TARI Ernő

A STRATÉGIAI SZÖVETSÉG SZERVEZETI-JOGI FORMÁI

Milyen konkrét formában működnek a vállalati stratégiai szövetségek, milyen szervezeti-jogi megoldásokat alkalmaznak az együttműködő felek a közös tevékenységek végzéséhez? A stratégiai szövetségek viharos gyorsaságú elterjedését sokan az elmúlt másfél évtized legfontosabb szervezeti innovációjának tekintik. Ezen újszerű vállalatközi kapcsolatok térnyerésével egyidejűleg fokozatosan nő a szervezeti-jogi formák megválasztásának jelentősége. A cikk a külföldi alkalmazási tapasztalatok elemzésével kíván hozzájárulni a stratégiai szövetség működési formáinak elméleti tisztázásához.

Napjainkban a fejlett piacgazdaságú országok vállalati szférájában nagy lendülettel folytatódnak a strukturális átrendeződések – vállalati összeolvadások, megafúziók, baráti és ellenséges cégfelvásárlások, globális stratégiai szövetségek rajzolják át a mikrogazdaság egységeinek szerkezeti térképét. A permanens szervezeti átalakulások jelentőségét mérlegelve, a nyugati gazdasági sajtóban ma már egyes értékelések fontosabbnak ítélik a stratégiai szövetségek számában és jellegében bekövetkezett radikális változásokat, mint a vállalati összeolvadások és felvásárlások nyomán előállott világpiaci versenypozíció módosulásokat (The Economist, 1999).

A stratégiai szövetségek olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló vállalati összefogásoknak adnak intézményes mozgásformát, amely együttműködések során a partnerek megőrzik stratégiai önállóságukat, ugyanakkor kialakítják – a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások egyesítése vagy kiegészítése révén – szorosabb tevékenységi integrációjukat. Becslések szerint több mint húszezer stratégiai szövetség jött létre 1996 és 1998 között a világ három legjelentősebb gazdasági térségében, nevezetesen Észak-Amerikában, Európában és a Távol-Keleten (Harbison-Pekar, 1999). A stratégiai együttműködések számának felgyorsult ütemű növekedésén túl, meghatározó jelentőségű fejlemény a versenytársak közötti, valamint a versenyben nem álló szervezetek közötti szövetségek változatos típusainak kialakulása és elterjedése. Különösen a komplementer típusú szövetségek térnyerése szembeötlő, amelyeknél a partnerek eltérő jellegű eszközökkel és ismeretekkel járulnak hozzá a közös célok megvalósításához, nemegyszer a földrajzi régiókon, földrészeken is átívelő kapcsolatok keretében. További figyelemreméltó mozzanat, hogy a világméretű versenyben a legnagyobb vállalatok, multi- és transznacionális cégcsoportok, konszernek is rákényszerülnek a maguk szövetségi hálózatának kiépítésére (Garrette-Dussauge, 1998).

Elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt releváns kérdés, hogy milyen konkrét formában működnek a stratégiai szövetségek, milyen szervezeti-jogi megoldásokat alkalmaznak az érintett felek a közös tevékenységek végzéséhez? A tudományos igényességű válaszadás azonban nem könnyű a stratégiai szövetségek kevésbé „átlátható", csak képlékenyen körvonalazható, „multiplex" jellege miatt. Amíg a vállalati összeolvadások és akvizíciók jogilag pontosan definiálhatók és statisztikailag megbízhatóan számbavehetők, addig a stratégiai szövetségeknek nincs gazdasági jogi értelemben vett fogalmi meghatározásuk, s így a hivatalos statisztika is jóval nehezebben vagy egyáltalán nem fér hozzá a vál-

lalati együttműködési adatokhoz. A stratégiai szövetségek ilyenformán nem azonosíthatók a jogi státusuk alapján, hanem a vállalatközi kapcsolatok „minősége", „természete" ad lehetőséget a nagyléptékű szervezeti változások és innovatív kooperációk más útjaitól-módjaitól való megkülönböztetésre. Ebből kifolyólag – tisztán jogi területen „mozogva" – célszerű a szerződési jog és a társasági jog klasszikus formáit, hagyományos konstrukcióit figyelembe venni a stratégiai szövetségek működésének leírásához.

A stratégiai szövetség működési formái

A vállalati stratégiai szövetségek – szervezeti-jogi szempontból – elsődlegesen formális és informális szövetségekre oszthatók. Az informális szövetségek (informal alliances, alliances sans structure) úgy hangolják össze a partnerek tevékenységét, hogy írásos dokumentumban a felek nem rögzítik az együttműködés tényét. A formális stratégiai szövetségek tagjai viszont legalizált módon folytatják a kooperációt, aláírásukkal erősítve meg a hosszabb távú együttműködésre vonatkozó szándékukat és jövőbeli elképzeléseiket.

A stratégiai szövetségek egyik első neves kutatója szerint (Ohmae, 1993) korántsem az együttműködés formalizáltságában tükröződik alapvetően a kooperáció jellege, ill. szorossága, intenzitása. A szerző olyan – házasságlevéllel „megpecsételt", vagy házasság nélküli – együttéléshez hasonlítja a stratégiai szövetséget, amelynek sikerességében a felek kölcsönös jóakarata és „kockázatvállalási hajlandósága" játssza a főszerepet. Mindenesetre jogi aspektusból a stratégiai szövetségek mindig „szerződésnek" tekinthetők, akár írásban rögzítették a felek elkötelezettségét, akár hallgatólagosan egyeztek meg a partnerségi kapcsolatról (Basedow-Jung, 1993).

