezen okra vezethető vissza a szállítás, posta, távközlés és a pénzügyi tevékenységek kimagasló részesedése is a közép-magyarországi régióban. A nagyobb pénzintézetek a fővárosban koncentrálódnak, s a pénzügyi szolgáltatások nagyobb része is itt zajlik (pl. tőzsde csak itt található).

Ezért az e szféra által végrehajtott beruházásokban elért 3/4-es arány nem meglepő, hiszen a meglevő infrastruktúra fenntartása már önmagában is jelentős beruházásokat követel.

Ugyanez az összefüggés látható az ingatlanügyletek és egyéb szolgáltatások, valamint a közigazgatás esetében is (ez utóbbinál a minisztériumok és az országos hatáskörű szervek mellett az akkor még huszonkét kerületi és a fővárosi önkormányzat okozza a nyomasztó felülreprezentáltságot). A társadalmi szolgáltatások területén (oktatás, egészségügy és egyéb közösségi személyi szolgáltatás) a közép-magyarországi régió átlagos vagy átlag alatti szinten ruházott be. Ezt egyrészt a területileg egyenletesebben kiépített hálózatok okozhatták (bár pl. a középiskolák és a felsőfokú tanintézmények, valamint a klinikák és kórházak száma meghaladja a népességszám alapján indokolt szintet). Az oktatásban az Észak-Alföld, az egészségügyben a Nyugat-Dunántúl, az Észak- és Dél-Alföld aránya haladja meg az átlagot. Mindkét szektorban az egyedi nagyberuházások okozzák a jelentős eltérést (pl. soproni kórház-rekonstrukció).

A beruházások térbeli allokációját nagyban befolyásolta az egyes régiók gazdasági tradíciója, korábbi fejlettségi foka és jellege. Az összes beruházásból aránytalanul magas hányad (43%) valósult meg 1992-97 között a közép-magyarországi régióban. Az itt eszközölt invesztíciók tekintélyes hányada az infrastrukturális és szolgáltató ágazatokban realizálódott, magas volt az import gépbeszerzés részesedése, tehát a beruházások tovább növelték ezen országrész technikai-műszaki előnyét. A viszonylag fejlett feldolgozóiparral rendelkező országrészekben a további beruházások is a feldolgozóiparba áramlottak, s a gyengén iparosodott régiók felzárkózása egyelőre nem történt meg.

A *közép-magyarországi régióban* – az előbbiekkel összhangban – a kereskedelem, javítás; a szállítás, posta, távközlés; a pénzügyi tevékenységek; az ingatlan ügyletek és az egyéb gazdasági szolgáltatások, valamint a közigazgatás aránya haladta meg az országos átlagot. A *közép- és nyugat-dunántúli régióban* a mezőgazdaság, a feldolgozóipar (50%-kal magasabb aránnyal) és az ipar volt nagyobb súlyú a beruházásokban. A *dél-dunántúli régióban* a mezőgazdaság és az ipar, ezen belül is a villamosenergia, gáz-, hő- és vízellátás jeleskedett a beruházásokban. *Észak-Magyarországon* a feldolgozóiparba és a villamosenergia, gáz-, hő- és vízellátás szakágazatba (ezzel az iparba) áramoltak a fejlesztési források, ezzel szemben az *észak-alföldi régióban* inkább a mezőgazdaságot fejlesztették jobban, míg a többi szakágazat az országos átlagnak megfelelően ruházott be. A *Dél-Alföldön* is a mezőgazdaság kapott átlag feletti mértékben forrást, de a feldolgozóipar és az egészségügy beruházásai is meghaladták az országos átlagot.

A beruházások folyó áras teljesítményértékének régiónkénti növekedési ütemében összességében nem túl nagyok a különbségek (1992-97 között évente átlagosan 23,5%-os növekedés valósult meg), azonban ezt megfelelő fenntartással kell értékelni, mert az induló helyzet és a felhalmozások szerkezete a felszínen tükröződőnél nagyobb eltéréseket rejt magában. A deklarált szándékok szerint a jövőben az eddigieknél több modernizációs beruházás realizálódik majd az ország keleti felében, de ezek számottevő átrendező hatása 1999-ben még alig lesz érzékelhető.

Az 1992–97 közötti időszakot a beruházások erőteljes hullámzása jellemezte. A mélypontot az 1992-es év jelentette, majd 1993-ban kisebb, 1994-ben nagyobb mértékű fellendülés volt. Az 1995-ös restrikciós lépések nem múltak el nyomtalanul a felhalmozás esetében sem, a beruházási volumen újra csökkent. 1996-ban stagnálás körüli állapot, 1997-ben érezhető növekedés következett be, amely 1998-ban teljesedett ki.

Az *éves folyóáras növekedési ütemek* a fejlesztési prioritásokra, a helyi tradíciókra, adottságokra, a bázishelyzetre utalnak. *Közép-Magyarországon* messze az átlag feletti ütemben bővültek a bányászati, az ipari, az építőipari, a kereskedelmi és az oktatási célú beruházások, miközben még folyóáron is mérséklődött a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás felhalmozása. A *Közép-Dunántúlon* az ipar, a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás, a szállítás, posta és távközlés, az ingatlanügyletek és egyéb gazdasági szolgáltatás, valamint az egyéb közösségi beruházások gyarapodtak átlagot meghaladó ütemben, ellenben csökkentek a bányászat, a pénzügyi tevékenységek beruházásai.

A *nyugat-dunántúli régió* főleg az építőipar, a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás, valamint a közigazgatás területén jeleskedett, miközben folyóáron mérséklődtek a bányászati célú felhalmozási kiadások. A *dél-dunántúli régióban* a villamosenergia, gáz-, hő- és vízellátás tűnik csak ki, de pl. a bányászat, az építőipar beruházása visszaesett, s stagnált a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás, a pénzügyi tevékenységek, valamint az ingatlanügyek és egyéb szolgáltatások felhalmozása. Míg az ország más területein a bányászat fejlesztése visszaszorult, addig *Észak-Magyarországon* dinamikus növekedést láthatunk, igaz átlag feletti növekedési ütemet ezen kívül csak a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás, az egészségügy és az egyéb közösségi szolgáltatás mutatott fel.

Az *észak-alföldi régióban* átlag feletti felhalmozási dinamikát mutatott a mezőgazdaság, az ingatlanügyletek és az egészségügy, míg nominálisan is csökkenő ütemet a (nem túl nagy súlyt képviselő) bányászat, a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás, miközben stagnált a pénzügyi tevékenység folyóáras felhalmozása. A *Dél-Alföld* csak annyiban tér el ettől, hogy itt a kereskedelem és javítás, a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás, a pénzügyi tevékenység beruházása kissé, a közigazgatásé jelentősen meghaladta az átlagot.

Mivel az éves átlagos növekedési ütemek között nincs érdemi eltérés régiónként, ezért megállapíthatjuk, hogy *a felhalmozás egésze szempontjából a területi különbségek nem növekedtek*. Ugyanakkor az egyes régiókban különböztek a felhalmozás hangsúlyos területei, s így a lehetséges későbbi fejlődési pályák is eltérnek egymástól. 1995–98 között pl. a gépipar volt a hazai GDP növekedés egyik legfontosabb motorja, így azok a régiók, amelyekben átlag felett fejlesztették a gépipart, előnybe kerültek. A mezőgazdasági dekonjunktúra ugyanakkor nem kedvezett azoknak a megyéknek, ahol az átlag feletti arányban fejlesztették ezt a szektort.

Az összes beruházás alakulása jól mutatja ugyan a lehetséges fejlődési utakat, de mechanikusan össze nem hasonlítható adatokat tartalmaz. A régiókat alkotó megyék területe, s különösen népességszáma ugyanis jelentősen eltér egymástól, ezért a továbbiakban az *egy főre jutó beruházási kiadásokat* elemezzük részletesebben.

Az egy lakosra jutó beruházás teljesítményértékének gazdasági ágak szerinti megoszlása (1992-97 átlaga, %)

Megye, főváros	I	II	III	IV	V	VI	VII	Összesen
Közép-Magyarország	0,8	29,9	5,0	10,4	32,4	6,6	22,3	100,0
Közép-Dunántúl	4,8	66,4	2,4	5,6	16,9	5,5	13,5	100,0
Nyugat-Dunántúl	3,7	64,8	1,7	4,8	20,6	7,0	15,7	100,0
Dél-Dunántúl	10,0	53,8	3,3	6,6	21,6	8,4	15,3	100,0
Észak-Magyarország	4,5	62,9	3,4	4,0	23,7	6,5	13,2	100,0
Észak-Alföld	6,8	49,9	2,4	7,4	27,5	9,8	15,4	100,0
Dél-Alföld	7,6	52,3	2,4	8,1	21,0	10,3	16,0	100,0
Összesen	**3,2**	**40,7**	**2,9**	**6,3**	**24,3**	**6,1**	**16,4**	**100,0**

I. Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat, II. Ipar összesen, III. Építőipar IV. Kereskedelem, javítás V. Szállítás, posta és távközlés, VI. Oktatás, egészségügy, VII. Többi gazdasági ág.

A *közép-magyarországi régióban* az egy főre jutó beruházások a kereskedelem, javítás és a szállítás, posta, távközlés szakágazatban haladják meg az átlagot. A *Dunántúlon és Észak-Magyarországon az ipar, az Alföldön* az ipar és a mezőgazdaság s részben a kereskedelem és szolgáltatás, valamint az oktatás és egészségügy tűnik ki az egyes területek közül.

Alföldön (ahol már láttuk, hogy a társadalmi szolgáltatások súlya a beruházásokon belül átlagot meghaladó, s ezek általában nagy építés igényűek). A belföldi gépekből a közép- és dél-dunántúli, az észak-magyarországi és kisebb mértékben az alföldi cégek szerzetek be átlagot meghaladó arányban, míg az (általában magasabb technikai szintet képviselő) importgépek inkább a közép-

Az egy lakosra jutó beruházás teljesítményértéke gazdasági ágak szerint (1992-97 átlaga az országos százalékában, %)

Megye, főváros	I	II	III	IV	V	VI	VII	Összesen
Közép-Magyarország	35,4	100,9	236,6	226,5	183,2	149,0	187,1	155,5
Közép-Dunántúl	141,8	153,9	78,5	83,9	65,6	84,1	77,9	106,7
Nyugat-Dunántúl	122,0	166,5	62,1	80,2	88,8	119,6	100,6	118,3
Dél-Dunántúl	178,5	75,3	64,5	59,7	50,6	78,3	53,1	64,4
Észak-Magyarország	86,0	93,4	71,6	38,3	59,1	63,7	48,9	68,3
Észak-Alföld	108,3	61,9	40,8	58,9	57,1	81,0	47,5	57,1
Dél-Alföld	134,2	72,1	46,4	72,3	48,5	94,0	54,7	63,5
Összesen	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

I. Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat, II. Ipar összesen, III. Építőipar IV. Kereskedelem, javítás V. Szállítás, posta és távközlés, VI. Oktatás, egészségügy, VII. Többi gazdasági ág.

Az *országos átlagot meghaladó* az egy főre jutó beruházás a mezőgazdaságban minden régióban a közép-magyarországi és az észak-magyarországi régiót leszámítva, míg az ipar súlya csak a közép- és nyugat-dunántúli régióban átlagot meghaladó, illetve a közép-magyarországiban átlagos. Az építőiparban és a szolgáltatásban a közép-magyarországi régió túlsúlya a jellemző, de átlag feletti az egy főre jutó beruházás a nyugat-dunántúli régióban is, igaz, csak az oktatásban és az egészségügyben, s átlagos mértékű a nem nevesített ágazatokban. A gazdasági jellegű szolgáltatások (kereskedelem, szállítás, posta, távközlés) felhalmozási tevékenységében jelentős az elmaradás a Dél-Dunántúlon, Észak-Magyarországon, valamint az Alföldön.

A *beruházások anyagi-műszaki összetétele* részben a beruházások céljától függ (pl. az infrastruktúra általában magasabb arányú építést feltételez), de részben az anyagi lehetőségek függvénye is (pl. belföldi gyártású vagy importgépet vásárolnak-e). A régiók között nincsenek ugyan nagy különbségek, de az eltérések árulkodók lehetnek. Az építés átlagot meghaladó mértékű a Dél-magyarországi és a közép- és dél-dunántúli régióra jellemzők.

A *gépberuházások aránya* az átlagot (48%) csak a Közép-Dunántúlon (52%) haladja meg érdemleges mértékben, míg jelentősen átlag alatti ez a mutató az Észak-Alföldön (45%) és különösen a Dél-Alföldön (43%). A *gépberuházások belső aránya* (42% hazai gép, 58% importgép) is régióról-régióra változik. Az importgépek súlya nagyobb a közép-magyarországi (72%) és a nyugat-dunántúli (70,5%) régióban, míg átlag alatti a Dél-Dunántúlon (49%), Észak-Magyarországon és az Észak-Alföldön (48%), valamint a Dél-Alföldön (52%).

Az *építés éves* folyóáras növekedési üteme átlagot meghaladó dinamikájú a közép-magyarországi, a közép-dunántúli és az észak-magyarországi régiókban, míg jelentős elmaradás figyelhető meg az Alföldön és a Dél-Dunántúlon. A *belföldi gépek* esetében nincs jelentős különbség az ütemekben, nem úgy, mint az *import-gépeknél:* átlag felett teljesítettek a közép-dunántúli, a dél-alföldi és a közép-magyarországi régiók, míg messze

A beruházások anyagi-műszaki összetétel szerinti megoszlása
(1992–97 átlaga, %)

Megye, főváros	Építés	Belföldi gép	Import gép	Egyéb	Összesen
Közép-Magyarország	42,0	40,0	46,2	46,5	43,2
Közép-Dunántúl	11,3	13,1	12,7	9,8	11,9
Nyugat-Dunántúl	11,7	8,5	14,6	12,0	11,9
Dél-Dunántúl	6,7	7,8	5,4	6,7	6,5
Észak-Magyarország	8,8	11,3	7,4	8,2	8,8
Észak-Alföld	9,8	10,3	6,8	8,2	8,9
Dél-Alföld	9,7	8,9	7,0	8,4	8,7
Összesen	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

A beruházások anyagi-műszaki összetétel szerinti növekedési üteme
(1992–97 átlaga, %)

Megye, főváros	Építés	Belföldi gép	Import gép	Egyéb	Összesen
Közép-Magyarország	128,5	125,4	123,2	125,2	126,0
Közép-Dunántúl	130,4	129,5	129,5	126,4	129,6
Nyugat-Dunántúl	121,7	129,0	112,4	113,1	118,3
Dél-Dunántúl	116,3	123,2	120,5	119,2	119,0
Észak-Magyarország	126,8	129,0	112,9	115,2	122,3
Észak-Alföld	113,9	128,3	121,7	127,2	119,6
Dél-Alföld	119,8	129,0	123,1	125,9	122,9
Összesen	**124,4**	**127,1**	**121,1**	**122,3**	**123,7**

elmaradt az átlagtól a Nyugat-Dunántúl és Észak-Magyarország.

A GKI Rt. prognózisa szerint 1999-ben a beruházások területi allokációjában nem sok változás lesz. A keleti országrészben – összefüggésben az M3-as autópálya meghosszabbodásával, némi központi ráhatással – számítani lehet a korábbinál valamivel élénkebb és előnyösebb szerkezetű beruházás-növekedésre, de ennek mértéke nem lesz olyan nagy egy év alatt, hogy az számottevően befolyásolja majd e régiók gazdasági életét.

Foglalkoztatás – keresetek – munkanélküliség

A nemzetgazdaság egészében – a húsz főnél többet foglalkoztató vállalkozásokban és létszámhatár nélkül a költségvetésben – alkalmazásban állók száma 25%-kal csökkent 1992-97 között. A létszám apadása eltérő mértékben érintette az egyes régiókat: a legkevésbé (18%-kal) a közép-dunántúli régió létszáma fogyott, a legnagyobb mértékben a dél-dunántúlié (30%-kal).

A régiók többségének létszámvesztési tendenciáit csökkenő ütemű fogyás jellemezte a tárgyalt időszakban (Közép-Magyarország, Dél-Dunántúl, Észak-Alföld, Dél-Alföld). 1997-ben már nem fogyott tovább az alkalmazásban állók száma Közép- és Nyugat-Dunántúlon, s Észak-Magyarország az egyetlen országrész, ahol 1997-ben a korábbi évekhez képest jelentősebb dinamikájú létszámfogyás következett be.

Az általános gazdasági viszonyok és a foglalkoztatási folyamatok mérlegelése alapján azt prognosztizáljuk, hogy 1999-ben mind a húsz fő fölötti szervezetekben, mind a foglalkoztatottak összlétszáma tekintetében enyhe

létszámnövekedés várható Közép-Magyarországon, Nyugat- és Közép-Dunántúlon; stagnálás valószínűsíthető a két alföldi régióban és Dél-Dunántúlon, de Észak-Magyarországon még mindig nem áll meg a létszám fogyása.

nyugat-dunántúli régióban). A közigazgatás foglalkoztatási viszonyai igen speciális képet mutatnak. A központi régióban alig nőtt az ágazat létszáma hat év alatt, viszont itt alkalmazzák a közigazgatás, kötelező társadalombiztosítás ágazatban foglalkoztatottak 56%-át.

Az alkalmazásban állók számának változása régiónként és ágazatonként 1992-1997 között (1992=100 %)

	Közép-Magyarország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Észak-Magyarország	Észak-Alföld	Dél-Alföld	Nemzetgazdaság összesen
Mező- és erdőgazd., halászat	38,8	62,4	48,7	51,3	51,8	43,3	48,6	48,8
Ipar	60,7	86,7	91,0	71,8	68,6	77,3	73,0	73,6
Ebből: feldolgozóipar	58,6	93,7	93,5	75,3	68,9	78,1	73,1	74,3
Építőipar	47,0	52,9	62,9	43,4	39,2	42,1	62,5	48,3
Kereskedelem, javítás	60,2	53,1	60,0	50,1	48,1	51,6	54,2	55,7
Szálláshely-szolg., vendéglátás	75,1	72,8	94,1	83,2	92,1	102,4	70,1	80,4
Szállítás, posta, távközlés	81,4	78,9	80,6	73,4	73,6	77,3	77,8	78,6
Pénzügyi szolgáltatás	110,7	102,1	107,9	103,3	101,1	98,5	98,5	105,7
Ingatlanügyek, gazdasági tev.-t segítő szolgáltatás	72,2	80,9	118,2	65,0	74,2	101,0	88,6	77,2
Közigazgatás	102,2	158,2	139,8	151,8	184,6	148,3	139,2	119,6
Oktatás	83,8	81,4	78,0	75,6	78,6	80,4	80,7	80,6
Egészségügy	85,0	100,7	83,4	80,3	87,0	87,9	88,2	86,5
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	74,7	68,4	75,5	68,9	74,0	80,0	79,5	74,7
Összesen	**74,4**	**82,0**	**80,8**	**70,2**	**73,1**	**73,8**	**72,9**	**74,9**

Forrás: KSH

A tárgyalt hat év alatt mindössze két nemzetgazdasági ágban – a pénzügyi szolgáltatásokban és a közigazgatásban – emelkedett a foglalkoztatottak száma. Az előbbi esetében az alacsony bázis és a tevékenység dinamikus térnyerése magyarázza a jelenséget, az utóbbiban politikai okokon túlmenően, főleg vidéken a munkanélküliség egyfajta kompenzálásaként nőtt az állami foglalkoztatás (például a munkanélküliség kezelésére létrehozott intézményrendszer, a közmunka is növelte e körben a létszámot). A pénzügyi szolgáltatásban alkalmazottak száma az alföldi régiókban csökkent, a gazdasági fejlődés éllovas régióiban átlagon felüli dinamikával nőtt (a központi régióban, ezen belül is főként a fővárosban és a

Az „állami alkalmazottak" száma legdinamikusabban (85%-kal az) az észak-magyarországi régióban emelkedett.

A területi statisztika adatai szerint a legnagyobb létszámvesztést a mezőgazdaság, az építőipar és a kereskedelem szenvedte el, azonban mindhárom ágazatban magas a 20 fő alatti vállalkozások aránya, így a helyzetkép meglehetősen torz, inkább csak a nagyszervezetekre jellemző. Területileg ezen ágazatok létszámfogyása elég kiegyensúlyozott volt, a tevékenység szempontjából kedvezőbb országrészekben kisebb volt, míg az ellenkező póluson értelemszerűen nagyobb.

Az alkalmazásban állók számának megoszlása nemzetgazdasági áganként és régiónként 1997-ben

	Közép-Magyar-ország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Észak-Magyar-ország	Észak-Alföld	Dél-Alföld	Nemzet gazdaság
Mező- és erdőgazd., halászat	7,9	13,6	13,5	16,7	10,3	17,8	20,3	100,0
Ipar	21,5	15,9	14,8	8,6	13,4	13,1	12,5	100,0
Ebből: feldolgozóipar	21,9	15,1	15,8	7,8	12,3	13,6	13,2	100,0
Építőipar	37,5	9,7	14,1	8,3	8,2	9,4	11,0	100,0
Kereskedelem, javítás	41,8	7,9	10,3	8,3	8,2	11,8	11,6	100,0
Szálláshely-szolg., vendéglátás	42,4	8,8	11,8	8,0	9,7	10,6	8,6	100,0
Szállítás, posta, távközlés	38,5	8,6	10,6	8,1	11,1	13,5	9,7	100,0
Pénzügyi szolgáltatás	47,4	8,1	8,2	8,2	8,8	9,3	9,9	100,0
Ingatlanügyek, gazdasági tev.-t segítő szolgáltatás	59,6	7,8	6,9	5,1	6,5	6,5	7,4	100,0
Közigazgatás	56,3	6,1	5,4	6,2	9,1	9,4	7,6	100,0
Oktatás	30,4	9,8	9,7	9,8	11,7	15,7	12,9	100,0
Egészségügy	35,4	8,7	8,9	9,6	11,1	13,3	12,9	100,0
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	48,3	7,4	9,5	7,6	7,5	10,2	9,5	100,0
Összesen	**33,8**	**11,0**	**11,1**	**8,8**	**11,0**	**12,6**	**11,7**	**100,0**

Forrás: KSH

Az iparban – a nemzetgazdaság vezető ágában – a létszám apadása megegyezett a nemzetgazdasági átlaggal, viszont területi különbségei igen jelentősek, a legkisebb létszámvesztést elkönyvelő nyugat-dunántúli régió és legnagyobbat magáénak tudó közép-magyarországi között harminc százalékpontos az eltérés. Budapestről és Pest megyéből kivonult a korábbi ipari termelés tetemes hányada, s csak egy méreteiben lényegesen kisebb, korszerű ipar szerveződött újjá.

A multinacionális vállalatok – sok esetben világszínvonalú technológiát meghonosító – terjeszkedése a tárgyalt időszakban a nyugat- és közép-dunántúli megyéket érintette. Az ország keleti részeibe csak szórványosan merészkedtek, ez a folyamat még csak most van megindulóban.

A magyar foglalkoztatási viszonyokat némi torzultság jellemzi: a Központi régióban áll alkalmazásban a létszám 34%-a, rendkívül magas a főváros és környékének túlsúlya az üzleti szolgáltató ágakban és a közigazgatásban (56-60%), de 40% feletti alkalmazási súllyal van jelen Budapesten az egyéb közösségi és lakossági szolgáltató és a pénzügyi szolgáltató ágazat, valamint a kereskedelem, a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazat is. A másik öt régió között viszonylag arányosan oszlanak meg a foglalkoztatottak. Mindegyikben – Dél-Dunántúl kivételével – az összes foglalkoztatott súlyánál magasabb az iparban alkalmazottak hányada, s Észak-Magyarország kivételével ez jellemző a mezőgazdaságra is.

Az egyes régiókon belüli foglalkoztatási arányokat vizsgálva az látható, hogy míg a Központi régióban az alkalmazásban állók 40%-a a közösségi szolgáltatásokban talál megélhetést, addig ez az arány Dél-Dunántúlon és Észak-Magyarországon 30-30%, a többi régióban 23% körül van.

Az ipar a fő foglalkoztatási terület Közép- és Nyugat-Dunántúlon – 40% – feletti aránnyal, s ennek messze az ágazati országos átlag (31%) alatti a szerepe a Központi régióban, ahol ez csak 20%-os. A mezőgazdaság a dél-dunántúli és az alföldi régiók életében játszik érzékelhető szerepet.

eltérnek az intézményi statisztikától, mert ennek alapján a legkisebb – mindössze 3%-os – létszámfogyás Nyugat-Dunántúlon volt, ezt követi Közép-Dunántúl (7%), majd Dél-Alföld 9%-os apadással. Ez utóbbi régió e számbavételi módszerrel lényegesen jobb pozíciót ért el. A sereghajtó a dél-dunántúli régió 15%-os csökkenéssel. Az

Az alkalmazásban állók számának megoszlása régiónként és nemzetgazdasági áganként 1997-ben

	Közép-Magyarország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Észak-Magyarország	Észak-Alföld	Dél-Alföld	Nemzetgazdaság összesen
Mező- és erdőgazd., halászat	1,5	8,0	7,9	12,4	6,1	9,2	11,2	6,5
Ipar	20,0	45,6	41,9	30,6	38,4	32,6	33,5	31,4
Ebből: feldolgozóipar	17,7	37,6	38,8	24,2	30,7	29,5	30,8	27,3
Építőipar	3,4	2,7	3,9	2,9	2,3	2,3	2,9	3,1
Kereskedelem, javítás	8,2	4,8	6,1	6,2	4,9	6,2	6,6	6,6
Szálláshely-szolg., vendéglátás	2,8	1,8	2,4	2,0	2,0	1,9	1,6	2,2
Szállítás, posta, távközlés	10,5	7,2	8,8	8,5	9,3	9,9	7,6	9,2
Pénzügyi szolgáltatás	3,6	1,9	1,9	2,4	2,1	1,9	2,2	2,6
Ingatlanügyek, gazd. tev. segítő szolgáltatás	6,2	2,5	2,2	2,0	2,1	1,8	2,2	3,5
Közigazgatás	20,5	6,8	5,9	8,6	10,1	9,1	8,0	12,3
Oktatás	9,2	9,2	8,9	11,4	11,0	12,7	11,2	10,2
Egészségügy	10,2	7,7	7,8	10,7	9,9	10,3	10,8	9,8
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	3,9	1,8	2,3	2,3	1,9	2,2	2,2	2,7
Összesen	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Forrás: KSH

A munkaerő-felmérés nemzetközi módszertan alapján végzett vizsgálata szerint a foglalkoztatottak száma összességében 11%-kal, a munkanélkülieké 21%-kal csökkent 1992-97 között. Ez lényegesen kisebb fogyást testesít meg a foglalkoztatottak körében, mint az intézményi statisztikákból származó adat. Ennek részben módszertani okai vannak, de egyben azt is jelzi, hogy a népesség elég jelentős része a 20 fő alatti gazdasági szervezetekben talál megélhetést, illetve alkalmi munkából él, továbbá kisvállalkozóvá vált. A munkaerő-felmérés eredményei a rangsor tekintetében is némiképp

aktív munkanélküliek száma a tárgyalt hat év alatt Közép-Dunántúlon és Dél-Alföldön apadt a legjobban 37-36%-kal, a legkisebb a mérséklődés – 11% – Dél-Dunántúlon.

Az alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete 1997-ben Közép-Magyarországon 25%-kal haladta meg az országos átlagot, az összes többi régióban alacsonyabb volt annál, az elmaradás csak néhány százalékos volt Közép-Dunántúlon, s a legnagyobb – közel 20%-os – Észak-Alföldön.

Az alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete régiónként a nemzetgazdasági átlag százalékában, 1997-ben

	Közép-Magyarország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Észak-Magyarország	Észak-Alföld	Dél-Alföld	Nemzetgazdaság összesen
Mező- és erdőgazd., halászat	121,0	108,2	96,5	101,0	90,9	93,4	98,4	100,0
Ipar	128,8	103,4	94,1	90,5	92,7	83,8	85,7	100,0
Ebből: feldolgozóipar	132,2	105,0	95,9	77,8	90,3	83,4	86,5	100,0
Építőipar	118,7	96,8	94,0	87,8	91,0	88,5	84,5	100,0
Kereskedelem, javítás	135,4	81,2	80,8	73,2	67,1	71,4	72,8	100,0
Szálláshely-szolg., vendéglátás	124,4	87,2	96,6	84,4	75,5	76,2	75,4	100,0
Szállítás, posta, távközlés	121,9	83,1	92,2	87,4	84,2	82,7	86,7	100,0
Pénzügyi szolgáltatás	132,9	68,6	73,5	71,5	64,5	70,6	70,3	100,0
Ingatlanügyek, gazdasági tev.-t segítő szolgáltatás	121,3	86,4	64,2	77,6	63,9	59,8	64,4	100,0
Közigazgatás	112,2	88,4	95,0	88,2	74,5	76,3	88,4	100,0
Oktatás	107,4	99,1	101,4	98,7	98,0	91,5	96,9	100,0
Egészségügy	111,1	95,5	93,0	94,0	91,4	96,5	94,8	100,0
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	124,9	82,5	78,0	87,7	72,6	69,0	75,3	100,0
Összesen	**124,9**	**96,4**	**91,2**	**87,0**	**86,2**	**81,6**	**84,3**	**100,0**

Forrás: KSH

A legszélsőségesebb kereseti viszonyok a pénzügyi szolgáltatók körében uralkodnak. Az itt dolgozók esetében a központi és az észak-magyarországi régió keresetei között kétszeres a különbség, nyilván a fővárosi központokban és a vidéki hálózatban elérhető keresetek között hatalmas a távolság. Köztudott, hogy a pénzügyi szolgáltatók átlagkeresetei a legmagasabbak, közel kétszeresen haladják meg a nemzetgazdasági átlagot. Ezen belül az amúgy is magas közép-magyarországi átlagot majdnem 110%-kal szárnyalják túl, viszont Közép-Dunántúlon csak 40%-kal múlják felül a régióra jellemző átlagkereseteket.

Ezen kívül még meglehetősen nagy szélsőségek tapasztalhatók a regionális keresetekben a feldolgozóiparban és a kereskedelemben is.

A *munkanélküliség* kialakulása óta jelentősek annak területi különbségei. Az állástalanok száma több százezer fővel csökkent az évek során, de az OMMK regisztrált munkanélküliekre számított munkanélküliségi rátája 1998 augusztusában is több, mint négyszeres különbséget mutatott a legalacsonyabb és a legmagasabb mutatóval rendelkező megye között.

Regionálisan természetesen tompítottabbak (bő háromszoros) az eltérések, de így is igen jelentősek: a közép-magyarországi régió munkanélküliségi rátája 4,7%, az észak-magyarországié 15,5% volt augusztus végén. (Egy évvel korábban 5,6%, illetve 16,6% voltak a megfelelő adatok, tehát mindkét póluson és az összes többi régióban csökken az állástalanság színvonala, de a különbségek nem.) A különféle módszerrel készült felmérések megegyeznek abban, hogy regionálisan a legelőnyösebb helyzetben Közép-Magyarország van, ahol 5–6% körülire tehető a munkanélküliségi ráta. Tehát akörül a nemzetközileg elfogadott határérték körül (5%) van, amely már csak a gazdaság működéséhez szükséges természetes mozgásokhoz szükséges – zömében átmeneti – állástalanságot jelent. (Ettől a magyar sajátosságok némileg eltérnek.)

Az alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete ágazatonként és régiónként a nemzetgazdasági átlag százalékában, 1997-ben

	Közép-Magyar-ország	Közép-Dunán-túl	Nyugat-Dunán-túl	Dél-Dunán-túl	Észak-Magyar-ország	Észak-Alföld	Dél-Alföld	Nemzet gazdaság összesen
Mező- és erdőgazd., halászat	70,2	81,4	76,7	84,2	76,4	83,0	84,6	72,5
Ipar	108,3	112,8	108,5	109,4	113,1	108,0	106,8	105,1
Ebből: feldolgozóipar	107,3	110,2	106,3	90,5	106,0	103,4	103,7	101,1
Építőipar	82,3	87,0	89,3	87,4	91,5	93,9	86,7	86,6
Kereskedelem, javítás	105,3	81,9	86,0	81,8	75,7	85,1	83,9	97,2
Szálláshely-szolg., vendéglátás	75,2	68,3	79,9	73,3	66,1	70,5	67,5	75,5
Szállítás, posta, távközlés	107,0	94,6	110,8	110,3	107,2	111,1	112,7	109,7
Pénzügyi szolgáltatás	208,7	139,7	158,2	161,4	146,9	170,0	163,6	196,2
Ingatlanügyek, gazdasági tev.-t segítő szolgáltatás	107,8	99,6	78,2	99,1	82,3	81,4	84,8	111,1
Közigazgatás	99,3	101,4	115,1	112,1	95,5	103,4	115,8	110,5
Oktatás	73,0	87,3	94,4	96,4	96,6	95,2	97,5	84,9
Egészségügy	69,2	77,2	79,4	84,1	82,6	92,1	87,5	77,9
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	94,3	80,8	80,7	95,1	79,5	79,2	84,3	94,3
Összesen	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Forrás: KSH

A munkanélküliség szempontjából a legreménytelenebb helyzetben az észak-magyarországi és az észak-alföldi régió van, ahol tartósan magas a munkanélküliség színvonala. Az utóbbi időben ugyan itt is csökken az állástalanok száma, de elsősorban azért, mert sokan véglegesen kikerülnek az ellátási, illetve nyilvántartási rendszerből.