Nyilvánvaló, hogy eltérőek lehetnek azok a körülmények és motivációk, amelyek informális megállapodásokra késztetik a stratégiai partnereket. Sok esetben azért irányoznak elő csak „handshake" típusú együttműködést a szövetségesek, mert első ízben próbálkoznak közös célok megvalósításával. Az ún. magatartási megállapodásnál, pl. a felek szóban egyetértésüket nyilvánítják arról, hogy milyen módon oldják meg a stratégiai jelentőségű feladatot, de a kivitelezést külön-külön hajtják végre. Még lazább, szabályozatlanabb szövetségesi kapcsolatoknak minősíthetők a vállalati menedzserek kölcsönös céglátogatásai, amikor is kicserélik nézeteiket az adott iparág állapotáról, véleményt formálnak az új termékekről és technológiákról, a minőségbiztosítási eljárásokról, vagy a vezetési-szervezési módszerekről. Ez utóbbi informális együttműködések gyakoriak voltak, pl. az amerikai finomacélipari ágazatban (Lewis, 1990). Úgyszintén személyes kapcsolatokra alapozott, bár szorosabb informális szövetségek jöttek létre Franciaországban, egyes recesszióval sújtott ágazatokban. A „vállalatok klubjának" nevezett informális együttműködések olyan társulásokként szerveződtek meg a nyolcvanas években, amelyeknek célja a tevékenységi komplementaritás és a közös értékesítés előnyeinek kiaknázása volt. A bútorszövetek és lakásfüggönyök készítésével foglalkozó néhány középvállalat pl. létrehozta a Hetek Klubját a közös kollekciók összeállítására, és közös külpiaci fellépésre. Hasonló informális jellegű, erőforrásokat kiegészítő vállalati összefogásokra került sor a gépgyártás területén is (Jolly, 1989).

Informális szövetségek esetenként alakulhatnak abból a megfontolásból is, hogy az együttműködő felek kijátsszák a monopóliumellenes törvényeket és más versenyjogi előírásokat. Főként a konkurens cégek közötti hallgatólagos egyezmények (tacit agreements) befolyásolhatják a versenyt, de a szállítók és a vevők közötti informális megállapodások szintén tartalmazhatnak piaci korlátozó elemet. Az ilyen – a tapasztalok szerint viszonylag ritkábban előforduló – szövetségekben a partnerek felosztják egymás között a piacot, termelési kvótákat állapítanak meg, árszabályozást alkalmaznak stb.

A stratégiai együttműködésekkel foglalkozó szervezetkutatások elsősorban a formális szövetségekre irányulnak. A legalizált formában működő szövetségek elsődleges, átfogó osztályozásánál aszerint indokolt megkülönböztetést tenni, hogy a partnerek létrehoztak-e új, különálló szervezeti egységet a közös tevékenység végzéséhez, vagy az addig is működő gazdasági szervezetek keretei között zajlik a kooperáció (Harrigan, 1987; Lynch, 1993; Faulkner, 1995; Romanowska, 1997). Az új különálló szervezeti-jogi entitás leggyakrabban közös (vegyes) vállalati formát ölt, de ismeretesek más önálló jogi személyiségű formációk is (SAS, GIE, GEIE). Amennyiben nem kerül sor új egység létrehozására a szövetségben, a kooperatív tevékenységet ún. nem hagyományos szerződéses megállapodások szabályozzák. Mindkét alapvető együttműködési szervezeti-jogi formához (közös szervezet, szerződéses megállapodás) kapcsolódhat (de önmagában is létrejöhet a felek között) a kisebbségi tulajdonrészesedés, esetleg kereszttulajdonlásos konstrukcióval.

Lehetséges még olyan kategorizálás a formális stratégiai szövetségek körében, amely a tulajdonosi kapcsolaton alapuló szervezeti-jogi megoldásokat (közös szervezet, kisebbségi tulajdonrészesedés) tekinti az egyik formacsoportnak (equity arrangements), míg a másik fő csoportba az írásos, nem hagyományos szerződéses megállapodásokat sorolja (Yoshino-Rangan, 1995).

A formális stratégiai szövetségek szervezeti-jogi szempontú osztályozását tünteti fel az *1. táblázat*. Az összeállítás képezi a logikai vázát annak a tárgyalásmenetnek, amit követünk a továbbiakban a stratégiai együttműködések szervezeti-jogi formáinak elemzése során.

Szövetség új, különálló szervezeti-jogi entitás létrehozásával

A formális stratégiai szövetségek egyik nagy csoportjának szervezeti-jogi formái között tárgyaljuk a közös vállalatot (joint venture), a francia jogi státusú SAS-t és gazdasági érdekeltségű csoportosulást, valamint az Európai Unióban alkalmazható gazdasági érdekeltségű európai csoportosulást.

A közös vállalat

A közös vállalat – mint a stratégiai szövetség egyik lehetséges intézményi működési formája – hosszú évek óta intenzív vizsgálódás tárgyát képezi a szervezetkutatók körében. A közös vállalati forma egyrészt jól azonosítható szervezeti-jogi szempontból, másrészt a felek együttesen végzett tevékenységére vonatkozó közös vállalati statisztikai adatok és egyéb gazdasági információk viszonylag könnyen hozzáférhetők.

A partnerek közös, stratégiai jelentőségű céljait megvalósító joint venture olyan különálló szervezeti-jogi entitás, amelynek keretei között az alapítók

- együttesen folytatnak meghatározott kutatás-fejlesztési, termelési, marketing-értékesítési stb. tevékenységet,
- tartósan igénybe veszik a szövetség rendelkezésére bocsátott anyagi erőforrásaikat,
- egyesítik és kombinálják szakmai kompetenciáikat,
- megosztják a vállalkozási kockázatot és a hosszabb távon elért gazdasági hasznot,
- koordinálják és ellenőrzik az új egységben végzett tevékenységeket (Harrigan, 1987; Romanowska, 1992; Faulkner, 1995).