A 15-74 éves népesség gazdasági aktivitása régiók szerint 1998. július–szeptember

Régió	Foglalkoztatottak	Munkanélküliek	Gazdaságilag aktívak	Gazdaságilag inaktívak	Munkanélküliségi ráta, %
	ezer fő				
Közép-Magyarország	30,7	22,2	30,1	27,1	5,6
Közép-Dunántúl	11,7	10,1	11,5	10,6	6,6
Nyugat-Dunántúl	11,2	8,8	11,0	8,6	6,1
Dél-Dunántúl	9,4	11,2	9,5	10,0	8,9
Észak-Magyarország	10,7	17,9	11,3	13,9	12,0
Észak-Alföld	12,9	18,5	13,4	16,4	10,5
Dél-Alföld	13,4	11,3	13,2	13,4	6,5
Összesen	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**7,6**

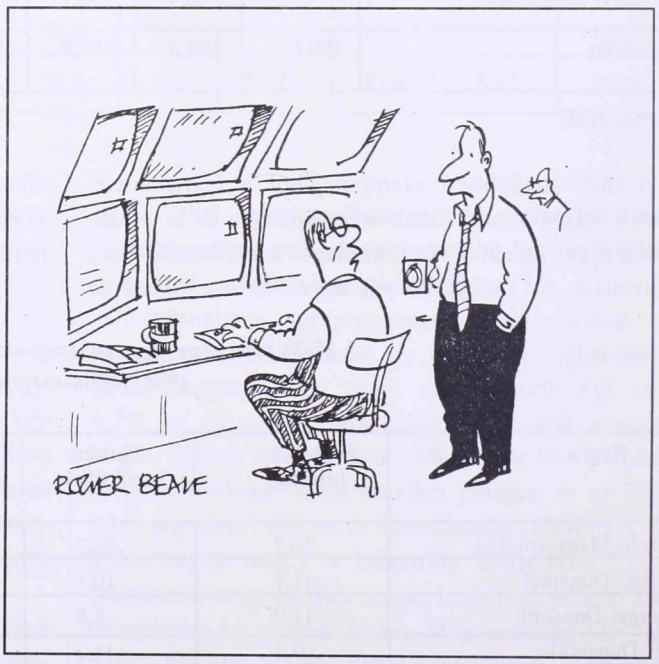
Forrás: KSH

A munkaerő-felmérés, amely a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően csak az aktív (munkát kereső) munkanélkülieket veszi figyelembe, színvonalában eltérő, de struktúrájában az előbbiekhez hasonló eredményre jut. Tehát az átlagosnál kedvezőbb helyzetben van Közép-Magyarország, Nyugat- és Közép-Dunántúl, valamint Dél-Alföld, a legrosszabban pedig Észak-Magyarország.

A munkanélkülieken belül magas (OMMK 30%; munkaerő-felmérés 50%) a tartósan állástalanok aránya, akik számára perspektivikusan sem nyílik elhelyezkedési lehetőség a munkaerőpiacon. Ez az alacsony munkanélküliségi rátájú területeken is jellemző, sőt egyes szakvélemények szerint ezekben a térségekben az állástalanok zöme egyéni adottságai miatt kedvező gazdasági klíma esetén is elhelyezhetetlen.

A közép-magyarországi, illetve nyugat- és dél-dunántúli régiókban a kedvezőbb gazdasági körülményeken túlmenően az érintett populáció magasabb iskolai végzettsége, kedvezőbb szakképzettségi szintje és struktúrája is hozzájárult a munkanélküliség mérséklődéséhez. Így nem véletlen, hogy az államilag szervezett közmunkán a foglalkoztatottak fele a foglalkoztatási szempontból legkritikusabb helyzetben lévő megyékből került ki 1997-ben (Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg). A közmunka programok döntően az alacsony iskolai végzettségű, idősebb korosztályhoz tartozó, hosszabb ideje munkanélküli férfiak számára biztosítanak munkalehetőséget.

Rövid távon – 1999-ben – a helyzet változatlanságával számolunk, ha a munkanélküliség szintje valamelyest csökken is, a területi különbségek megmaradnak.



Az első és legfontosabb piaci törvény, hogy amint az emberek kezdik érteni, mit csinálunk, rögtön át kell térni valami másra.

REKETTYE Gábor

A MARKETING ÚJ KORSZAKA - AZ ÉRTÉKORIENTÁCIÓ

Értékteremtés a marketingben című könyvének mondanivalójához kapcsolódóan a szerző azt kívánja bemutatni, hogy az „érték-centrikusság" nem azonos a „termék-centrikussággal", hanem annál jóval bővebb, minőségileg más kategória.

A marketing gyakorlat fejlődésében a kilencvenes évek elejétől kezdődően új korszak kialakulásának vagyunk tanúi. Úgy tűnik, hogy ma már nem elég a klasszikus marketing tanításainak megfelelően „vevőorientáltnak" lenni, nem elég pusztán – ahogyan a klasszikus Kotler-i definícióból tudjuk – „a vevők szükségleteinek felderítésére és hatékony kielégítésére" törekedni, hanem a megváltozott versenykörülmények között ennél többet kell nyújtani: *a vevők számára értéket kell teremteni,* és ennek az értéknek a növelésére kell törekedni. A vállalat csak akkor tudja piaci részesedését az élesedő és a XX. század végére immár világméretűvé szélesedett versenyben megtartani, illetve növelni, ha folyamatosan azon tevékenykedik, hogy versenytársainál nagyobb vevőértéket legyen képes előállítani.

A vállalatoknak a piaccal kapcsolatos szemléletmódja nagy változásokon ment keresztül az elmúlt évszázad során. Az egyes fázisokat az *1. táblázat* foglalja össze.

A korszakváltásokat mindazonáltal nem szabad olyan szekvenciális folyamatként felfogni, amelyben a változás minden piaci résztvevőre egyidőben terjed ki, és amint az egyik korszak dominánssá válik, az előzők megszűnnek létezni. A reálszféra elemzése ugyanis azt mutatja, hogy a különböző szemléletmóddal jellemezhető gazdasági szervezetek – még egy-egy földrajzilag elhatárolható piacon belül is – még hosszú ideig egymás mellett létezhetnek. Korszakváltásról pedig akkor beszélhetünk, amikor az adott szemléletmódot alkalmazó gazdasági szervezetek domináns szerepre tesznek szert.

Az is nyilvánvaló, hogy a különböző szemléletmóddal jellemezhető korszakok nem „ugorhatók át", így például a termelési orientáció termeléscentrikussága, azaz a termelés hatékonyságnövelésének követelménye nem „spórolható" meg. Hatékony termelési (operációs) funkció megteremtése nélkül ugyanis a vállalat nem képes eredményesen átlépni a vevőorientált szemlélet-

Szemléletmód	Eszközök	Mi áll a figyelem középpontjában?
Termelési orientáció	A termelés hatékonyságának növelése, minél szélesebb disztribúció	A vállalat, illetve a vállalat egy-egy funkciója
Termékorientáció	A termék alaphasznosságának tökéletesítése	
Értékesítési orientáció	Az értékesítési funkció minél hatékonyabb megvalósítása	
Marketingorientáció	A piachoz, a vevőkhöz való adaptáció	A vevők
? Értékorientáció	Folyamatos és integrált korszerűsítés	A vevők és a versenytársak ?

mód végrehajtásával jellemezhető korszakba. Azok a vállalatok, amelyek eredményesen mentek át a piaccal kapcsolatos szemléletmód korábbi fokozatain, és a nyolcvanas, kilencvenes évekre már marketingorientálttá váltak, ma új kihívással néznek szembe. Ez a kihívás *az értékorientáció kihívása.*

Milyen érvek szólnak tehát amellett, hogy egy új szemléleti korszak nyitányáról beszélhessünk?

A fogyasztási szokások változása

A klasszikus marketingorientáció kialakulásának a II. világháborút követő gazdasági fellendülés korszakában az Egyesült Államok volt a színtere. A szemlélet innen terjedt át a háborút követő gyors gazdasági növekedés évtizedeiben Nyugat Európára, majd a világ többi részére. Ebben az időszakban a gazdaságokat a gyors növekedés, a fogyasztás rohamos fejlődése jellemezte. A lakossági szükségletek bővülése volt a gazdasági fejlődés hajtóereje. Kielégítetlen szükségletek tömege jelentett kihívást az új vállalkozásoknak, amelyek – ha a vevők igényeit jól mérték fel – gyors növekedésnek indulhattak. Az életszínvonal gyors emelkedése a fogyasztást a szükségleti hierarchia magasabb szintjein levő termékek felé terelte. Ezt az eltolódást gyakorlati példák tömegével lehet alátámasztani:

- ✓ *Élelmiszerek:* először a szükségletek mennyiségi kielégítése volt fontos, majd pedig előtérbe kerültek a minőségi (egészségességi, kényelmi, praktikussági stb.) szempontok.
- ✓ *Lakás:* először önálló lakás, akár kicsi is, volt fontos, majd a nagyobb lakás, különlakás a fiataloknak, többfunkciós otthonok stb.
- ✓ *Közlekedés:* először egy autó a családban, majd autó a család minden felnőtt, vezetni képes tagjának, később speciális funkciójú autók stb.
- ✓ *Szórakoztató elektronika:* először egy rádió, egy televízió a háztartásban, majd több, magasabb funkciójú készülékek stb.
- ✓ *Számítógépek* gyors ütemű elterjedése.
- ✓ *Szolgáltatás:* haladás az alapszolgáltatásoktól a bővített speciális szolgáltatások irányába.

A kilencvenes évekre a lakossági fogyasztás olyan magas szintre emelkedett Észak Amerikában, Nyugat Európában és Japánban, amely össze sem hasonlítható az ötven, vagy akár húsz-harminc évvel korábbival.

A fogyasztási cikkek iránti kereslet növekedése összességében két forrásból táplálkozik: a meglevő lakosság többletfogyasztásából és a lakosság bővüléséből következő többletfogyasztásból. A kilencvenes évekre mindkét fő forrás bővülési kapacitása csökkent: a népesség növekedése a szóban levő területeken lassul és a lakosság fogyasztásnövekedésének is fizikai és időkorlátjai vannak. (Egyszerre csak egy autót lehet vezetni, egy televíziót lehet nézni, egy számítógépet lehet használni.)

Mindez a fogyasztási szokások változását vonja maga után: a magas életszínvonalon élő vevők már nem érdekeltek, hogy még több terméket vagy szolgáltatást szerezzenek meg, hanem sokkal inkább abban, hogy a meglevőből „hozzanak ki" minél többet. A magasabb értéket képviselő termékek és szolgáltatások kerülnek előtérbe. A kielégítetlen szükségletek mennyisége csökken, a szükségletek kielégítésének minősége kerül előtérbe. Mindez együtt jár a fogyasztók társadalmi tudatosságának növekedésével:

- ✓ Fontossá válnak az egészségvédelmi szempontok.
- ✓ Előtérbe kerül a környezetkímélés, a környezetvédelem.
- ✓ Meghatározóvá válik a termék használatának gazdaságossága és gyakorlatiassága.

A verseny kiterjedése és globalizálódása

A fogyasztásnövekedésnek a fejlett országokban tapasztalt lassulása együtt jár a verseny soha nem látott kiterjedésével. A verseny kiterjedése több szempontból is értelmezhető:

- ✓ A gazdaság önmozgásából következik, hogy folyamatosan jönnek létre új vállalkozások, amelyek piacrészesedést kívánnak szerezni, és ezzel állandó veszélyt jelentenek – főleg a lassabban növekvő fogyasztás feltételei mellett – a meglevő vállalkozások számára.
- ✓ A verseny azon gazdasági ágazatokra is kiterjed, amelyek korábban jellemzően monopóliumok voltak (energiaszektor, tömegközlekedés, közszolgáltatások stb.)
- ✓ A verseny a társadalomnak már a nem gazdasági szférájában is jellemzővé kezd válni (oktatás, egészségügy stb.)

A növekvő versenynek a XX. század végére egyre jellemzőbb dimenziója az – és ez a tendencia a XXI. században várhatóan tovább folytatódik –, hogy csaknem teljes mértékben globalizálódik. A tőke, az áruk és a szolgáltatások egyre szabadabb áramlása azt jelenti, hogy lokális piac mint olyan valójában már nem létezik, hiszen a helyi szükségletek kielégítése során mindenütt azonnal

a nemzetközi verseny megjelenésével kell számolni. A verseny globalizálódásának következménye – az információáramlás és média nemzetköziesedésével párhuzamosan – az is, hogy a fogyasztási szokások is globalizálódnak, és a termékekkel és szolgáltatásokkal szemben támasztott fogyasztói értékelvárások még a kevésbé fejlett országokban is hasonlókká válnak azokhoz, amelyek a legfejlettebb országokban jellemzők.

A domináns termékformák hegemóniája

Milyen törvényszerűségek fedezhetők fel a termékek és a technológiák fejlődésében, és e törvényszerűségek alapján az innovációk milyen szakaszai különböztethetők meg?

✓ A fejlődés első szakaszában – amelyet az „innovációk képlékeny szakaszának" is neveznek – jelennek meg a forradalmi termékinnovációk. Ezeket jellemzően egyéni feltalálók vagy kisebb cégek hozzák létre, vagy műszaki inspirációból vagy pedig egy-egy ki nem elégített piaci igényre reagálva. Az új termékek először egy-egy piaci rés igényeire alapozódnak, később azonban sokszor kezdetét jelentik egy-egy új termékcsalád (vagy termékkategória) életciklusának. Sokszor fordul elő az is, hogy a forradalmian új termék később egészen más piaci igényt elégít ki, mint akkor, amikor először piacra vitték (tranzisztorok, Xerox, diesel mozdony stb.). Az innováció képlékeny szakaszában a piaci verseny a termékfejlesztésben (a termék teljesítményének, funkcióinak fejlesztésében) csúcsosodik ki. Az a tény, hogy az új termék megszületésekor még közel sem tökéletes, rengeteg követő fejlesztést inspirál. Ezek a fejlesztések – tekintettel arra, hogy a forradalmian új termékre vonatkozó elvárások a termék megjelenésekor még nem kristályosodnak ki – sokszor a terméknek egymástól nagyon eltérő változataira irányulnak. Ezekből a változatokból kis tételszámú gyártás valósul meg. A gyártási folyamatnak ezért meglehetősen rugalmasnak kell lennie. A termelés ebben a szakaszban „műhelyszerű" lesz, amelyben általános célú munkagépeket és jól képzett munkaerőt alkalmaznak. A termelés az innovációt létrehozó kis cégeknél folyik, amelyek szervezetére az „organikus" vonások jellemzőek. Ha az innovációt nagyobb cégek hozzák létre, vagy veszik át a kisebb cégektől, akkor ezek megvalósítására általában külön szervezetet hoznak létre, a kis cégekre jellemző „vállalkozási atmoszféra" megteremtése érdekében.

✓ A második szakaszt a „domináns termék" megjelenésével szokták jellemezni. A képlékeny szakasz kísérleti és fejlesztési eredményeképpen – az esetek nagy többségében – kialakul a termék domináns formája, amely meghatározza az adott termékkategóriát, standarddá válik, és fő vonásaiban hosszabb ideig állandó marad. A domináns termékforma tehát nem közvetlenül a forradalmi újítás eremdénye, sokkal inkább egy evolúciós fejlődés végterméke. Vegyük például a Ford T-modellt: Ez az autó minden olyan jellemzőt magában foglalt, amely gyakorlatilag minden 1920 és 1970 között gyártott személyautónak jellemzője maradt: hosszantilag elől beszerelt motor, hátsókerék-meghajtás, független gépkocsiszekrény, „H" sebességváltó, vízhűtéses motor, a vezető műszerei. A T modellt megelőző modellekben is alkalmazták ezek némelyikét, de ez a modell volt az első, amely mindegyiket magában foglalta.

Sok további példa említhető a szórakoztató elektronika (VHS magnók), a számítógépipar (IBM PC) és más iparágak területéről. Ezek a domináns termékek válnak azután a továbbfejlesztés kiinduló alapkövévé, és évtizedekre meghatározzák az adott termékkör fejlesztési irányait. Felmerül a kérdés, hogy mitől válik valamely modell domináns termékké. Nos, az okok között az optimális technológiai előny, a kedvező piaci fogadtatás, vagy a vállalat azon törekvése említhető, amely a gazdaságos sorozatnagyság miatt igyekszik a további változtatást befagyasztani. Az elsőként piacra lépők jellemzően előnyt élveznek. Jó példát nyújt erre a videó-magnetofonok esete: két technológia harcolt a vezető szerepért, a VHS és a Béta. Mivel a VHS korai piaci sikereket ért el, a kereskedők szívesebben vásárolták és készletezték a VHS készülékeket, és a software-gyártók is szívesebben rögzítették műsoraikat VHS szalagokon. A VHS magnetofonokból így többet lehetett értékesíteni, ami növelte az ilyen gyártó cégek szériagazdaságosságát. A Bétának – jóllehet műszakilag egyáltalán nem volt rosszabb – ki kellett vonulni a piacról. A domináns termék kialakulásával párhuzamosan növekszik a gyártó vállalatok piacismerete. Ez oda vezet, hogy a terméket a piaci szegmensek vagy piaci rések igányeinek kielégítése céljából differenciálják. Az új termékváltozatok azonban fő vonásaikban megfelelnek a domináns terméknek (különböző méretű autók, speciális járművek, laptop komputerek stb.).

✓ A harmadik szakaszt az „innovációk átmeneti vagy speciális szakasza" névvel szokták illetni. A domináns termékforma kikristályosodása arra készteti a termelőket, hogy figyelmüket a termékinnovációról a technológiai, a

folyamatinnovációra fordítsák. A domináns termék ekkorra már népszerűvé válik a piacon, nagy tételben eladható, a termelők akkor érhetnek el nagyobb profitot, ha racionalizálják és tömegszerűvé teszik a termelést. A „műhelyszerű" termelést felváltja a szalagszerű termelés, az általános célú gépeket a célszerszámok és célgépek, a szakképzett munkaerőt a kevésbé szakképzett. Ezt a szakaszt a forradalmian új technológia innovációk fémjelzik. Kialakul tehát a termék és a technológia kölcsönös függősége. A célgépeken csak az adott alkatrész gyártható, más nem. Mindez a termékváltoztatást rugalmatlanná teszi, az alapmodell megmerevedik. Ezzel a termékfejlesztésnek egy új szakasza kezdődik meg: a kiegészítő, addicionális fejlesztés, amely nem érinti a termék alapvonásait. Ugyanez igaz a technológiára is. A technológia tömegszerűvé, tőkeintenzívvé és rugalmatlanná válik, és csak kisebb fejlesztésekre ad lehetőséget. Nem könnyű annak megítélése, hogy egy adott termékforma mikor válik dominánssá: ezt igazából csak ex post lehet eldönteni. Több példa van arra, hogy egy-egy vállalat rosszul ítélte meg a termék pozícióját, és olyan beruházásba kezdett, amely azután soha sem térült meg. Ilyen volt például a Texas Instruments cég esete. A TI úgy gondolta, hogy a digitális óráknál a LED kijelzés lesz domináns, és hatalmas beruházást hajtott végre. Nem sokkal később azonban az LCD technológiában megjelent innovációk ezt a beruházást feleslegessé tették.

Amikorra a technológia és a termék viszonylag merevvé és egymástól függővé válik, a termelők közötti verseny már nem az alapjaiban eltérő termékek között zajlik: a verseny fő vonala átterelődik az árakra, és a terméken végrehajtott kisebb volumenű változtatásokra, illetve a marketing egyéb területeire, mint a minőség, a megbízhatóság, az arculat, a disztribúció. Mind a termék, mind a technológia területén megjelennek a kisebb, addicionális fejlesztések, változtatások. Ezek célja az, hogy a termék gyártását olcsóbbá, illetve a terméket a piac igényeihez jobban alkalmazhatóvá, a versenytársakéhoz viszonyítva differenciáltabbá tegye. Ezek a kis változtatások – összeadódva – sokszor komolyabb hatással vannak a termékre, illetve a technológiára, mint maga az eredeti innováció. Az inovációs fejlődésnek ezt a periódusát a szakirodalom a „speciális típusú innovációk szakasza" megjelöléssel illeti. A terméken végrehajtott kisebb változtatásokat a fogyasztók sokszor – erre példa az autóipar – mint modellváltoztatást élik meg.

Ha végigtekintünk a bennünket körülvevő fogyasztási javak halmazán, akkor arra a megállapításra juthatunk, hogy a termékek túlnyomó többségében mára már kialakult és megszilárdult a domináns termékforma. Ez a megállapítás természetesen nem zárja ki azt, hogy a jövőben ne jelennének meg forradalmian új termékek, az azonban mindenképpen egyértelműnek látszik, hogy a fogyasztás jelentős részében a verseny ma a domináns termékforma mentén végrehajtott termékdifferenciálás területén folyik.

Mindezzel azt kívántam bizonyítani, hogy a századfordulós évek új vállalatfilozófiájában a folyamatos korszerűsítés, a folyamatos jobbítás válik a verseny fő területévé. A figyelem középpontjába – értelemszerűen – a vevők mellett a versenytársak tevékenysége kerül.

Az értékorientáció azonban nem azonos a termékkorszerűsítéssel, annál jóval több, attól minőségileg eltérő. Ahhoz, hogy ezt megértsük, át kell tekintsük a vevőértékkel kapcsolatos fogalomrendszert.

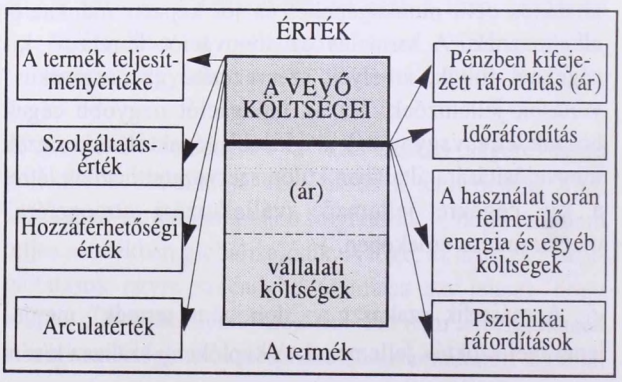
Az értékorientáció fogalmi rendszere

A fogalmi rendszer központi eleme a fogyasztók (vevők) által *észlelt érték*. A vevők vásárlási döntéseiket az észlelt érték alapján hozzák meg. Az észlelt érték nem más, mint a vevőknek a termék (szolgáltatás) által nyújtott hasznosságról alkotott kép. Világosan kell érteni azonban a következőket:

- Az észlelt érték nem pusztán a termék fizikai alaphasznosságából táplálkozik, hanem a vevők számára értéket jelenthetnek azok a fizikai és nem fizikai összetevők is, amelyeket a marketingtevékenység hoz létre, és tesz hozzá a termékhez.
- A termék észlelt hasznossága nem mindig és nem minden vevőnél azonos: vannak persze bizonyos univerzális értékek, de az észlelt érték vevőszegmensenként eltérő lehet, és időben is változhat.

1. ábra

A vevőérték ábrázolása



Úgy gondolom, hogy a vevők számára értéket a marketing bármelyik eszközcsoportja képes létrehozni. Ezt mutatja be az *1. ábra.*

A termékkategóriák többségében mára már kialakult a domináns termékforma. A domináns termékformát – a dolog természeténél fogva – az irodalom a termék szűken értelmezett hasznosságára (teljesítményérték) vonatkoztatja. Ha végigtekintünk a bennünket körülvevő áruk nagy tömegén, akkor azt látjuk azonban, hogy az *egyes termékkategóriákban a marketing által hozzáadott értékkomponensek területén is kialakul a domináns forma.* Néhány példa erre:

- ✓ A gépkocsik garanciális és jótállási feltételei nagyjából azonossá válnak. A dealerek nagyon hasonló értékesítési feltételeket kínálnak a csaknem azonosan berendezett bemutatótermekben.
- ✓ A benzinértékesítéshez kapcsolódó szolgáltatások minden piaci résztvevőnél hasonlóak.
- ✓ Az üdítőitalok, a tej, a csokoládé és egyéb élelmiszerek csomagolásában kialakultak a domináns formák.
- ✓ A szállodák azonos elemekből álló szolgáltatáscsomagot kínálnak.
- ✓ A légitársaságok szolgáltatáscsomagja szinte alig különbözik.
- ✓ A bankok azonos feltételek mellett nyitnak számlát és kínálnak hitelkártyákat.
- ✓ A verseny következtében még a reklámkampányok is fő vonalaiban azonosak (jó példa erre a Coca Cola és a Pepsi Cola versenye).

A példák sokasága sorolható. Mindez azt igazolja, hogy a termék alaphasznosságának domináns formája mellett kialakult a kapcsolódó és hozzáadott értékkomponensek domináns formája is.

Mindebből az következik, hogy a verseny fő iránya – e területeken is – az addicionális fejlesztések, a minőség folyamatos javításának irányába tolódik el. Még a marketing területén is lehetetlen ugyanis pusztán olyan innovációkra építeni, amelyek rövid időn belül utánozhatatlanok, és amelyek hosszabb távú versenyelőnyt adhatnak a cégnek. Azok a cégek lehetnek sikeresek, amelyek a domináns formákon belül jobban szolgálják ki a vevőket, versenytársaiknál magasabb elégedettséget érnek el, s amelyek folyamatosan képesek termékeik – és a kapcsolódó szolgáltatások, valamint a termékeket és a szolgáltatásokat támogató marketing-akciók – minőségét javítani.

Ehhez azonban két területet kell igazán jól ismerni:

- ✓ A vevőket és
- ✓ A versenytársakat.

A vállalatfilozófia új korszakát tehát a folyamatos, a kínálat minden összetevőjére kiterjedő minőségfejlesztés, -korszerűsítés, a vevők igényeinek maximális kielégítésére való törekvés kell, hogy jellemezze. Ebben a filozófiában két dolog új: az egyik az, hogy a vevők szükségleteinek kielégítését szolgáló termékek „alaphasznossága" mellett a figyelem középpontjába kell, hogy kerüljenek azok a kiegészítő értékek, amelyeket közvetlenül a marketingtevékenység teremt meg. A másik pedig az, hogy ezen kielégítő értékek (szolgáltatások) területén is „le kell győzni a versenytársakat", azaz itt a versenytársakhoz viszonyítva mást, eltérőt, jobbat kell tudni nyújtani. Ez a filozófia a vevők mellett a versenytársakat is a figyelem középpontjába állítja.

E számunk szerzői:

KAPÁS Judit egyetemi tanársegéd, KLTE Közgazdasági és Üzleti Tudományok Intézete; **PRIMECZ Henriett** Ph.D. hallgató, JPTE KTK Gazdálkodástani Tanszék; **ADLER Judit** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. REKETTYE Gábor** tanszékvezető, egyetemi tanár, JPTE KTK Marketing Tanszék; **Dr. BERDE Éva** kandidátus, egyetemi docens, BKE Mikroökonómia Tanszék; **Dr. PETRÓ Katalin** kandidátus, egyetemi docens, BKE Mikroökonómia Tanszék; **CZÁGLER Péter, HAJDU Péter, MEZEI Viktória, PAIS Nimród** BKE vezetés- és szervezés szakirányos hallgatók.

BERDE Éva-PETRÓ Katalin

AZ ISKOLÁBÓL A MUNKA VILÁGÁBA

- érettségizett fiatalok életpályái egy kérdőíves felmérés tükrében[1] -

Magyarországon az iskolából a munka világába történő átmenet alakulásában két tényező játszik meghatározó szerepet: a kilencvenes évek során az oktatásban végbemenő szerkezetváltozás, és az időszak munkaerőpiaci helyzete. A cikk a szerzők által az 1994-ben érettségizettek körében végzett kérdőíves felmérésre alapozva mutatja be, hogyan alakult az akkor érettségizettek gazdasági aktivitása és munkaerőpiaci helyzete az érettségijüket követő harmadik-negyedik évben. Felvázolja és jellemzi azokat a tipikus életpályákat, amelyek a válaszoló fiatalok érettségi utáni sorsát jellemzik. Bemutatja, hogy a megvalósuló életpályák részben a középiskola típusa, a szakközépiskolában szerzett képesítés jellege, az iskolai eredmények, a szülői háttér, régiók, valamint nemek szerint differenciálódnak. Az iskolából a munka világába való átmenet sikeres megvalósulásában az iskolarendszernek, az iskolán kívüli képzésnek, a munkaerőpiaci intézményeknek is nagy szerepük van.

Magyarországon a kilencvenes években a fiatalok munkába állása időben egyre inkább kitolódik, mert az ebben az időszakban bekövetkező „oktatási expanzió" következtében tovább maradnak benn az iskolarendszerben. A munkába állás azonban nemcsak időben később, de megváltozott, összességében kedvezőtlenebb körülmények között megy végbe. A kilencvenes évek növekvő munkanélkülisége az ifjúság, az iskolarendszerből kikerülő fiatalok, a pályakezdők helyzetét is érintette, körükben a munkanélküliségi ráta minden évben magasabb volt. A pályakezdők munkába állásának nehézségei, a munkát nem találók számára a tanulás időbeli kitolódása emiatt részben kényszer is. Az iskolarendszerből kikerülők munkába állásának időben egyre inkább elnyúló folyamatához az iskolarendszeren kívüli oktatás bővülése is hozzájárul.

A fiatalok munkába állásának időbeni kitolódása Nyugat-Európában jóval előbb, már a hetvenes évektől megindult. Az iskolarendszerben töltött idő először a középiskolai oktatás általánossá válása, majd a felsőoktatás tömegesedése révén hosszabbodott meg. Ugyanakkor ebben az időszakban jelent meg az ifjúsági munkanélküliség is, ami a nyolcvanas évek közepéig évről-évre nőtt, majd átmeneti csökkenés után újra növekszik. Az ifjúsági munkanélküliség mértéke azonban országonként igen különböző. A magyar helyzet sajátossága azonban nemcsak az időbeli késés, hanem az is, hogy az oktatási expanzió és a tömeges ifjúsági munkanélküliség a rendszerváltás körülményei között következett be.

„Oktatási expanzió", ill. szerkezetváltás a magyar iskolarendszerben a kilencvenes években

A nyolcvanas évek végén – a kilencvenes évek elején kezdődött a középiskolai és részben felsőfokú oktatásban részt vevők számának erőteljes mennyiségi növekedése. Ennek következtében az érintett korosztályok gazdasági

[1] A tanulmány a PHARE ACE P-96 6153 program keretében készült. Köszönetet mondunk Daruka Magdolnának, aki az empirikus felmérésben közreműködött, és értékes megjegyzéseivel a tanulmány megírását is segítette.

aktivitása radikálisan csökkent. A fiatal korosztályok aktivitási rátájának csökkenése mögött alapvetően a tanulók arányának növekedése áll. *(1. táblázat)*

1. táblázat

A gazdasági aktivitás aránya a fiatal korcsoportokban

Korcsoport	1992	1996
15–19 évesek	23,7 %	16,4 %
20–24 évesek	79,9 %	71,5 %

Forrás: KSH Statisztikai évkönyvek

A középfokon történő továbbtanulás Magyarországon már a nyolcvanas években általánossá vált, hetvenben az általános iskolát végzettek 72 %-a, húsz évvel később, kilencvenben már 93 %-a, jelenleg 98 %-a tanul tovább középfokon. A kilenvenes években azonban a középfokú oktatás szerkezete gyökeresen átalakult, drasztikusan csökkent a szakmunkásképzésben, ill. középfokú szakiskolába járók részaránya, és nőtt az érettségit adó iskolatípusokba: gimnáziumba és még inkább a szakközépiskolába járók aránya.

2. táblázat

Az általános iskolát befejezők, ill. a középfokú oktatásban tanulók megoszlása a középfokú intézmény típusa szerint

Intézménytípus	1990/91	1997/98	1990/91	1997/98
	az általános iskolát befejezők %-ában		a középfokon tanulók %-ában	
gimnázium	21,1	29,0	23,8	27,6
szakközépiskola	27,5	35,5	32,6	44,3
középiskola együtt	**48,6**	**64,5**	**56,4**	**71,9**
szakmunkásképző	42,0	30,8	40,5	25,9
középfokú szakiskola	2,9	2,3	3,1	2,2
nem tanul tovább (a végzés évében)	6,2	2,4	–	–

Forrás: KSH Statisztikai évkönyvek adataiból számítva

Ezt a szerkezetváltást tekintjük a középiskolai – azaz érettségit adó – oktatás expanziójának, ami már egyértelműen a kilencvenes évek fejleménye. *(2. táblázat)*

Az 1997/98-as tanévben tehát a középfokon tanulók közel 72%-a érettségit adó középiskolába jár, az évtized elején ez az arány még csak 56,5%. Ha az általános iskolát sikeresen befejezettek sorsának alakulását nézzük, akkor azt látjuk, hogy először az 1991/92-es tanévben érte el az 50%-ot a közülük gimnáziumban vagy szakközépiskolában továbbtanulók aránya. A középfokon tanulók további életpályája szempontjából az érettségit adó középiskola – gimnázium vagy szakközépiskola – elvégzése nyújt lehetőséget a felsőoktatásban való továbbtanulásra. A középiskolai oktatás expanzióját a felsőoktatásban tanulók számának látványos növekedése is kísérte: 1990 és 1997. között a felsőfokú oktatás hallgatóinak száma 2,3-szorosára nőtt. A nappali tagozatos hallgatók létszáma pontosan megduplázódott, és e létszámgyarapodás következtében a 18-22 éves népességen belül a nappali tagozaton tanulók aránya az 1990-es 10,4%-ról 1997-re 17,6 %-ra emelkedett. A felsőoktatás expanziója a nem egyetemi szektor és a nem nappali tagozatos hallgatók részarányának növekedése mellett ment végbe. A középiskolai és felsőoktatásban tanulók létszámának gyors növekedése következtében az ifjúsági munkaerőforrás – azaz az adott évben az oktatási rendszerből kilépők – iskolai végzettsége folyamatosan emelkedik: 1997-ben 16,3%-uk felsőfokú intézményben végzett, 32,2 %-uk pedig gimnáziumban vagy szakközépiskolában érettségizett. (1990-ben a megfelelő arányok: 10.6% és 18.8%)

A középiskolában érettségizettek „életpálya" lehetőségei

A sikeresen érettségizettek számára a középiskola befejezése után alapvetően három lehetőség kínálkozik:

1. Valamely *felsőoktatási intézményben való továbbtanulás.* Magyarországon ez további három – hat év tanulást jelent. A diploma megszerzése teremtheti meg a legkedvezőbb munkapiaci esélyeket mind a munkalehetőségek, mind az elérhető anyagi és társadalmi presztízs szempontjából. Ezen életpálya választása ma még kínálati oldalról korlátozott, a jelentkezőknek ugyan a 90-es években egyre növekvő aránya, de jelenleg is csak mintegy fele kerül felvételre.

2. *Szakmai tanulmányok folytatása* és ily módon valamilyen közép vagy felsőfokú szakmai végzettség megszerzése. Ezen életpálya választásának kínálati oldalról egyre szélesebbek a lehetőségei:

- Egyfelől az iskolarendszeren belül is bővül a választék az érettségire épülő képzés különböző formáinak megjelenésével és gyarapodásával pl. szakközépiskolákban technikusi képzés, ill. V. VI.