1. táblázat

A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formáinak csoportosítása

<table>
<tr><th colspan="3">Formális stratégiai szövetségek</th></tr>
<tr><th>Szövetség új, különálló szervezeti-jogi entitás létrehozásával</th><th colspan="2">Szövetség különálló szervezeti-jogi entitás létrehozása nélkül</th></tr>
<tr><td rowspan="2">➨ közös (vegyes) vállalat: joint venture, hagyományos kereskedelmi társasági formában (rt., kft. stb.)
➨ SAS (société par actions simplifiées): közös vállalat, egyszerűsített társasági jogi formában
➨ GIE (gazdasági érdekeltségű csoportosulás): sajátos jogi struktúra, nem valódi kereskedelmi társasági formában
➨ GEIE (gazdasági érdekeltségű európai csoportosulás): mint GIE, az Európai Unió közösségi jogi státusában</td><th>Kisebbségi tulajdonrészesedés</th><th>Szerződéses megállapodások*</th></tr>
<tr><td>➨ kisebbségi tőkebefektetés partnervállalatban
➨ kisebbségi tőkebefektetés kereszttulajdonlással</td><td>➨ egyes vállalati funkcionális területekre (K+F, termelés, marketing-értékesítés stb.) irányuló együttműködések
➨ több funkcionális területre kiterjedő együttműködések
➨ időleges társulási megállapodások
➨ titkos partnerségi megállapodások</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tulajdonosi kapcsolaton alapuló szövetségek**</td><td></td></tr>
</table>

* licenc egyezmények és franchise megállapodások nélkül
** kivéve GIE és GEIE, ha tőkeegyesítés nélkül alakulnak meg

Forrás: Lewis (1990), Urban-Vendemini (1992), Schäfer-Kunz (1995), Aliouat (1995) és Child-Faulkner (1999) alapján

A meghatározásból következik, hogy a stratégiai menedzsment elmélete nem tekinti a stratégiai szövetség megnyilvánulási formájának a valójában taktikai, rövid távú (pl. gyors profitszerzési) célok érdekében létrehozott közös vállalatokat, nemzetközi vegyes vállalkozásokat. Ugyanakkor egy hosszabb távra szóló közös vállalkozási szervezet megalakítása esetén nem szükségszerű, hogy az új egység szervezeti-jogi keretei „lefedjék" a tervezett stratégiai együttműködés minden területét. Nemegyszer előfordult a gyakorlatban, hogy a partnerek, valamely közösen elhatározott gyártmányfejlesztési, termelési és értékesítési komplex program megvalósítása során csak, pl. a kereskedelmi jellegű tevékenységek (marketing, értékesítés, eladást követő szolgáltatások) ellátására hoztak létre közös (vegyes) vállalatot, míg a K+F együttműködést és a termelési kooperációt „egyszerű" szerződéses megállapodás alapján folytatták a felek (Garrette-Dussauge, 1995).

A közös vállalatoknak napjainkban meghatározott jogi státusuk van, ami megfelel a joint venture-t bejegyző ország társasági jogának. Az ötvenes és hatvanas években, amikor a közös vállalati forma alkalmazása elterjedt Nyugat-Európában, még nem minden országban szabályozták kielégítő módon a joint venture státusát. Ezért egy időszakban a holland részvénytársasági forma (Naamlose Vennootschap) számított a legkedvezőbb, rugalmas jogi struktúrának a közös vállalkozások működtetéséhez. A későbbiek során az egyes országok jogrendszerében pontosan rögzítették azokat a szabályokat, amelyek intézményesítették a joint venture jogot. A kereskedelmi társaságként működő közös vállalatok leggyakrabban korlátolt felelősségű társasági és a részvénytársasági formában tevékenykednek. A francia társasági jogban – a hagyományos kereskedelmi társasági formák mellett – 1994-től lehetőség van az ún. société par actions simplifiées (SAS) alkalmazására a közös vállalkozásoknál. Az új társasági jogi forma nagyfokú stabilitást kölcsönöz a vállalatközi kooperációknak, ugyanakkor széles mozgásteret biztosít a közös projektek megvalósítását szolgáló vállalkozási szervezet kialakításához (Aliouat, 1995).

❑ *Közös vállalati tipológiák*

A nyugati összehasonlító szervezetvizsgálatok nyomán többféle tipológia született a stratégiai célokat megvalósító közös vállalatok rendszerezésére. Az egyik korai elemzés (Killing, 1983) a joint venture forma alkalmazásának eredményességét vizsgálva három típust különböztetett meg a közös vállalatokban kialakult hatalmi viszonyok és irányítási módszerek alapján. Az első típust azok a joint venture szervezetek alkották, amelyeknél az egyik szövetséges partner játszotta a domináns szerepet a közös vállalkozás irányításában (pl. a joint venture menedzsmentjének kinevezése, a stratégiai és operatív döntések meghozatala terén). Ez a dominancia rendszerint a többségi tulajdonosi jogon alapult (dominant parent), de nem szükségszerűen kötődött ahhoz. A második típust olyan közös vállalatok képviselték, ahol a vezetési tevékenységet, ill. annak delegálását megosztották egymás között az alapítók (shared management), többnyire a partnerek egyenlő tulajdonosi részesedése alapján. A harmadik típust az ún. független joint venture szervezetek köre képezte a hivatkozott felmérés szerint: az anyacégek ez esetben nem gyakoroltak számottevő befolyást a közös vállalat irányítására, azaz a kinevezett menedzserek csaknem teljes függetlenséget élveztek az egység stratégiájának és napi tevékenységének kijelölésében.

Az elsőként jellemzett joint venture-típusra példaként említhetők a multinacionális cégek és a lokális partnerek által létrehozott közös vállalkozások. Már a hatvanas-hetvenes években ismert volt a nagyvállalatok nemzetközi terjeszkedésének az a módja, amikor a multik – új földrajzi régiók, piaci térségek meghódítása érdekében – vegyes vállalatokat alapítottak a „megcélzott" országok helyi vállalataival (Stopford-Wells, 1972; Franko, 1976). Ezekben az esetekben a joint venture szerepe többnyire arra korlátozódott, hogy új piacot nyisson a multinacionális vállalat termékének. Évtizedekkel ezelőtt a Renault pl. úgy tört be a mexikói autópiacra, hogy vegyes vállalatot alapított egy ottani kamiongyártó céggel, a Diesel Nacional vállalattal. A Renault Mexicana joint venture szerelte össze az R5 és R12 típusokat a Franciaországból szállított részegységekből és alkatrészekből, majd kizárólagos joggal forgalmazta Mexikó egész területén a személygépkocsikat (Cauley de la Sierra, 1994).