évfolyamos képzés, post-secondary oktatás különböző formái.

- Az iskolarendszeren kívüli képzés, amelynek változatos intézményi formái épültek ki: a munkaügyi szervezet keretein belül működő képző intézményektől a piaci alapon működő oktatási vállalkozásokig.

A felsőoktatáson kívüli továbbtanulás a gimnáziumban érettségizettek esetén a hiányzó szakképzettséget pótolhatja. A szakközépiskolát végzetteknél az iskolában szerzett szakmai ismeretek továbbfejlesztését, de sok esetben szakmaváltást, pályakorrekciót tesz lehetővé. Ez a forma általában egy-két éves további tanulást jelent, és egy olyan átmeneti időszakot képvisel az iskolarendszerből a munka világába való átlépésben, melynek során a munkapiac keresleti oldalának követelményei közvetlenebbül érvényesülhetnek.

3. *Közvetlen kilépés a munkaerőpiacra.* Ezt a lehetőséget a gimnáziumban érettségizetteknél a szakképzettség hiánya, szakközépiskolát végzetteknél a meglevő – nem mindig piacképes – szakmai képzés jellege mellett további tényezők, pl. a munkatapasztalatok, a gyakorlat, a speciális munkapiaci ismeretek hiánya is korlátozhatja. Többek között ezek azok a tényezők, melyek jelentősen növelik annak az esélyét, hogy ennek az életpályának a választása hosszabb-rövidebb ideig tartó munkanélküliséggel, vagy alacsonyabb presztízsű, bizonytalanabb álláslehetőségekkel párosul.

Vajon hogyan realizálódnak ezek a lehetséges életutak közvetlenül az érettségi után és az azt követő néhány évben? Milyen arányban választják, ill. kényszerülnek a fiatalok egyik vagy másik életpályára, milyen külső tényezők függ-vényeként alakul ki, hogy ki melyik pályára kerül? Lehetséges-e átjárás az egyes pályák között? Többek között ezekre a kérdésekre is kerestük a választ az 1994-ben érettségizettek körében végzett kérdőíves felmérés segítsé-gével.[2] A válaszolók az 1994. szeptemberétől 1998. első félévéig terjedő időszakra egy hónapokra bontott „naptár" kitöltésével jelezték az adott időpontbeli tevékenységüket, „státusukat".

A felmérés eredményei azt tanúsítják, hogy a középiskolát elvégzett fiatalok körében – legalábbis szándékaik szerint – a legnépszerűbb választási lehetőség a továbbtanulás, ezen belül is a felsőoktatásban történő továbbtanulás. Viszonylag kevesen választanák önszántukból a harmadik lehetőséget, azaz az érettségi utáni közvetlen munkába állást. *(3. táblázat)*

A *3. táblázat* adataiból jól látható, hogy a jövőre vonatkozó elképzelésekben mennyiben differenciál a középiskola típusa. Ugyanakkor a fiatalok realitásérzékét és nyilván a tanuláshoz való viszonyát is tükrözi, hogy a továbbtanulási „hajlandóság" – ahogy ez az *1. ábrán* látható – nagymértékben függ a tanulmányi eredménytől.

3. táblázat

Elképzelések a jövőről, közvetlenül az érettségi után, iskolatípusonként

Elképzelés a jövőről	gimnázium	szakközépiskola	Együtt
továbbtanulás a felsőoktatásban	78,07%	51,79%	61,42%
szakmai tanulmányok folytatása	13,58%	17,31%	15,95%
munkába állás	6,21%	26,13%	18,80%
otthon maradás	0,18%	0,47%	0,36%
egyéb	0,89%	1,71%	1,41%
tanulni és dolgozni	0,80%	2,38%	1,83%
nem válaszolt	0,27%	0,21%	0,23%
Együtt	100,00%	100,00%	100,00%

Mindkét iskolatípusban jellemző, hogy a lányok összességében kisebb arányban tanulnának tovább, s nagyobb arányban dolgoznának. Különösen a felsőoktatásban való továbbtanulás terén nagy a nemek közötti eltérés: a gimnazista fiúknál majdnem tíz, a szakközépiskolásoknál csak négy százalékpont a különbség. Ezt a különbséget a tanulmányi eredmény nem indokolja, hiszen az a lányok esetében egy árnyalattal inkább jobb.

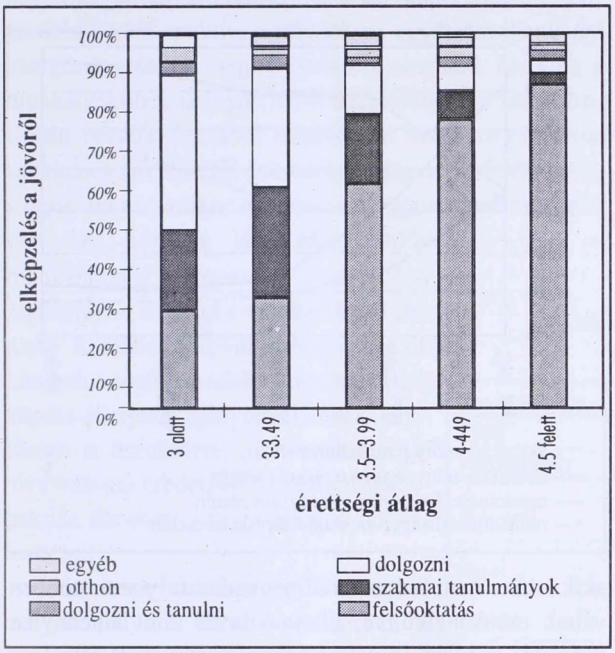
A gazdasági aktivitás és munkanélküliség alakulása az érettségit követő három-négy éves időszakban

A fiatalok gazdasági aktivitása általánosságban korcsoportonként növekvő. A felmérésben szereplő fiatalok 1975-ben, ill. 1976-ban születtek. Így az érettségi évében még a legalacsonyabb gazdasági aktivitású 15–19 éves, a felmérés időpontjában már a 20–24-éves korcsoportba tartoztak. A gazdasági aktivitás ezekben a korcso-

[2] A felmérést az 1994-ben gimnáziumban és szakközép-iskolában éretségizettek körében végeztük három megyében (Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar és Fejér), valamint Budapesten. Kb. 9000 kérdőívet küldtünk ki, amelyből 3142-t kaptunk vissza kitöltve. A tanulmányban található megállapítások és adatok – ahol forrásmegjelölés nincs – e felmérésen alapulnak.

1. ábra

Az érettségizettek elképzelései a jövőről közvetlenül az érettségi után, az érettségi átlag függvényében



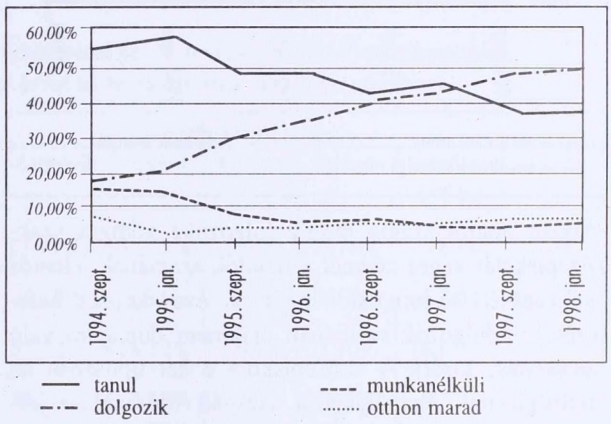
portokban nagyrészt a tanulási idő hosszától függően alakul. A *2. ábra* a válaszoló fiatalok tevékenység szerinti összetételének időbeli alakulását mutatja. A változásokat félévenkénti (tanév eleje, ill. naptári év eleje) bontásban nyomon követve kirajzolódik a tanulás és munka világa közötti átmenet folyamata: a munka-tevékenység súlyának növekedése, ezzel párhuzamosan a főtevékenységként történő tanulás, valamint a munkanélküliség arányának csökkenése. *(2. ábra)*

Az ábra szerint tanévről-tanévre csökken azok aránya, akik főtevékenységként tanulnak. A munkában lévők aránya viszont nemcsak tanévenként, hanem féléves bontásban is emelkedő. Ez abból fakad, hogy feltehetően nemcsak a tanulást befejezők vagy abbahagyók, hanem a kezdetben munkanélküliek vagy inaktívak is gyarapítják számukat. Ezzel párhuzamosan nyilván fordított átáramlás is van: többen nem az érettségi évében, hanem csak később tanulnak tovább, ezért a kezdetben még dolgozók, munkanélküliek vagy otthon levők egy része a főtevékenységként tanulók számát növeli. A nettó eredmény azonban a két csoport – dolgozók és tanulók – arányának ellentétes irányban történő változása. Ennek következtében az érettségi után három évvel (három tanévvel) következik be a váltás a dolgozók és tanulók arányában, ekkorra már a munkában lévők hányada meghaladja a főtevékenységként tanulókét. A magukat munkanélkülinek vallók aránya viszont az első két évben mutat határozottan csökkenő tendenciát, azt követően lényegében az így kialakult szint körül marad.

Bár az ábra ezt külön nem mutatja, igen figyelemreméltó, hogy egyre növekvő az aránya azoknak a fiataloknak, akik ugyan dolgoznak, de nem mondtak le a továbbtanulásról, hanem munka mellett tanulnak. Az egész mintában ez a csoport 1994. szeptemberében 1,7%-

2. ábra

Az érettségizettek életpályájának alakulása 1994. szeptember és 1998. január között



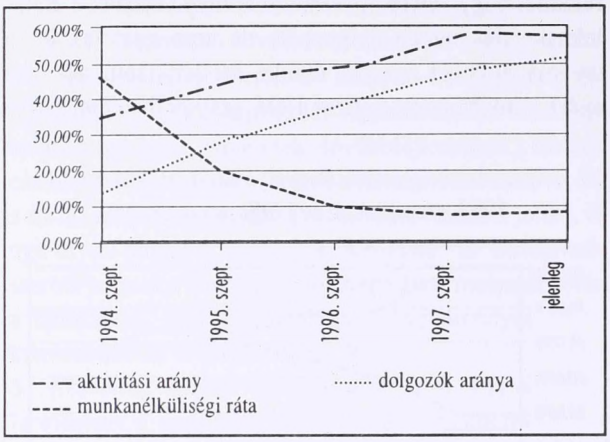
ot, a kérdőív kitöltésének időpontjában már 11, 2%-ot képvisel. A munka mellett tanuló fiatalok 10% feletti aránya egy újabb és sok szempontból előnyös életút modellt képvisel.

A *3.a.* és *3.b. ábra* a közgazdaságtanban, ill. statisztikában használatos kategóriák segítségével mutatja be a felmérésben részt vevő fiatalok érettségi utáni életpályának alakulását. Ezt a folyamatot a gazdasági aktivitás növekedése, és ezzel párhuzamosan a munkanélküliségi ráta csökkenése jelzi. A gazdaságilag aktívak aránya a munkanélküliek számának csökkenése miatt kevésbé nő, mint az adott időszakban foglalkoztatottak aránya.

Bár a gimnáziumban és szakközépiskolában érettségizettek körében a jelenleg munka nélkül lévők aránya lényegesen nem különbözik, az alacsonyabb aktivitási arány miatt a gimnáziumban érettségizettek munkanélküliségi rátája magasabb. A gazdasági aktivitás arányát illetően az érettségit követő egyéves időszakban folyamatosan nyílik az olló a két iskolatípusban érettségizettek között, a legnagyobb a különbség egy évvel az érettségi után. Ennek az az oka, hogy amíg a gimnáziumban érettségizetteknél a sikeresen újra felvételizők miatt az érettségi évét követő tanévben jobban nő a főtevékeny-

3.a. ábra

A gazdasági aktivitás és a munkanélküliségi ráta, valamint a dolgozók arányának időbeli alakulása az érettségit követő 3–4 évben[3]



ségként tanulók száma, mint a dolgozóké, addig a szakközépiskolát végezetteknél a tanulók számának jelentős csökkenését (technikusi képzés, V. éves képzés befejezése) a dolgozók számának majdnem duplájára való növekedése kíséri. A középiskola e két típusában az érettségizettek életpályája a vizsgált időszakban jellegzetesen különbözik egymástól. A gimnazistáknál a munkába állás időpontja, a gazdaságilag aktív időszak általában későbbre tolódik, mint a szakközépiskolásoknál. Erre szorítja őket a szakképesítés hiánya, ugyanakkor a továbbtanulás, ezen belül is a felsőoktatásban való tanulás szempontjából ők versenyképesebbek is.

A *3. ábrán* kirajzolódó tendencia – munkanélküliségi ráta csökkenése – értékelésénél azt is figyelembe kell venni, hogy ebben az időszakban már az általános munkanélküliségi ráta is csökken.

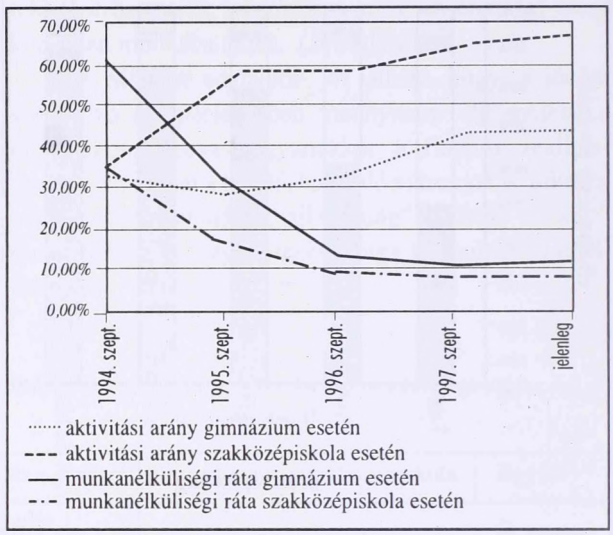
A fiatalok „státusának" változása és stabilitása az érettségit követő három-négy éves időszakban

Láttuk, hogy közvetlenül az érettségi után a fiatalok több, mint fele valamilyen formában továbbtanult. Azok közül,

[3] A gazdasági aktivitás arányát a statisztikai gyakorlatnak megfelelően úgy számítottuk, hogy a foglalkoztatottak (dolgozók) számát a foglalkoztatottak és munkanélküliek együttes számához (gazdaságilag aktívak) viszonyítottuk. A munkanélküliségi ráta számításánál a munkanélküliek számát a gazdaságilag aktívak számához viszonyítottuk. A dolgozók aránya viszont a kérdőívet kitöltők közül jelenleg dolgozók arányát mutatja.

3.b. ábra

A gazdasági aktivitás és a munkanélküliségi ráta időbeli alakulása az érettségit követő 3–4 évben, a középiskola típusa szerint



akik ekkor nem tudták tanulmányaikat folytatni, többen váltak munkanélkülivé, ill. inaktívvá, mint amennyien dolgozni kezdtek. A felmérésben részt vevők közül az érettségi évében tovább nem tanulók 56,3%-a munkanélküli vagy inaktív lett. Ez azt jelenti, hogy a gazdasági aktivitás aránya ebben az időpontban alacsony, 32,2, a munkanélküliségi ráta számított értéke pedig rendkívül magas, 46,2%. Ebben a magas arányban több különböző tényező hatása is összegződik. Magyarországon ebben az időszakban – 1993–1994-ben – tetőzött a munkanélküliségi ráta (13,9, ill. 14%[4]), aki tehát anyagi vagy egyéb okok miatt eleve az érettségi utáni munkába állást választotta volna, annak az azt követő évekhez képest nehezebb körülmények között kellett munkát keresnie. Azok a fiatalok, akik szándékaik szerint az érettségi után már dolgozni szerettek volna, 20%-ban lettek munkanélküliek, 7,2%-ban inaktívak, további 6%-uk az egyéb tevékenységi kategóriába tartozott ekkor.

A másik tényező, amit az érettségi évében kialakult magas munkanélküliségi ráta értékelésénél figyelembe kell venni, hogy a fiatalok egy része feltehetően nem is keresett munkát, hiszen elsősorban tovább akart tanulni. Közülük ez 66,6%-nak sikerült az érettségi évében (ebből 1,6%-ot tesznek ki azok, akik munka mellett tanultak tovább). A sikertelenül felvételizők jó része pályakezdő munkanélküliként regisztráltatta magát, és így részesül-

[4] KSH Statisztikai Évkönyv, 1997

hetett többek között a pályakezdők munkanélküli segélyében. Ezt bizonyítják azok az adatok, amely szerint az eredetileg továbbtanulni szándékozók közül azok, akiknek ez az érettségi évében nem sikerült, mindössze 30%-ban álltak munkába, 38%-uk munkanélküli lett, további 11,5% inaktív, a többiek az egyéb tevékenységi kategóriát jelölték meg. Ugyancsak erre utal, hogy ha a munkanélküliek arányát 1994. szeptemberétől havi bontásban nézzük, igazából márciusban indul meg a lassú csökkenés (októbertől februárig végig 15% felett volt), vagyis akkor, amikor a kilencven napos várakozási idő után hat hónapig járó pályakezdők munkanélküli segélye már nem jár.[5] A regisztrációt és ezzel a munkanélküli státusba kerülést a továbbtanulni akarók körében a segély mellett a munkanélküli képzés-átképzés igénybevételének lehetősége is ösztönözte, mert ezáltal lehetővé vált az eredetileg tervezett továbbtanulás átmeneti vagy végleges helyettesítése.

Azt, hogy az érettségi évében ki milyen pályára került, elsősorban a középiskola típusa, valamint az elért tanulmányi eredmény determinálta. A továbbtanulást tekintve a szakközépiskolát végzettek között a pedagógiai és műszaki szakközépiskolások voltak ekkor a legjobb helyzetben (nyolcvan, ill. hetven % továbbtanuló), legkisebb arányú az érettségi évében történő továbbtanulás a kereskedelmi (30,5%) és a közgazdasági (41,1%) szakterületen. E két utóbbi szakközépiskola-típusban ezzel párhuzamosan a munka-nélküliek aránya ekkor a szakközépiskolai átlag feletti, 27,8, ill. 20%-os. A rögtön munkába álló aránya az egészségügyi és a postaforgalmi-hírközlési szakterületen érettségizettek körében a legnagyobb, 35%.

Vajon mennyiben, milyen arányokban nyílt lehetőség pályakorrekcióra, hogyan változott az egyes egyének, csoportok helyzete egy, majd több évvel az érettségi után? *(4. táblázat)*

A táblázatban kivastagított számok azt mutatják, hogy milyen arányban rögzült az érettségi évében kialakult helyzet, ill. mennyiben változott az egyének helyzete egy évvel az érettségi után. Az utolsó sorban szereplő átlag az 1995. szeptemberi állapotot, az érettségizettek tevékenység szerinti összetételét mutatja. Legnagyobb arányban a már egy évvel ezelőtt is dolgozók, ill. tanulók maradtak meg akkori státusukban. Ugyanakkor azok közül, akik dolgozni kezdtek, többen időközben elvesztették a munkájukat (4%), még többen (12%) pedig főtevékenységként tanulni kezdtek. Az érettségi után továbbtanulók harminc %-a ekkor már nem tanul, ők fele részben munkába álltak, a többiek viszont munkanélküliek vagy inaktívak lettek. Az érettségi után

4. táblázat

A felmérésben részt vevők tevékenység szerinti megoszlása egy évvel az érettségi után (1995. szeptember)

Tevékenység	1995. szeptember					
1994. szeptember	dolgozik	tanul	katona	otthon	munka-nélküli	egyéb
dolgozik	**73,98%**	12,36%	6,08%	2,76%	3,87%	0,92%
tanul	14,86%	**70,54%**	3,16%	2,60%	6,55%	2,26%
katona	50,00%	18,52%	**1,85%**	3,70%	16,67%	9,26%
otthon	34,90%	22,82%	8,73%	**20,80%**	8,73%	4,03%
munkanélküli	34,47%	30,19%	5,35%	4,93%	**22,06%**	2,99%
egyéb	37,12%	33,33%	2,27%	4,55%	14,39%	**8,33%**
átlag	30,61%	49,60%	4,21%	3,95%	9,03%	2,60%

munka nélkül lévők valamivel több, mint egyharmada már dolgozik, ennél nem sokkal kevesebb azok száma, akik most kezdték el, ill. folytatják tanulmányaikat. Egynegyed részben azonban vagy továbbra is munkanélküliek maradtak, vagy inaktívvá váltak.

Ha a következő évben bekövetkező status változásokat vizsgáljuk, akkor az 1995. szeptemberében dolgozók és tanulók közül egy évvel később – azaz 1996. szeptemberében – tanulók helyzetében tapasztalható a legnagyobb stabilitás, ezt követi dolgozói státus stabilitása. Az ekkor munka nélkül lévők 20%-ban maradtak munkanélküliek, nagyobb arányban (közel 50%) a dolgozók számát gyarapították, s csak kisebb részben (16%) a főtevékenységként tanulókét.

Végül is mennyire meghatározó, ill. változó az érettségit követően kialakuló helyzet több év elteltével? A *5. táblázat* adatai azt mutatják, hogy akik érettségi után dolgozni kezdtek – bár ezek száma meglehetősen kevés – három–három és fél évvel az érettségi után hetven %-ban

[5] A pályakezdő munkanélküliek segélye 1996-ban megszűnt, jelenleg a pályakezdő munkanélküliek támogatása kizárólag aktív munkaerőpiaci eszközök alkalmazásával valósul meg.

jelenleg is dolgoznak, azaz viszonylag tartósan meg tudtak maradni a munkapiacon. Az akkor még tanulók kisebb részben ma már dolgoznak, de felerészben ma is tanulnak. A legrosszabb helyzetben úgy tűnik, azok vannak, akik közvetlenül érettségi után sem tanulni, sem munkahelyet találni nem tudtak, körükben a munkanélküliség ma is átlag feletti. Más oldalról közelítve: akik ma munkanélküliek, azoknak huszonöt %-a az érettségit követően is az volt, további tizenegy %-uk akkor otthon volt, ill. az egyéb tevékenységi kategóriába tartozott.

Eredményeink összegzése: néhány tipikus életpálya és jellemzői

A felmérés adatainak felhasználásával a következőkben azt próbáljuk bemutatni, hogy melyek azok a tipikus életutak, amelyek a válaszoló fiatalok érettségi utáni sorsát jellemzik. Az érettségizettek számára elvileg követhető – a korábbiakban leírt – életpályák – úgy tűnik – csak kevesek esetén egyenes vonalúak, az iskolarendszerből a munka világába történő átmenet igen különböző, változatos formákban valósul meg. Az általunk vizsgált viszonylag rövid időszakban is gyakran változik az egyes egyének helyzete, ha korlátozottan is, de van átjárás a különböző státusok-tevékenységek között. Az időszak egészére az első nagy választóvonal a felsőoktatásba való bekerülés vagy – pusztán az érettségi avagy rövidebb idejű továbbtanulással szerzett (újabb) szakképzettség birtokában való – azonnali vagy egy-két évvel elhalasztott kilépés a munkaerő piacra.

„Előbb vagy utóbb a felsőoktatásba"

Láttuk, hogy az érettségizettek többségének jövőbeni elképzeléseiben a felsőoktatásban való továbbtanulás szerepelt. Az *5. táblázat* összefoglalóan mutatja be, hogy végül is mennyiben realizálódott ez az elképzelés a felmérésben szereplő fiatalok körében. A táblázatban külön szerepeltetjük a már IV. éves hallgatók (ők érettségi után rögtön bekerültek a felsőoktatásba), valamint a munka mellett a felsőoktatásban tanulók arányát.

A nyomon követett időszakban az érettségizettek nem egészen felének sikerült bejutnia valamilyen felsőoktatási intézménybe, ebből 8,6% munka mellett tanul, 4% pedig már befejezte, és most már nem tanul (a már diplomával rendelkezők egy része ma is tanul). Ugyanakkor mindössze az érettségizettek 18%-a számára bizonyult ez a pálya „egyenesnek", azaz az érettségi évében bejutva sikerült is benn is maradniuk. A felsőoktatásba nagyobb eséllyel jutottak be a gimnazisták, különösen igaz ez az egyetemen való tanulásra. A tanulmányi eredmény erőteljesen meghatározó, megint csak elsősorban az egyetemen való továbbtanulás terén: az egyetemen tanulók több, mint 80%-a négy feletti, több, mint fele 4,5 feletti tanulmányi eredményű. Más oldalról közelítve: a legjobb tanulmányi eredményűek háromnegyede a felsőoktatásban tanul, további 9%-uk már diplomát szerzett. Ugyancsak jelentős differenciáló tényező a szülők iskolai végzettsége: ahol az apának vagy mindkét szülőnek felsőfokú végzettsége van, ott az érettségizettek, több, mint fele (ahol mindkét szülő diplomás, ott háromnegyede) tanul a felsőoktatásban. Ezzel szemben azoknak a fiataloknak, akiknél csak az anyának van, vagy egyik szülőnek sincs felsőfokú végzettsége, kevesebb, mint fele tanul a felsőoktatásban. A különbség még nagyobb, ha csak az egyetemre járók arányát nézzük, ott a két diplomás szülővel rendelkezők kiugró előnyben van a többiekhez képest (40,8% jár

5. táblázat

Az 1994. szeptemberében adott státusban levők tevékenység szerinti összetétele a kérdőív kitöltésekor

Tevékenység	A kérdőív kitöltésekor							
1994. szeptember	dolgozik	dolg.+tanul	tanul	katona	otthon van	munkanélküli	egyéb	összesen
dolgozik	**59,39%**	10,20%	14,69%	0,20%	10,82%	3,27%	1,22%	100,00%
dolg.+tanul	39,62%	**37,74%**	13,21%	0,00%	7,55%	0,00%	1,89%	100,00%
tanul	31,85%	10,16%	**48,73%**	1,75%	12,81%	4,41%	0,40%	100,00%
katona	57,41%	18,52%	20,37%	**0,00%**	1,85%	1,85%	0,00%	100,00%
otthon van	43,06%	11,11%	24,31%	0,69%	**12,50%**	6,25%	2,08%	100,00%
munkanélküli	43,94%	11,90%	29,00%	0,22%	6,06%	**8,23%**	0,43%	100,00%
egyéb	45,11%	12,03%	30,83%	0,75%	5,26%	5,26%	**0,00%**	100,00%
átlag	39,82%	11,17%	37,27%	1,11%	5,09%	4,84%	0,60%	100,00%

egyetemre). Ugyancsak előnyösebb helyzetben vannak – mindkét iskolatípusban – a fiúk, de kizárólag az egyetemi továbbtanulás szempontjából, a főiskolai továbbtanulásnál nincs lényeges különbség a nemek között. *(6. táblázat)*

A felsőoktatásba kerülők nagyobb része – kb. 66%-a – nem az érettségi évében kezdte – vagy megszakította – felsőfokú tanulmányait. Közülük tanulmányaik előtt – esetleg közben – egyharmadnyian voltak munkanélküliek – ebből 5,6% tartósan –, és 8,5%-uk nem lépett ki addig a munkapiacra, hanem inaktív volt.

„Utak a munka világába"

Akik 3–3,5 évvel az érettségi után dolgoznak azok is különböző utakon jutottak ebbe a munkaerőpiaci pozícióba. A kérdőív kitöltésekor dolgozók közel 8%-a diplomás, ők tehát a felsőoktatásból érkeztek a munka világába. Ugyanakkor a jelenleg foglalkoztatottak egy része munka mellett is tanul, pontosan 22%-uk, ebből 17% a felsőoktatásban. *(7. táblázat)*

A *7. táblázatból* – ahol is már csak azok szerepelnek, akik jelenleg dolgoznak, de mellette nem tanulnak a felsőoktatásban – jól látható, hogy milyen előzmények és státusváltozások során kerültek a fiatalok a munka világába. Ennek megfelelően a következő csoportokat és jellegzetes életpályákat különíthetjük el:

1. A legnépesebb csoportot, a dolgozók közel egyharmadát azok alkotják, akik az érettségi után még főtevékenységként – de nem felsőoktatási intézményben – tanultak, és elkerülték a munkanélküliséget. Ők tehát azt a tipikus életutat valósították meg, amelyben az iskolai tanulmányok a felsőoktatás helyett szakmai tanulmányokkal folytatódnak, és ez viszonylag sima – átmeneti munkanélküliséggel vagy inaktivitással nem járó – elhelyezkedést tesz lehetővé. E csoportban a dolgozók egészéhez viszonyított súlyukhoz képest nagyobb arányban szerepelnek a gimnáziumot végzettek, a jobb tanulmányi eredményűek. Jövedelem alapján is kedvező a csoport helyzete, átlagos jövedelmük 37053 Ft. Az átlagnál ez csak 3%-kal magasabb, és a csoporton belül nagy az eltérés a gimnáziumban, ill. szakközépiskolát végzettek között, ez utóbbiak javára. Az ide tartozó szakközépiskolások között számarányuknál nagyobb számban műszaki-ipari szakközépiskolát végzettek szerepelnek.

2. A következő, több mint húsz %-ot kitevő réteget a jelenleg dolgozók csoportján belül azok alkotják, akik az érettségi óta főtevékenységként egyáltalán nem tanultak, viszont hosszabb-rövidebb munka nélkül voltak. Ők már az érettségi óta a munkapiacon próbálnak boldogulni, és jórészt közülük kerültek ki a tartósan – több, mint egy évig – munka nélkül lévők (a 21,87%-ból ez hat %-ot jelent). Munkanélküliségük átlagos időtartama tíz hónap, a gimnáziumban érettségizetteknél 14,5 hónap. Az adott csoporton belül azok, akik tartós munkanélküliek is voltak, felerészben gimnazisták. A dolgozók csoportján belül egyértelműen ők alkotják a leghátrányosabb helyzetben levő csoportot. Átlagos jövedelmük alacsonyabb a mintaátlagnál (33.360 Ft), ezen belül is a gimnáziumban végzetteké ennél alacsonyabb. Hátrányos helyzetük – e csoport összetételéből adódóan – elsősorban a szakképzettség hiányából fakad. Közel ötven %-uk – az átlagnál jóval nagyobb arány – érzi jelenlegi munkahelyét bizonytalannak, azaz a munkahely elvesztésétől félnek. A gimnazisták, ill. szakközépiskolások számarányukban nagyjából megfelelően szerepelnek ebben a csoportban, de ezen belül a közgazdasági és kereskedelmi területen végzettek a mintabeli súlyukhoz képest nagyobb arányban vannak jelen. A csoport negyven %-át a közgazdasá-

6. táblázat

A felsőoktatásba bekerültek aránya a válaszolók %-ában, iskolatípusonként

Felsőoktatási intézmény		Középiskola típusa		
		gimnázium	szakközépiskola	együtt
egyetemen tanul		28,01%	10,69%	16,90%
ebből	IV. éves	13,21%	4,18%	7,42%
	munka mellett tanul	2,04%	0,65%	1,15%
Főiskolán tanul		29,61%	25,71%	27,08%
ebből	IV. éves	8,51%	3,23%	5,12%
	munka mellett tanul	6,83%	7,81%	7,45%
Diplomát szerzett, már nem tanul		4,17%	3,88%	3,86%
Felsőoktatásban tanuló+diplomás együtt		**61,79%**	**40,28%**	**47,84%**
ebből	IV. éves	21,72%	7,41%	12,54%
	munka mellett tanul	8,87%	8,45%	8,59%

7. táblázat

A kérdőív kitöltésének időpontjában dolgozók összetétele, iskolatípusonként

Tanult-e főtevékenységként	Volt-e munkanélküli vagy inaktív	gimnáziumban érettségizett	szakközépiskolában érettségizett	Együtt
nem	nem volt munkanélküli, sem inaktív	9,74%	23,99%	20,59%
	volt inaktív	1,95%	1,59%	1,68%
	volt munkanélküli	23,05%	21,44%	21,87%
nem tanult összesen		**34,74%**	**47,03%**	**44,13%**
igen	nem volt munkanélküli, sem inaktív	40,91%	30,15%	32,72%
	volt inaktív, de nem volt munkanélküli	2,92%	3,82%	3,59%
	volt munkanélküli	21,43%	19,01%	19,71%
tanult összesen		**65,26%**	**52,97%**	**55,87%**
Együtt		100,00%	100,00%	100,00%

gi és kereskedelmi szakközépiskolát végzettek alkotják, miközben a dolgozók egészében csak harminc %-kal képviseltetik magukat. Ebből is következik, hogy erre az életpályára nagyobb valószínűséggel kerülnek a lányok.

3. Számarányában a következő csoportot azok alkotják, akiknek érettségi utáni életútja egyenes vonalú, státusuk stabil maradt, azaz folyamatosan dolgoztak (a fiúk többsége közben katona volt). Ők az iskolarendszerből rögtön a munka világába kerültek és ott meg is tudtak maradni. Ebbe a csoportba nagyobbrészt szakközépiskolát végzettek tartoznak, és jövedelmük a mintaátlagnál több, mint tíz %-kal magasabb. Ez a magas jövedelmi szint nagy különbségeket takar, hiszen ebbe a csoportba tartozik az egészségügyi szakközépiskolát végzettek több, mint fele, miközben az ő jövedelmük ennél alacsonyabb. Az ebbe a kategóriába tartozók több, mint fele ma is az első munkahelyén dolgozik. Ők azok, akik jelenlegi munkaerőpiaci pozíciójukat nagy arányban vélik stabilnak.

4. Végül egy további, ugyancsak közel húsz %-os arányt képviselő réteg a dolgozók között, akik közben mindkét utat bejárták: azaz tanultak főtevékenységként (szakmai tanulmányok), de hosszabb-rövidebb ideig munkanélküliek is voltak. Ebben a csoportban mintabeli számarányukhoz képest valamivel nagyobb súlyt képviselnek a gimnazisták, s jóval nagyobbat a műszaki-ipari szakközépiskolában végzettek. Ez utóbbiak alkotják az adott csoportba tartozók 43,4%-át, miközben a dolgozók között nem egészen 30%-ot képviselnek.