A vezetési feladatok megosztásáról döntöttek a közelmúltban az AT&T és a British Telecommunications első számú menedzserei a 10 milliárd dollár tőkével alapított új joint venture irányítása tekintetében. A közös távközlési vállalatot nem egyetlen központból irányítják majd, hanem a tervezett világméretű szolgáltatási tevékenységgel összhangban többek között Ázsiában és Latin Amerikában hoznak

létre regionális központokat. Az új egység elnöki posztjára az AT&T egyik „veterán" menedzserét nevezték ki, míg a BT két vezető beosztású szakembere a multinacionális fogyasztóknak kínált közös termékek és szolgáltatások fejlesztését, valamint értékesítését koordinálja a jövőben (Blumenstein, 1999).

A független joint venture szervezetek típusára már jó néhány évtizeddel ezelőtt szolgáltattak példát az amerikai vagy nyugateurópai cégek egyes közös vállalkozásai. Többször hivatkozik a szakirodalom az Unilever, valamint a Dow-Corning létrejöttére és látványos önálló fejlődésére: az Unilevert még a század húszas éveiben alapították holland és brit cégek, a Dow-Corning pedig 1943-ban kezdte meg működését az amerikai Dow Chemical és Corning Glass közös befektetése nyomán. Mindkét joint venture az eltelt évtizedek során markáns piaci terjeszkedési stratégiát folytatott, és eredményes innovációjuk, illetőleg földrajzi expanziójuk révén meghatározó jelentőségű multinacionális szervezetekké nőtték ki magukat (Naylor, 1986; Faulkner-Bowman, 1995). Hasonlóképpen önálló stratégiát alakított ki a hetvenes évektől a Siemens és a Corning Glass vegyes vállalata, a Siecor cég is (Dussauge-Garrette, 1990).

Egy további tipizálásai kísérlet (Hennart, 1988) megkülönböztette a skálahozadékot realizáló közös vállalatokat (scale joint venture), valamint a komplementaritás előnyeit kiaknázó közös szervezeteket (link joint venture). Az első típusnál a szövetséges felek gyakorlatilag hasonló rendeltetésű eszközöket és ismereteket egyesítenek a méretgazdaságosság érvényesítésére. A második típusnál a partnerek eltérő jellegű (egymást kiegészítő, szinergikus hatásokra építő) eszközökkel és kompetenciákkal járulnak hozzá a közös vállalat céljainak megvalósításához, illetőleg stratégiai pozícióik megerősítéséhez.

Tipikus „scale JV" lesz a tervek szerint az a közös európai vállalat, amelyet Fujitsu Siemens Computers néven hoz létre 1999 őszén a Siemens és a Fujitsu. Az új számítógépgyártó óriáscég – melynek induló tőkéjét az alapítók egyenlő arányban jegyzik – a legnagyobb német elektronikai konszern számítógépes divíziójából és az egyik vezető japán számítógépgyártó európai részlegéből alakul meg. A szövetségesek, válaszul az amerikai Compaq európai piaci terjeszkedésére, a költségek jelentős csökkenését és versenyképességük javulását remélik a személyi számítógép-gyártás egyesítésétől (Rose, 1999; Figyelő, 1999a).

A General Motors alaposan meghökkentette versenytársait, amikor a nyolcvanas évek első felében szövetségre lépett a Toyotával, japán tervezésű gépkocsik kaliforniai összeszerelésére. A japánok, az általuk kifejlesztett alsóbb méretkategóriájú autóval (Toyota Corolla) kiegészítették a GM típuskínálatát, míg az amerikai fél saját értékesítési hálózatában forgalmazta (Chevrolet Nova márkanév alatt) a közösen előállított kis fogyasztású gépkocsit. A közös gyártás érdekében létrehozott NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) nevű termelőegység a „link JV" típusjegyeit mutatta: a partnerek kölcsönösen elsajátították e közös szervezetben mindazokat a kompetenciákat, amelyek a termeléshez kapcsolódóan kiegészítették addigi ismereteiket és gyártási tapasztalataikat. A General Motors-t elsősorban az foglalkoztatta, hogy a japán termelésszervezési módszerek és más menedzsment-technikák milyen hatásfokkal alkalmazhatók az amerikai szakszervezeti mozgalomban hagyományosan aktív szerepet játszó munkásai körében. A Toyota viszont azt remélte, hogy további piaci terjeszkedéséhez értékes tapasztalatokat szerezhet a közös termelőüzem amerikai személyzetének irányításában és az alvállalkozói kapcsolatok kiépítésében (Weiss, 1987).

Az előzőekben ismertetett osztályozások nem tesznek különbséget a joint venture szervezetek között a tekintetben, hogy versenytársak vagy nem versenytársak hozták létre a különálló szervezeti-jogi egységet. Legutolsó példáinkban a scale JV alapítását elhatározó Siemens és Fujitsu, valamint a link JV-t működtető GM és Toyota egyaránt közvetlen versenytársai egymásnak: mindegyikük széles körű szakmai tapasztalatokat és fejlett technikai eszközöket felvonultató, globális piaci szereplőnek számít az adott ágazatban. Ugyanakkor közös vállalatok jöhetnek létre – stratégiai célzattal – versenyben nem álló gazdasági egységek partneri kezdeményezésére: az utóbbi években egyre gyakrabban lehettünk tanúi a szállítók és vevők, vagy a különböző – egymástól nemegyszer távoli – iparágakban tevékenykedő cégek közös vállalati formában történő összefogásainak.

A Boeing és hajtómű-beszállítója, a General Electric az elmúlt évtől olyan cégrepülőgépek közös tervezését és gyártását valósítja meg egy joint venture keretében, amely géptípusok leszállás nélkül képesek megtenni a London-Johannesburg, vagy a New York-Tokió útvonalat. A Boeing Business Jets nevű közös vállalat 60 személyes cégrepülőgép-modellje egyformán alkalmas tárgyalási teremnek, távközlési központnak és repülőszálláshelynek (Kravetz, 1998).