„Időleges vagy tartós távollét a munkapiactól"

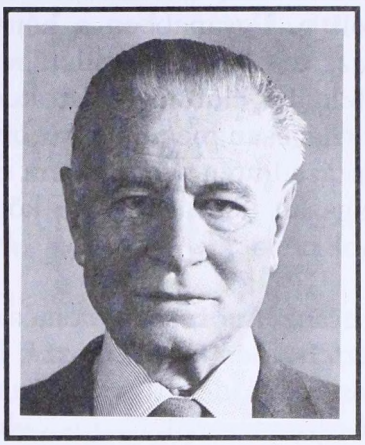
Végül mintánkban tíz %-ot képviselnek azok a fiatalok, akik jelenleg nem dolgoznak és nem is tanulnak: ők nagyjából felerészben munkanélküliek, felerészben otthon vannak. Az otthon lévők közül negyven % munkanélküli is volt, és ugyancsak 40%-uk főtevékenységként tanult is. Háromnegyed részük gyermekét neveli. Akik viszont nem gyereknevelés miatt vannak otthon, több mint felerészben voltak munkanélküliek is. Helyzetük gyaníthatóan az inaktivitás, a munkapiacról való tartós kikerülés veszélyét rejti magában.

A jelenleg munkanélküliek között nagy számban vannak olyanok, akik főtevékenységként az érettségi utáni időszakban tanultak (65%), ennek ellenére közülük majdnem 50% tartós (egy évnél régebbi) munkanélküli. A tartós munkanélküliek aránya azonban ennél jóval nagyobb azok között, akik nem tanultak. (62%)

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy az érettségizetteknek a végzés utáni életpályája, munkaerőpiaci helyzete meglehetősen különböző, az életpályák részben a középiskola típusa, a szakközépiskolában szerzett szakképesítés jellege, az iskolai eredmények, a szülői háttér, régiók és településtípusok szerint is differenciálódnak. Az iskolából a munka világába való átmenet sikeres megvalósulásában az iskolarendszernek, az iskolán kívüli képzésnek, a munkaerőpiaci intézményeknek is nagy szerepük van. A jelenlegi viszonyok között azonban – Magyarországon – szükség lenne az ezen intézmények közötti együttműködés javítására, fejlesztésére, valamint a gazdasági szféra erőteljesebb érdekeltségének a megteremtésére a fiatalok foglalkoztatásában, az ahhoz szükséges gyakorlat és speciális ismeretek megszerzésében.

Dr. Schranz András emlékére

1902. szeptember 4.-1999. március 19.



Budapesten született és hunyt el. Kivéve azt az öt évet, amikor Kassán működött, egész életét a fővárosban töltötte. A közgazdaságtudományok, államtudományok és jogtudományok doktora volt.

1925-ben egyetemi tanársegéd, 1932-ben egyetemi adjunktus, megbízott előadó és hiteles könyvvizsgáló, 1936-ban egyetemi előadó, 1939-ben a Kassai Kereskedelmi Főiskola rendes tanára, tanszékvezető. 1944-ben az iskola igazgatója, majd 1944-ben iskolájával Budapestre költözött, ahol működését a Keleti Kereskedelmi, ill. Kereskedelmi Főiskola igazgatójaként folytatta 1950-ig, az ottani Ipargazdaságtani tanszéket 1956-ig vezette. Közben, 1947-ben kinevezték rk. egyetemi tanárnak. Mivel ez az iskola 1956-ban megszünt, utána a Közgazdasági és Jogi Kiadónál működött mint felelős, később mint főszerkesztő, itt a Vállalatgazdaságtani lexikon szerkesztőbizottságának főmunkatársa volt. 1962-ben nyugalomba vonult.

Szakmai munkássága igen kiterjedt. Tudományos közleményei kb. 2500 nyomtatott oldalon magyarul, angolul, japánul és németül jelentek meg. Kiemelt jelentőségűek a következők:

Magángazdasági Kérdések (1927)
The German Science of Business Management (1929 London, 1970 Tokio)
Mechanikus Számvitel (1931)
A Német Üzemgazdaságtan (1936)
Internationaler Vergleich der betriebswirtschaftlichen
Forschung und Lehre (Berlin 1938)
Üzemgazdaságtan (1938)
Nagyvállalatok Mérlegeinek Elemzése (Kassa, 1942, 1943, 1944 kötetsorozat)
Iparvállalatok Részlettervei (1952 és 1954)
Research and Development in Multinational Enterprises (Bamberg, 1976)
Új Tudományos Feladatok felé (1982)
A Tudomány Térképe (1995)

Számos nyugat-európai egyetemen tartott előadásokat az üzemgazdaság fejlesztésének tárgyköréből. Az Accounting Society London alapító és a Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (NSzK) rendes tagja volt.

A fenti felsorolásból egyöntetűen kitűnik, hogy Schranz András életműve az üzemgazdaságtanban teljesült be. Ezt bizonyítja az 1938-ban megjelent kivételesen sikerült és szakmaalapító tankönyve is.

A professzor úr 90-ik születésnaját (1992) két jelentős tény fémjelezte: A Közgazdsági Szemle 1992. évf. IX. számában megjelent köszöntő „az üzemgazdaságtan doyenje" címen szólítja. Ugyanebben a hónapban volt kassai főiskolai hallgatói nagy számban gyűltek össze volt intézete épületében Kassán, hogy jelenlétében megünnepeljék születésnapját és értékeljék életművét. Ott került újra kezembe az 1938-ba megjelent „Üzemgazdaságtan", és világosan megmutatkozott az a tény, hogy a rendszerváltás után ez a nagyszerű mű fél évszázad után semmit sem vesztett értékéből és időszerűségéből, viszont sok tekintetben magasan túlszárnyalja a közben ezen vagy ehhez közeli tárgykörökből megjelent újabb publikációkat.

Schranz Andrásban nemcsak a doyent, de a magyar üzemgazdaságtan megalapítóját tiszteltük és tegyük hozzá, hogy Közép-Európa térségében megelőzte szakmai kollégáit. Már a fent idézett születésnapi köszöntő javasolja a fiatalabb kortársaknak az akkor még élő idős mester műveinek olvasását. Ez a jótanács ma sem avult el. 80-ik születésnapja óta még két értékes művel ajándékozta meg a tudományt: az 1982-ben megjelent „Új Tudományos Feladatok Felé" című könyve világméretű kutatási lehetőségekről és kívánalmakról tárgyal, melyek egy hatalmas agy fantáziájának termékei, és messze túlhaladják szűkebb szakmai érdeklődését. „A Tudomány Térképe", amely eddig nem látott módon leltározza fel és magyarázza az össztudomány ágazati tagolódását és az ágazatok és részei tartalmát, összefüggéseiket, jelentőségeiket. Minden szakma és korosztály, de főleg a pályaválasztókat oktató pedagógusok számára pótolhatatlan kézikönyv.

Schranz András tolla nem pehelykönnyű, világos és tömör sorai megállásra, gondolkodásra, önvizsgálatra késztetnek. Még a stílusa is oktató azok számára, akik kevéssé értékelik a nyomdapapírt.

Schranz András tudós és pedagógus volt. Nem véletlen, hogy tanítványai körében általános tiszteletnek és szeretetnek örvendett. A tanár legyen jó ember és szeresse tanítványait. Ez kötelező. De Schranz professzor ennél lényegesen több volt diákjai számára. Ez a csendes ember rendkívül karakán volt, ha az igazság és emberség forgott kockán. A háború éveiben ellenszegült a kisebbségek megkülönböztetésének, a zsidóüldözésnek, a fasizmusnak, a háborús hisztériának. És 1956 után újra megmutatta szilárd demokratikus alapállását, amikor megvált a katedrától, mert megsértve érezte magát és nemzetét. Többé már nem tért vissza a tanításhoz a későbbi nemzedékek hatalmas kárára. Sajnálatos, hogy az utolsó években, amikor már semmi akadálya nem lett volna annak, hogy a szakma újra magáénak vallja, erre nem került sor.

Legyenek eme soraim búcsúszavak, melyek utolsó útján nem hangzottak el.

Kassán, 1999. március végén.

Kis Sebestyén

CZÁGLER Péter-HAJDU Péter-MEZEI Viktória-PAIS Nimród

HOGYAN CSINÁLJUNK PÉNZT AUSZTRÁL TÉGLÁBÓL JAPÁN PIACON?

- szakmai beszámoló egy nemzetközi esettanulmány-versenyről -

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemet 1997-et követően immáron másodszor hívták meg a Harold Crookell Nemzetközi Esettanulmány Verseny-re a kanadai London (Ontario) városába. A Kanada első számú üzleti iskolája, a *Richard Ivey School of Business* hallgatói által, valamint a világ vezető tanácsadó cégei támogatásával 1999. márciusában tizedik alkalommal megrendezett jubileumi versenyre ezúttal tíz csapat érkezett, rendre a következő oktatási intézmények – *a Chinese University of Hong Kong, a Hong Kong University of Science and Technology, az Instituto Tecnológico Autónomo de Mexico, az ugyancsak mexikói Monterrey Institute of Technology and Higher Education, a kanadai Queen's Unversity, a Trinity College, University of Dublin (Írország), a McIntire School of Commerce, University of Virginia (USA), a University of West Indies (Trinidad és Tobago), a koreai Yonsei University, illetve a „Közgáz"* – képviseletében.
A kezdeményezést a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem részéről Hámori Balázs és Forgács Csaba rektorhelyettesek karolták fel. Alapos válogatást és felkészítést követően jelen írás szerzői kaptak lehetőséget, hogy a Közgázt s hazánkat a versenyen képviseljék. A kiválasztást és felkészítést a Vezetési és Szervezési Tanszék vállalta magára. A csapat kiutazását a *Peregrinatio Alapítvány* támogatása tette lehetővé.
Az alábbiakban nagy vonalaiban ismertetjük mind magát az esettanulmányt, mind pedig annak a magyar csapat által készített megoldását.

Az esettanulmány

Az esettanulmány az ausztráliai tégla- és burkolóanyagokat gyártó Selkirk csoport kelet-ázsiai jelenlétével foglalkozott. Központi kérdése, hogy egy szignifikáns ázsiai jelenlét milyen következményekkel jár a stratégiára és szervezeti struktúrára nézve, s egyáltalán milyen mértékben és formában indokolt a terjeszkedés.

A vállalat bemutatása

A Selkirk 1883-ban alapított téglagyártó vállalkozás, amely indulásakor az arany- és gyapjúláz okozta bevándorlást követő építési hullámot kihasználva indította be tevékenységét Ausztrália Victoria tartományában. Ott a helyi agyaglelőhely kedvező nedvességtartalmú alapanyaga már a kezdetektől lehetővé tette jó minőségű téglák gyártását. Az idők során kikísérletezett adalékanyagok, oxidok és színezőanyagok, illetve a speciális égetési technikák lehetővé tették, hogy a minőség folyamatos javításával, továbbá a legmodernebb technológiai innovációk folyamatos átvételével végig magas minőségű termékeket kínáljon a vállalat úgy, hogy közben költségeit is alacsonyan tarthassa.

A vállalkozás mindvégig magántulajdonban maradt, ami számos területre rányomja bélyegét. Immár a Selkirk család ötödik generációja irányítja a céget, folytatva a tradicionális konzervatív pénzügyi politikát, sikerrel akadályozva meg az ellene irányuló felvásárlási kísérleteket, kényesen ügyelve a jó reputációra, illetve prioritást biztosítva az értékesítésnek.

A Selkirk mindig igyekezett családon kívüli vezetőket is kulcspozíciókba helyezni, „külső" szemléletet is bevinni a döntéshozatalba, de az igazán fontos határozatok soha nem kerültek családi körön kívülre.

Diverzifikáció, fejlesztések a 80-as és 90-es években

A Selkirk három jelentős akvizíciót hajtott végre. Elsőként 1982-ben megvásárolták a Phillips Bricks and Pottery hagyományos téglákat gyártó vállalatát, melyet a felvásárlást követően a magas minőségű téglák termelésére állítottak át. Ezt követte a Hick Timbers 1987-ben, amellyel beléptek az építészeti faáruk területére. Majd 1992-ben következett a Shepparton Bricks and Pavers, amely a betonból készülő építőelemek gyártására specializálódott, s csatolásával jelentősen erősödött a Selkirk térkő részlege. A felvásárlások ugyan átmenetileg pénzügyi szempontból kritikus helyzetbe hozták a Selkirk-et, de a bukást valamennyi esetben sikerült elkerülni, köszönhetően a közös építészeti profilok összeegyeztethetőségének. Fontos momentum, hogy a terjeszkedés nem nyúlt túl Victoria tartomány határain, így a vállalat regionális szereplő maradt.

A felvásárlások mellett jelentős technológiai modernizációt is végrehajtottak a 80-as évek közepén, mely szignifikáns költségcsökkenést és minőségjavulást hozott a fejlettebb anyag-előkészítés, energiatakarékosabb szárítóberendezések és égető üzembe állítása révén. A kiemelkedő minőség lehetővé tette egy Ausztráliában egyedülálló minőségi bizonyítvány megszerzését is.

A 90-es évek elején a Selkirk a termelés megfelelő mértékű visszafogásával sikeresen vészelte át Victoria tartomány gazdasági visszaesését. A visszaesés nem számít rendkívülinek az építőipar területén, hiszen ez egyike azon iparágaknak, ahol a gazdasági konjunktúra alakulása legerősebben érezteti hatását, évről-évre nagyon nagy keresletingadozásokat okozva. Ennek megfelelően a 90-es évtized közepére a kereslet ismét felélénkült, olyannyira, hogy a Selkirk meglévő kapacitásai szűkössé váltak, így újabb felvásárlás következett. Ezúttal

a Stratblox minőségi betontermékeket gyártó vállalat került a Selkirk csoportba, szintén Victoria tartományon belüli piaccal.

Ázsiai sikerek az utóbbi években

A vállalat ázsiai piacokon való feltűnése 1992-ben következett be, amikor az Oszakában megrendezett Global Business Opportunities Convention nevű rendezvényen egy japán építési cég felfigyelt a Selkirk termékeire. Az érdeklődés rövid időn belül a japán export megindulásához vezetett. A Japánba irányuló értékesítés rendkívül dinamikusan növekedett, 1998-ban megközelítőleg 10%-át tette ki az összes értékesítésnek. Ráadásul Japánban több mint háromszoros áron lehetett eladni az építőelemeket, hiszen amíg Ausztráliában 0,5 A$-ért kelt el egy-egy tégla, addig a japán végfelhasználók 2 A$-t fizettek ugyanazért a termékért. Ugyanakkor a haszon zöme nem a Selkirknél realizálódott, hanem a japán partnernél, aki 0,7 A$ körüli áron vásárolta meg a terméket ausztrál partnerétől.

A japán piac sikere arra indította a Selkirk vezetését, hogy a más ázsiai országokban való export lehetőségét is megvizsgálja. Ezekben azonban még nagyon kezdeti stádiumban volt az eladások megszervezése, kialakulatlanok voltak az értékesítési csatornák, a disztribúciós rendszer megfelelő formájáról még nem volt letisztult elképzelés.

A külpiacon való értékesítés lehetőségeinek megnyílása egybeesett az ausztrál téglaeladások visszaesésének újabb látható jeleivel. Itt elsősorban a lakásépítésekre adott állami kedvezmények 2000 utáni megvonása, valamint olcsóbb alternatív építőelemek (fém- és fa szerkezetek, gipsz) terjedése adott okot némi aggodalomra.

Az exportot viszont az nehezítette, hogy elég nehezen volt elérhető pontos statisztika a valódi keresletről, mindössze kikötői naplók és anekdota számba menő leírások szolgáltattak némi támpontot.

A japán partnerrel kötött szerződés – közelebbről

Az egyezmény pontos részletei nem ismertek, de fő jellemzőiről a következőket tudhatjuk. A Selkirk megőrizte nevét, de a japán terjesztő is szerepelteti logóját a terméken, új terjesztő bekapcsolása csak a két fél közös megegyezése esetén képzelhető el, a szerződés felmondásának határideje kilencven nap, illetve vita esetén a szerződés a japán törvények hatálya alá tartozik.

A szerződés megkötésekor figyelemmel kellett lenni a japánok eltérő tárgyalási stílusára, és különös érzékenységére a bizalom, megbecsülés és egyéb interperszonális kapcsolatok vonatkozásában.

Szervezeti jellemzők a Selkirknél

A vállalatot felkészületlenül érte az ázsiai exportlehetőségek kitárulása. Sem stratégiailag, sem strukturálisan nem végeztek előkészületeket. Ennek következményeként az értékesítésért felelős vezető, illetve beosztottai fokozott teher alá kerültek. A hagyományos ausztrál piac mellett egyre több időt kellett tölteniük a növekvő jelentőségű export kérdéseivel. Ez jelentette a megfelelő brosúrák, tájékoztatók, katalógusok elkészítését, valamint a kelet-ázsiai térség országaiba történő rendszeres utazásokat is.

Az újabb feladatok megjelenése hozzáadódott a már korábban is meglehetősen nagy koordinációt igénylő irányítási teendőkhöz. A felvásárolt vállalatot ugyanis nem olvasztották be, azok menedzsmentje kis változtatásoktól eltekintve a helyén maradt. A Selkirk csoporton belüli vállalatok irányításának kérdése az új fejlemények tükrében elkerülhetetlenné vált. A meglévő szervezeti felépítés is átalakításra szorult.