A szektorközi stratégiai együttműködések köréből jellemző példának kínálkozik a Kodak és az Intel új, közös vállalatának alapítása. A Kodak, a vezető amerikai film- és fényképezőgép-gyártó az Intel Corp.-al együtt fejleszti ki a korszerű digitális fotótermékeket, valamint az új gyártmányok előállításához szükséges készülékeket, s szintén közösen keresik az Internettel kapcsolatos újszerű szolgáltatási lehetőségeket (Klein, 1999). Hasonló módon két különböző iparágban tevékenykedő cég, a Daimler-Benz (jelenleg DaimlerChrysler) és a neves óramárkák tulajdonosaként ismert, Swatch-órákat is gyártó SMH-csoport alapított közös vállalatot (Micro Compact Car) egy kétüléses, formatervezett műanyag karosszériájú miniautó előállítására. A városi használatra szánt, környezetkímélő Smart kisautóval főként az egyedülállók, a fiatal házasok és a nyugdíjasok igényeire gondoltak a partnerek. A modulrendszerben felszerelhető külső elemekkel gyártott konstrukció piaci bevezetése – a hagyományostól eltérő forgalmazási rendszerrel párosítva – óhatatlanul komoly kihívást jelentett a szektorközi joint venture és az anyacégek számára (Simonian, 1998).

Gazdasági érdekeltségű csoportosulás és gazdasági érdekeltségű európai csoportosulás

A jogi személyiséggel rendelkező közös szervezetek sajátos jogi formáiként tartják számon a stratégiai szövetségek elemzői a gazdasági érdekeltségű csoportosulást és a gazdasági érdekeltségű európai csoportosulást. Franciaországban, a vállalati reformok során a stratégiai együttműködések számára különösen vonzónak tetsző jogi forma jelent meg – 1967-ben – a társasági jogban, az ún. groupement d'intérêt économique (GIE). A gazdasági érdekeltségű csoportosulásnak fordítható közös szervezeti forma olyan jogi struktúra, amely nem valódi kereskedelmi társaság, azaz a csoportosulás tagjainak korlátlan és egyetemleges felelőssége mellett működik. A GIE létrehozható tőkeegyesítéssel, de egy megállapodás aláírásával is életre hívható bármiféle tőkeapport, ill. részvénycsere nélkül. A gazdasági érdekeltségű csoportosulás résztvevői megőrzik teljes jogi és gazdasági függetlenségüket (Jacquemin – de Jong, 1981). A GIE elsődleges célja nem a közös profitszerzés, hanem főként koordinációs tevékenységgel segíti elő a tagvállalatok nyereségének növelését. A gazdasági érdekeltségű csoportosulásnak (mint közös szervezetnek) a működési nyeresége vagy vesztesége – pénzügyileg transzparens módon – a partner társaságok könyvviteli számláin jelenik meg (Guyon-Coquerau, 1969; Rott-Hanák, 1982). A gazdasági érdekeltségű csoportosulás megfelelő szervezeti-jogi keretet nyújt a nagyvállalatok stratégiai együttműködéséhez, de alkalmas forma lehet nagyvállalatok, valamint kis- és középvállalatok partnerségi kapcsolatainak intézményesítésére, továbbá szolgálhatja a kis- és középvállalatok stratégiai társulási törekvéseit is.

A GIE forma egyik tartósnak bizonyult, sikeres alkalmazása fűződik négy európai repülőgépgyártó stratégiai összefogásához. Az Airbus elnevezésű repülőgépprogramban csaknem három évtizede működnek együtt a francia Aérospatiale (jelenleg Aérospatiale Matra), az angol British Aerospace, a német Daimler-Benz Aerospace (jelenleg DaimlerChrysler Aerospace, DASA) és a spanyol Construcciones Aeronauticas (CASA) repülőgépgyártó cégek. Az Airbus-programban a kutatás-fejlesztés és a gyártás feladatai megoszlanak a szövetségesek között. A partnerek a kereskedelmi, a marketing és az eladást követő szolgáltatási funkciók végzésére 1970-ben egy különálló, közös szervezetet hoztak létre a gazdasági érdekeltségű csoportosulás francia státusú jogi formájában. A GIE Airbus Industrie – a kereskedelmi funkciók közös ellátásán túl – fokozatosan növekvő befolyásra tett szert a megkötött szövetségen belül és azon kívül: a program képviseletében kezdettől fogva közvetlenül tárgyalt a légiforgalmi társaságokkal, ill. más ügyfelekkel, és egy idő után sikerült „döntőbíróként" is elfogadtatnia magát a repülőgépgyártó partnerek közötti tárgyalásokon (Koenig-Thiétart, 1987).

Ugyancsak a gazdasági érdekeltségű csoportosulás formáját választotta szektorközi stratégiai együttműködéséhez az American Airlines légitársaság és a francia államvasutak (SNCF). A két fél egy olyan

vasúti helyfoglalási rendszer alkalmazását vezette be a gyakorlatba 1993-tól, amely a légi közlekedésben használatos helyfoglalási szisztémán alapul, figyelembe véve a vasúti szállítás speciális követelményeit. Az amerikai-francia közös szervezet (GIE Resarail 2000), már több ország vasúttársaságának értékesítette, adaptálta és installálta a kidolgozott rendszert (Dussauge-Garrette, 1999).

Az Európai Gazdasági Közösség Bizottsága 1974-ben tett javaslatot a GIE konstrukcióhoz hasonló jogi megoldás kidolgozására európai szinten. A javaslat értelmében a tervezett jogi struktúrának ösztönöznie kell a Közösség tagállamaiban működő, tetszőleges méretű vállalatok tevékenységének harmonizálását és kiterjesztését, „az újszerű együttműködési elképzelések konkretizálását" (Jacquemin-de Jong, 1981). A gazdasági érdekeltségű európai csoportosulás (groupement européen d'intérêt économique, GEIE) szervezeti-jogi formája 1989 óta alkalmazható az Európai Unió országaiban. A GEIE jogi struktúrája közvetlenül illeszkedik az Unió jogrendszeréhez: e szerződéses típusú formát elismerik mindegyik tagállamban, ha az együttműködő felek közül legalább kettőnek a vállalati központját regisztrálták a közösségi országokban. A gazdasági érdekeltségű európai csoportosulás keretében végzett tevékenységek tetszés szerint kombinálhatók, ill. „szétoszthatók" az Európai Unió országain belül, a „külső" versenytársak pozícióinak visszaszorítása és a partnervállalatok erőforrásainak egyesítése céljából (Bommensath, 1988; Aliouat, 1995).

Szövetség különálló szervezeti-jogi entitás létrehozása nélkül

Szerződéses megállapodások

Stratégiai szövetségek formálódhatnak és fejlődhetnek pusztán szerződéses megállapodások (contractual agreements, accords contractuels) alapján is. A „sima" szerződéses megállapodás anélkül rögzíti írásban a felek együttműködési szándékát, továbbá jogait és kötelezettségeit, hogy különálló szervezeti-jogi egység létrehozását irányozná elő a közös tevékenység végzéséhez (Lewis, 1990; Basedow-Jung, 1993; Paturel, 1996; García-Canal, 1996). A szerződéses megállapodások formai jelentőségét aláhúzza, hogy a stratégiai együttműködések (különösen a technológiai – K+F – szövetségek) körében a nyolcvanas-kilencvenes évek fordulójától egyre növekszik a szerződéses megállapodások aránya a közös(vegyes)vállalati formákhoz viszonyítva (Hagedoorn, 1996).

A szerződéses megállapodások rendszerint kisebb elkötelezettséggel járnak az együttműködő felek részéről. Sokszor előfordul a gyakorlatban, hogy a partneri kapcsolatok szerveződésének első szakaszában még nem jelölhetők ki relatíve pontosan a kooperáció határai, és egy rugalmas formában kidolgozott szerződés alkalmas jogi keretet képez a közös tevékenységhez. Célszerű lehet szerződéses megállapodást kötni olyan esetekben is, amikor a stratégiai együttműködés, pl. az egyik vagy mindegyik fél alapvető (főfolyamati) tevékenységét érinti, de nincs mód az alaptevékenységi eszközök megosztására és apportálására a közös vállalat alapításához.

❑ *Szerződéses megállapodás-változatok*

A szerződés megállapodásokon nyugvó stratégiai szövetségek különféle tevékenységi területeket és kapcsolati-munkamegosztási rendszereket foghatnak át. Egy, a szerződéses megállapodások tipizálására irányuló átfogó felmérés (Killing, 1988) négy csoportot különböztetett meg az új szervezeti-jogi entitás létrehozása nélkül működő stratégiai szövetségek körében:

- szállítók és vevők szerződéses partneri kapcsolatai (trading)
- versenytársak szerződéses megosztott feladatvégzése (coordinated activities)
- versenytársak szerződéses együttes feladatvégzése (shared activities)
- versenytársak vagy nem versenytársak szerződéses többoldalú együttműködése (multiple activities)

Az elsőként megjelölt tipikus esetekben a szerződéses megállapodás szállítók és vevők között jött létre, de nem hagyományos adásvételi szerződések formájában, hanem a közös stratégiai célok, valamint a kölcsönös kockázat- és felelősségvállalás jegyében fogalmazták meg a partneri jogokat és kötelezettségeket (vertikális partnerség). A szerződéses megállapodások második típusának jegyeit azoknál a stratégiai szövetségeknél lehetett kimutatni, ahol bizonyos feladatokat megosztottak és külön-külön végeztek el a kooperáló felek (pl. K+F megállapodások alprojektek szerinti realizálása, disztribúciós hálózatok kölcsönös igénybevétele). A harmadikként felsorolt esetekben a szerződéses megállapodások azt rögzítették, hogy a közösen elhatározott cél érdekében a felek együttesen (de új szervezeti-jogi egység létesítése nélkül) oldják meg a kiemelt fontosságú feladatokat (pl. IBM-Toshiba-Siemens nagyszabású informatikai K+F koo-

peráció – helyszín: IBM New York-i kutatóközpont – a 256 Mb DRAM-memória kifejlesztésére). A szerződéses megállapodások negyedik típusát olyan együttműködéseknél azonosította az említett felmérés, amelyek keretében többféle területen kooperálnak egymással a partnerek (pl. Honda-Rover autóipari együttműködés a nyolcvanas években, a közös kutatás-fejlesztési, beszerzési, gyártási és marketing-értékesítési célok megvalósítására).

A szakirodalomban szokásos a szerződéses megállapodásokat aszerint is osztályozni, hogy a vállalati működés mely funkcionális területére irányulnak a stratégiai együttműködések. Az egyes vállalati funkcióknak megfelelően rendre elhatárolhatók a K+F megállapodások (joint R&D pacts, joint product developments), a beszerzési megállapodások (long-term sourcing agreements), a termelési kooperációkról kötött szerződések (joint manufacturing agreements), a közös marketingre vonatkozó megállapodások (co-marketing agreements), és a közös értékesítési-elosztási tevékenységet kijelölő szerződéses megállapodások (shared distribution agreements, co-promotion agreements) (Urban-Vendemini, 1992; Matthyssens-Van Gils-Tas, 1993; Yoshino-Rangan, 1995; Cygler, 1997). A vállalatok közötti szerződéses együttműködések azonban kiterjedhetnek egyidejűleg több funkcionális területre, sőt az értékláncot (value chain) alkotó elsődleges és támogató tevékenységek csaknem mindegyikére is (Ghemawat-Porter-Rawlinson, 1985; Faulkner, 1995).

Néhány, a stratégiai szövetségek kérdéseivel foglalkozó elméleti szakember a licencegyezményeket és a franchise-megállapodásokat szintén a szerződéses megállapodásokkal rögzített stratégiai együttműködések körébe sorolja (Bronder-Pritzl, 1991; Lynch, 1993; Schertler, 1995; Romanowska, 1997). E szerződéses kollaboratív formák megítélését illetően más felfogást vélünk helytállónak, nevezetesen: a licenc megállapodások szabta keretek között nem fejlődik ki a partnerek szorosabb tevékenységi integrációja, a franchise szerződéseknél (mint speciális licenc-megállapodásoknál) pedig a franchise-átvevő valóságos stratégiai mozgástere és mindenkori tárgyalási pozíciója erősen korlátozott (Jolly, 1993; Yoshino-Rangan, 1995). Következésképpen nem tekintjük stratégiai szövetségnek a franchise szerződéseket és licenc-megállapodásokat (Tari, 1998).