Ázsiai bizonytalanság

A fenti események éppen az ázsiai válság közepette zajlanak: Japánban rendkívüli mértékben megnő a munkanélküliek aránya, Koreában egyre fokozódik a lakosság elkeseredése, Thaiföldön a politikai nyugtalanság jelei mutatkoznak, és ez csak néhány példa a sok aggasztó jel közül! A pénzügyi válság és annak következményei előrejelezhetetlenek.

Eközben a fentieknek ellentmondó jelek látszanak érkezni a Selkirk számára, hiszen a japán piac folyamatosan növekszik, és talán Ázsia többi része is tartogat valamit. Ha úgy dönt a vállalat, hogy komolyabb terjeszkedésre szánja rá magát, akkor annak megfelelő módját is meg kell még találni: licensz szerződés, közös vállalat, vagy talán külföldi leányvállalat a legjobb megoldás?

Az eset kidolgozása

Az eset kidolgozása során tekintettel voltunk a helyzet elemzéséből levonható megállapításokra, a követendő stratégiára, és a stratégia megvalósításának többrétű kérdéseire.

Először is fontos meghatároznunk, hogy mik azok a kihívások, amivel jelenleg a vállalatnak szembe kell néznie:

- *az ázsiai piac üzleti lehetőségeinek kihasználása,*
- *az ennek megfelelő üzleti stratégia kifejlesztése,*
- *a szervezeti struktúra által generált problémák kezelése.*

Az általunk kínált megoldás a japán partnerrel történő kapcsolatok megerősítése, a jelenlegi profitráta növelése a kedvező üzleti lehetőségek kihasználásával, illetve a szervezet újrastrukturálása az exportstratégiával párhuzamosan.

Helyzetelemzés

A vállalat termékeit jelenleg szinte kizárólag Ausztráliában értékesíti, s az értékesítés árbevételét túlnyomórészt a magas minőségű agyagtéglák adják, ezért az iparági elemzést ennek megfelelően az ausztráliai agyagtéglaiparra végeztük el. Az iparág sajátosságai a következők:

Új belépők fenyegetése: közepes, a méretgazdaságosság nem jelentős, amit az újonnan megjelenő alacsony tőkeigényű „mini téglagyárak" is csökkentnek; földrajzi elhelyezkedésből fakadó előnyök (magas szállítási költségek);

Iparági verseny: a piac koncentrációs foka magas, az első négy gyártó az értékesítések négyötödét uralja; informális megegyezések a piacvezetők között;

A beszállítók alkupozíciója: gyenge, a standardizált input és a beszállítók alacsony koncentráltsága miatt;

A vevők alkupozíciója: erős, a vállalat vevőit a jól informált és nagyméretű építkezési vállalkozások adják;

A helyettesítő termékek fenyegetése: erős, a betontégla, a panel, acélszerkezetek és egyéb betontermékek növekvő felhasználása miatt;

Összegzésképpen megállapíthatjuk, hogy az iparági átlagprofitráta a kedvezőtlen tényezők következtében alacsony.

A külső tényezők és a belső tényezők vizsgálatát *SWOT-analízis* keretében végeztük el:

- *Erősségek:* technikai kiválóság a gyártásban, erős termékfejlesztési képesség, világminőségű termékek (az egyetlen ausztrál vállalkozás, amely az AS1225 minőségi bizonyítvánnyal rendelkezik), erős fogyasztóorientáció, és képesség a kulturális különbözőségek kezelésére (pl. a japánokkal folytatott tárgyalásokhoz idős, tapasztalt vezetőt vettek fel).
- *Gyengeségek:* a szervezeti struktúrában mutatkozó problémák, világosan definiált stratégia hiánya, pénzügyi erőforrások hiánya.
- *Lehetőségek:* az ázsiai, csendes-óceáni piaci potenciál kiaknázása, a termékvonal kiszélesítése, a fogyasztói igények változásának kihasználása (növekvő felső-középosztályi kereslet minőségi termékekre), új felhasználási területek (díszítő elemként való felhasználás), rövid távon a hazai piac növekvő keresletre az adószabályok kedvező változása következtében.

➪ *Fenyegetések:* a „mini téglagyárak" csökkentik az optimális üzemmérethez szükséges termelési volument, a helyettesítő termékek értékesítésének gyors növekedése, az ázsiai pénzügyi és gazdasági válság elhúzódása, a válság következtében ellenséges kormányzati magatartás és növekvő protekcionizmus Délkelet-Ázsiában, az iparág ciklikus jellege a recesszióra és az üzleti ciklusokra való fokozott érzékenység következtében.

Az ausztráliai és az exportpiacok vizsgálatát szükséges elvégezni ahhoz, hogy a piacokon elérhető profitrátákat megállapíthassuk, amely a vállalati stratégia definiálásának alapját képezi.

Az ausztrál piacon a vállalat kőlapokat, töltelék téglákat, illetve minőségi téglákat értékesít, amelyek a vállalati értékesítés darabszámát tekintve rendre 15, 17, 68 százalékos hányadot képviselnek. Az árbevételből való részesedésük rendre 10, 12, 78 százalékos, amely a minőségi téglák magasabb egységárát tükrözi. A termékek számított értékesítési ára rendre 0,27; 0,3; 0,5 ausztrál dollár / egység. A minőségi és töltelék téglák piaca körülbelül 700 millió ausztrál dollárt tesz ki (1,5 milliárd egység), míg a kőlapok piaca ennek tizede, körülbelül 74 millió ausztrál dollár (270 millió egység).
Az ausztrál és az exportpiacokon értékesített termékek költségei, árai, profitja a következőképpen alakul:

	hazai	export
eladási ár	**0,500**	**1,788**
anyagköltség	0,038	0,038
energiaköltség	0,051	0,051
szállítási költség	0,034	0,034
karbantartási költségek	0,030	0,030
bérköltségek	0,093	0,093
egyéb költségek	0,178	0,178
összes költség a gyár kapujáig	**0,424**	**0,424**
FAS	–	0,036
FOB	–	0,024
CIF	–	0,121
teljes költség	**0,424**	**0,605**
profit	***0,076***	***1,183***

Az adatokhoz kapcsolódva megjegyzendő, hogy a piaci információk igen hiányosak. Az export esetében az ár és a profit a saját értékesítés esetén értendő, amit azonban a japán partnerrel fennálló előnytelen szerződés miatt jelenleg a Selkirk csak kisebb hányadban realizál.

A vállalat 1998-ban körülbelül 4,000,000 egységet exportált a termékeiből Ázsiába, ennek 90 százalékát Japánba. A délkelet-ázsiai országokba történő értékesítés az elmúlt években (1996-1997) jelentősen visszaesett. Az exportértékesítések dinamikus növekedése csak a Japán piac gyors fejlődésének volt köszönhető. Az exportpiacok hányada a teljes értékesítés százalékában a következő:

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
0%	1%	2%	5%	5%	6%	10%	23%

Az 1999-es értékesítés a vállalat piaci előrejelzésein alapul, amely a magasabb profitráta kiaknázását hangsúlyozó stratégián alapszik. A vállalat becslése szerint 2000-re 15,000,000 egységet fog exportálni, amely túlnyomórészt minőségi téglából fog állni, és ebből több mint 10,000,000 egységet Japánban értékesítenek.

A Selkirk az ázsiai piacon egyelőre képtelen az egységenkénti 1,183 ausztrál dollár profit realizálására, aminek oka – amint arra már utaltunk – elsősorban a japán partnerrel előnytelenül megkötött szerződésben keresendő. A vállalat számára tehát elemi érdek, hogy ezt a profitot realizálja, ami a feltételek megváltoztatását igényli. A Selkirk számára a következő lehetőségek kínálkoznak:

- a szerződés feltételeinek azonnali újratárgyalása (hosszabb távon új vegyes vállalat alapítása),
- új vegyes vállalat alapítása,
- saját tulajdonban lévő leányvállalat alapítása.

A Selkirk helyzetét megkönnyíti, hogy a japán partnerrel kötött szerződés nem kizárólagos jellegű. A harmadik lehetőséget a vállalat a helyi piac alacsony ismerete és a magas tőkeigények miatt elvetette. A vállalatnak tehát azonnali tárgyalásokat kell kezdenie japán partnerével, s ennek sikertelensége esetén új vegyes vállalatot kell alapítania egy új helyi partnerrel. Az új japán partner megtalálásában nagy segítséget nyújtanak a kereskedelmi vásárok, amelyeknek a Selkirk is gyakori résztvevője.

A kérdés már csak az, hogy a Selkirk képes-e ennek megvalósítására. A probléma komplexitásának leképezésére az ismert 7S modellt használtuk. A vállalat *stratégiája* részletesebb definiálásra vár, ennek megfelelően a szervezeti *struktúra* is átalakításra szorul. A vállalat *rendszerei* kezdeti fázisban vannak, s különösen fontosnak tartjuk egy átfogó kontrolling rendszer kiépítését. A *vallott értékek* tekintetében fontos a japán és az ausztrál vállalatok eltérő értékeinek figyelembevétele. A vezetési *stílus*, az *emberi erőforrások* és a *képességek* tekintetében alapvető problémát nem találtunk.

A stratégia meghatározása

A vállalat egy speciális piaci szegmens igényeit kívánja kielégíteni és a későbbiekben ismertetett egyedülálló minőségi termékének köszönhetően nem kényszerül költség alapú versenyre, így a vállalat generikus versenystratégiáját a fókuszáló-megkülönböztető stratégia képezi.
Az értékesítés növelésére a vállalatnak több lehetősége is adódik :

- ➪ *a piaci részesedés növelése (jelenlegi termékek / jelenlegi piacok)*
- ➪ *piacfejlesztés (jelenlegi termékek / új piacok),*
- ➪ *termékfejlesztés (új termékek / jelenlegi piacok),*
- ➪ *diverzifikáció (új termékek / új piacok).*

A diverzifikációt a Selkirk az igen magas kockázat miatt nem tartja megvalósíthatónak. Az ausztrál és elsősorban a japán piacon jelenleg a piaci részesedés növelésére törekednek. A vállalat erőssége a termékfejlesztés, a fogyasztói igények változásának folyamatos nyomon követése; példaképpen említhető a japán piac, ahol a helyi igényeknek megfelelő kisméretű termékek kifejlesztésében mutatott fel a vállalat sikereket. A piacfejlesztés szintén ígéretes lehet, hiszen a minőségi téglákat fel lehet használni az építőművészetben, dekorációs jelleggel.
A vállalatnak a marketingstratégia kialakításához szét kell választania az exportpiacokat és a hazai piacot. Mindkét esetben a központi üzletre (core business) való koncentrálást tartjuk célszerűnek. Az exportpiacokon (Délkelet-Ázsia és elsősorban Japán) a minőségi téglák értékesítését javasoljuk, míg Ausztráliában emellett a betont tartalmazó termékek értékesítésének folytatását is célszerűnek látjuk. A beton alapú termékek nem képviselnek olyan hozzáadott értéket, amely fedezni tudná a külpiaci értékesítés esetében felmerülő magas szállítási költségeket.

Mik azok a tényezők, amelyek a téglák hozzáadott értékét teremtik? Elsősorban a termékjellemzőkben kell keresnünk ennek forrását. Az agyagtéglák

speciális ausztrál nyersanyagból készülnek, amely máshol nem található meg és nehezen utánozható. A kitűnő gyártási folyamat eredményeképpen igen tartós, esztétikus kivitelű, egyedi design-nal és magas minőséggel jellemezhető termékeket kapunk, amelyeket piaci prémiummal értékesíthetünk. Az eladásösztönzést helyi kereskedelmi vásárokon és a földrajzilag különböző értékesítési csatornákon keresztül kívánjuk gyakorolni. Ausztráliában a saját tulajdonú kereskedelmi egységeink, Délkelet-Ázsiában a meglévő ügynökeink hálózata, Japánban a helyi partnerrel alapított közös vállalat jelenti majd az értékesítési csatornát. Ezek a működési módok mindhárom esetben az adott helyzet és a költségszempontok figyelembevételével olyan optimális megoldást jelentenek, amelyek a helyi piac sajátosságait és az értékesítési volument is figyelembe veszik.

Megvalósítás

Szervezeti struktúra

A szervezetben a következő problémák merültek fel, amire megoldást kell találni:

Problémák	Megoldási javaslatok
• kevert értékesítési funkció	• az export értékesítés különválasztása
• K+F osztály hiánya	• K+F osztály szervezeti megjelenítése
• kevert logisztikai tevékenységek	• felelősségi viszonyok egyértelműsítése
• a termelőüzemek laza felügyelete	• üzemi igazgatóságok megszüntetése, az üzemek közvetlen alárendelése
• az ügyvezető igazgató túlterheltsége	• szervezeti struktúra újjászervezése, egyszerűsítése
• gyenge keresztirányú kommunikáció	• bizottságok, teamek alakítása

A kevert logisztikai, termelési, minőségellenőrzési tevékenységeket racionalizálni kell, s egységesen a termelési igazgató alá kell rendelni. A marketingigazgató alá külön a belföldi és külön az exportértékesítésért felelős menedzsert kell kinevezni. Az export menedzser alá délkelet-ázsiai és a piac fontosságára való tekintettel külön japán értékesítési koordinátort kell kinevezni. Az ügyvezető igazgató korábban jelentős operatív munkát végzett az exportértékesítések területén, az átszervezésnek köszönhetően operatív túlterheltsége megszűnik.

Vallott értékek

A japán-ausztrál vegyes vállalat jelentős kihívása az eltérő kultúrák, eltérő értékek menedzselésének kérdése. Hofstede ismert kultúra-modelljében Ausztrália az ún. piaci negyedben, Japán pedig a piramis negyedben található, így a különbség első látásra nagynak tűnik, hiszen mind a bizonytalanságkerülés, mind a hatalmi távolság dimenziójában a két ország eltérő helyet foglal el. Ha azonban a modellt szemügyre vesszük és az abszolút pontszámokat is figyeljük, a különbség már sokkal kisebbnek tűnik. A vállalati gyakorlatban a következő értékeket állapíthatjuk meg a két vállalat számára:

Selkirk Group	Japán partner
• erős családi kötelékek	• kollektivizmus
• innovatív szellem	• szenioritás
• fogyasztóorientáció	• fogyasztóorientáció
• hosszú távú elkötelezettség	• hosszú távú kapcsolatok keresése
• konzervatív üzleti filozófia	• bizalom, méltányosság, tisztelet

Jól látható tehát, hogy az üzleti gyakorlatban a két vállalat közötti, értékekben megmutatkozó különbség kezelhető. Ebből a szempontból a vegyes vállalat működtetése megvalósíthatónak látszik.

Rendszerek

A vállalat hagyományos pénzügyi szemlélete, amely az elmúlt években elhibázott vállalati döntésekhez is vezetett, kiterjesztésre szorul. A pénzügyi szemlélet mellett a fogyasztói szemlélet megerősítése szükséges, illetve új elemet jelent az üzleti folyamatok, valamint az innováció és a tanulás szemléletének beépítése a vállalati menedzsment kontroll rendszerébe. Az új szemlélet megvalósítására a Balanced Scorecard bevezetését tartjuk szükségesnek, amely a következő elemekből épül fel :

- *Pénzügyi nézőpont:* piaci részesedés, részvényesi érték (shareholder value), Cash-Flow, a befektetett tőkére jutó nyereség (ROIC), adóval csökkentett nettó operatív profit (NOPLAT).
- *Vevői nézőpont :* minőség, design, eladás utáni szolgáltatások, társadalmi felelősség.
- *Belső üzleti folyamatok perspektívája:* rugalmas termelés, javított kommunikáció, menedzsment kontroll és információrendszerek.
- *Tanulási és fejlődési nézőpont:* termékfejlesztés, cross-cultural kérdések figyelemmel kísérése.

* * *

Összefoglalás

A bevezetésben célként kitűzött átlagon felüli profitráta elérése tehát lehetségesnek tűnik egy japán partnerrel történő vegyes vállalat megalakítása során. A súlyponti tényezők, amelyek a potenciális haszon tényleges realizáláshoz szükségesek, s amelyek megfelelő alakítására a fentiekben javaslatokat tettünk: a *stratégia*, a *struktúra*, az *értékek* és a *rendszerek*.

A verseny csúcspontját a prominens zsűri előtti prezentációk jelentették. Olyan cégek vezető képviselői előtt kellett a csapatoknak megvédeni megoldásaikat, mint a Scotiabank (Kanada egyik legnagyobb pénzintézete); a Mitchell Madison Group, az Ernst & Young, a Deloitte & Touche valamint az Andersen Consulting tanácsadó cégek, illetve a Microsoft Canada.

A szoros versenyből végül a Chinese University of Hong Kong lánycsapata került ki győztesen. Sikerükhöz a jól strukturált gondolatmeneten és meggyőző előadáson túl a helyi ázsiai viszonyok kitűnő ismerete is nagyban hozzájárult. A Közgáz csapata éppen ezen helyi ismeretek hiánya következtében nehezebb helyzetben volt, de szakmai teljesítményét a zsűri több tagja külön méltatta. Ennek fényében a Közgáz a későbbiekben további meghívásokra számíthat, melyeken lehetősége lesz az intézmény tengerentúli presztízsének további növelésére. Ezt igazolja, hogy a vendéglátó Richard Ivey School of Business vezetői komolyan felvetették egy diák- és oktató csereprogram beindításának lehetőségét.