Egyes szervezetkutatók rendszerező csoportosításában találkozhatunk az ún. időleges társulási megállapodások (temporary association agreements) és a titkos partnerségi megállapodások (secret contractual partnership) külön említésével (Urban-Vendemini, 1992). Az időleges társulási szerződések elsősorban versenytársak között jönnek létre, meghatározott stratégiai cél elérésére; a gazdasági érdekeltségű európai csoportosulással (GEIE) való összevetésben a jogi személyiség hiányára, a partnerek kisebb mértékű tevékenységi integrációjára és a szerződés időbeli korlátozottságára hívják fel a figyelmet a hivatkozott szerzők. A titkos partnerségi megállapodások aláíróit – a szakirodalmi utalásokból kivehetően – rendszerint ismerik az adott ágazatban, viszont „nem publikusak" a szövetségre lépők stratégiai céljai és tevékenységük határvonalai. Ezt az együttműködési formát bizalmi jellegű kereskedelmi műveleteknél alkalmazzák előszeretettel (pl. borforgalmazás).

A jelen fejezetben tárgyalt szerződéses megállapodás-változatokra szinte kivétel nélkül szolgáltatnak példát a legutóbbi időszakban létrejött külföldi stratégiai szövetségek, de főként a technológiai (K+F) megállapodások és a több funkcióra kiterjedő együttműködési megállapodások keltettek figyelmet – globális jelentőségüknél fogva – a nemzetközi gazdasági sajtóban és a szakértők körében.

A Toyota-Exxon és a DaimlerChrysler-Shell szerződéses megállapodások hosszú távra irányozzák elő a gépkocsik új nemzedékének kialakításához elengedhetetlen technológiai fejlesztéseket. A Toyota és az Exxon megállapodásának keretében egyesítik az autóiparban és az olajiparban felhalmozott tapasztalatokat, s ezzel gyorsítani kívánják a fejlett belsőégésű motorok, ill. a „hibrid motorok", valamint az ezen műszaki konstrukciókhoz szükséges üzemanyagok és gépolajok kifejlesztésének ütemét. A Shell International Oil Products és a DaimlerChrysler leányvállalata, a DBB Fuel Engines 1998 őszén írtak alá megállapodást a kutatások terén megvalósuló együttműködésről, ami időben közelebb hozhatja a hidrogénüzemű gépjárművek forgalomba állítását a közutakon. A DBB élenjár a gépjármű-erőforrások üzemanyagcellás technológián alapuló fejlesztésében, míg a Shell, az általa kidolgozott CPO (katalítikus részleges oxidációs) eljárás alkalmazásával segíti elő a forradalmian új motor megtervezését. Az üzemanyagcellás technológiával üzemelő gépjárművek 2004-re tervezett megjelenését a Ballard Power Systems és a Ford Motor cégekkel kibővített stratégiai együttműködés teszi reálisan lehetővé (Világgazdaság, 1998).

Az IBM és a Dell Computer hét évre szóló, komp-

lex technológiai együttműködési szerződést kötöttek a közelmúltban. A két számítógépgyártó cég közösen fejleszti ki a jövőben az új termékek technológiáit és széles körben használják fel egymás szabadalmi eljárásait. A „techno-alliance" révén az IBM fejlesztő mérnökei többek között információkhoz jutnak – a Dell eladási statisztikáinak ismeretében – a versenytárs PC-vásárlóinak fogyasztói trendjeiről, míg a Dell Computer többféle IBM-hardver technológiához férhet hozzá (The Wall Street Jorunal Europe, 1999a).

Az egyidejűleg több funkcionális területet érintő, újonnan alakuló stratégiai szövetségek közül kiemelést érdemelnek a Toshiba-Electrolux, a Fiat-Mitsubishi és az Air France-Delta Air Lines szerződéses megállapodások. A japán Toshiba és a svéd Electrolux 1999 tavaszán széles körű stratégiai együttműködésben állapodott meg: a szerződés kiterjed a háztartási gépek előállításának és értékesítésének számos területére, egyebek között a technológia fejlesztésére, a beszerzésre, az ázsiai piacon történő kereskedelmi összefogásra és a környezetvédelmi intézkedésekre (NAPI Gazdaság, 1999a). A Fiat és a Mitsubishi Motors arról készített elő megállapodást, hogy együttműködnek egy négykerékmeghajtású luxus terepjáró fejlesztésében és gyártásában. A terepjáró közös gyártásával a Fiat bővítené termékválasztékát, a japán cég pedig megújítaná korábbi modelljeit. A szerződés aláírása után további műszaki együttműködési megállapodásokra kerülhet sor (NAPI Gazdaság, 1999b). A francia Air France és amerikai Delta Air Lines várhatóan tíz évre szóló stratégiai szövetséget köt egymással. A két légiforgalmi társaság reményei szerint 1999 végéig további partnerek csatlakoznak hozzájuk, s így az utóbbi években kialakult globális légiszállítási szövetségeknek is egyenrangú versenytársai lehetnek. Szerződéses együttműködésük keretében első lépésként kölcsönösen elérhetővé teszik egymás számára a meghatározó jelentőségű utazóközönség-csoportokat, közös helyfoglalási rendszert alakítanak ki, és összehangolják kereskedelmi politikájukat, valamint tevékenységük más területeit (The Wall Street Journal Europe, 1999b).

❑ *A konzorcium mint a stratégiai összefogás speciális működési kerete*

Egyes nyugati szerzők írásaiban a konzorciumnak mint a stratégiai szövetség sajátos szervezeti-jogi formájának értelmezésével találkozunk (Kanter, 1989; Lewis, 1990; Leclère-Elis, 1993; Nooteboom, 1997). Az általuk leggyakrabban említett példa az Airbus Industrie „konzorcium", amely együttműködés azonban – mint az előzőekben láttuk – kezdettől fogva a gazdasági érdekeltségű csoportosulás (GIE) szervezeti-jogi formájában működött. E vitatható felfogással kapcsolatban osztjuk Lorange és Roos (1992) véleményét, miszerint az egyes stratégiai összefogások alkalmával megalakuló konzorciumok nem tekinthetők külön szervezeti-jogi formának. Az amerikai-norvég szerzőpáros úgy érvel, hogy a konzorcium résztvevői egyfelől nem kívánnak létrehozni különálló entitást, másfelől az együttműködés eredményeként nyert „output erőforrásokat" (kutatási-fejlesztési produktumok, technológiai know-how, profit) teljes egészében „visszaveszik" a szövetségből, azaz felhasználják saját további stratégiai céljaik megvalósításához.

Megítélésünk szerint a konzorcium olyan – a társasági vagy szerződési jog valamely konkrét formáját öltő, rendszerint kettőnél több partner részvételével szerveződő – vállalati társulás, amelynek keretében jórészt nagyszabású, speciális eszközöket és ismereteket igénylő közös projektum kivitelezésére kerül sor. A konzorcium tagjai, tevékenységük jogi formájaként egyaránt választhatják a közös vállalatot (ill. annak kereskedelmi társasági formáit), a gazdasági érdekeltségű csoportosulást, vagy a szerződéses megállapodást. Ilyen szervezeti-jogi megoldásokat alkalmaztak pl. a repülőgép- és fegyvergyártási, vagy a távközlési ágazatokban létrejött nyugati konzorciumok az elmúlt évtizedek során (Collins-Doorley, 1991; Dussauge-Garrette, 1993; Jolly, 1993). Az újabban létrejött stratégiai együttműködési konzorciumok közül említésre méltó az Automotive Multimedia Interface Consortium (AMID) megalapítása a Toyota, a General Motors, a Ford, a DaimlerChrysler és a Renault által. Az összefogás célja: a gépkocsikban használatos multimédia eszközök és rendszerek standardjainak meghatározása, egy közös információtechnológiai platform kialakítása érdekében.

Kisebbségi tulajdonlás a stratégiai szövetségben

A stratégiai szövetség keretében, illetőleg az együttműködési megállapodásokkal párhuzamosan kialakulhatnak kisebbségi tőkebefektetések, tőkerészesedések (minority equity investments) a partnerek között, esetleg kereszttulajdonlás (cross-shareholding, equity swaps) formájában (Lewis, 1990; Yoshino-Rangan, 1995). E tulajdonjogi megoldások általában jelezni kívánják, hogy a felek hosszabb távú aktív együttműködésre számítanak

a kapcsolatok keretében. Előfordulhat azonban, hogy a partneri részvénytőkét bizonyos százalékban képviselő pakett mindvégig csupán passzív befektetés marad a tulajdonrészt szerző vállalat számára. Az esetek többségében mindazonáltal a kisebbségi tőkerészesedést arra használja fel a szövetséges befektető, hogy bizonyos mértékig részt vállaljon a partnercég igazgatóságában (igazgatótanácsában) a kormányzási feladatokból.

Vitatott kérdés a szakértők körében, hogy mi az a kisebbségi részesedési határ, ameddig stratégiai szövetségnek tekinthető a tulajdonosi kapcsolat, és milyen arányú részvénytőke birtoklása „csap át" vállalatfelvásárlásba? A kisebbségi tulajdonrészesedésnek nincsenek elméletileg „definiált" alsó és felső határai a stratégiai menedzsment nemzetközi szakirodalmában. Egyetértés van viszont a téma alapos ismerőinek körében arról, hogy – mivel a stratégiai szövetség legfőbb kritériumát a felek kölcsönös vállalatpolitikai önállósága képezi – a kisebbségi tulajdonrész aránya semmiképpen sem veszélyeztetheti alapjaiban a partner(ek) stratégiai döntéshozatali autonómiáját (Pisano, 1989; Noble, 1994; Segil, 1996). Egyes stratégiai szövetségekben ezért előre meghatározzák a felek azt a tulajdoni arányt, amivel a részvényeket vásárló partner maximálisan rendelkezhet a másik (a többi) vállalat tőkéjéből. A kisebbségi tőkebefektetések leggyakrabban 5 és 15 százalékos arányok között mozognak a stratégiai szövetségekben, s ezek a tulajdonosi részesedések az esetek többségében nem befolyásolják érdemlegesen a felek stratégiai önállóságát. Tüzetesebb vizsgálódást igényelnek ugyanakkor a nagyobb arányú (25–35 százalékos) tulajdonrészesedések stratégiai jelentőségű kihatásai a szövetségesi kapcsolatokra. Egy ilyen mérlegeléshez a Ford-Mazda szövetség fejlődésének jellegzetes szakaszait választottuk szemléltető példaként.

A hosszú évek óta együttműködést folytató Ford és Mazda között az 1970-es években gyakorlatilag csak a Mazda modellek – Ford márkanevek alatt történő – amerikai forgalmazására terjedt ki a kooperáció. A későbbiekben a stratégiai együttműködés területei jelentős mértékben kibővültek: közös vállalkozás, részegység szállítás-beszerzés, technológiafejlesztés, gyártás-összeszerelés, marketing-disztribúció egyaránt tevékenységi összetevőit képezték a szövetségi rendszernek (Business Week, 1992).

A Ford szövetségesi tőkebefektetése a japán partnervállalatban kezdetben csak néhány százalékot tett ki, azonban 1979-től a Mazda tőkéjének már egynegyede felett gyakorolt ellenőrzési jogot az amerikai autógyártó. (Egy szakértő vélekedése szerint a huszonöt százalékos részesedés jelentette azt a tulajdonosi arányt, amelynél már joggal lehetett beszélni a Ford valódi szövetségesi elkötelezettségéről.) Mindazonáltal a nyolcvanas évtizedben mindig a Mazda volt a ténylegesen kezdeményező és irányító fél egy-egy új gépkocsitípus kifejlesztésének, marketingjének és gyártásba vételének közös megvalósítási folyamatában. A Mazda csorbítatlan stratégiai önállóságát bizonyította továbbá, hogy expanzív (és felettébb költséges) üzletpolitikájával a kilencvenes évek elejére sikerült kereskedelmi hálózatát világviszonylatban is látványosan bővítenie.

A Ford stratégiai pozíciójának erősödését japán partnerével szemben az a vétel jelezte első ízben, amikor 1992-ben megvásárolta a Mazda egyik amerikai vállalatának ötven százalékát, s az egység élére közös igazgatóság került. Ebben az időszakban a Mazda általános helyzete már gyorsuló ütemben romlott: a kilencvenes évek közepére drasztikusan csökkentek a cég eladásai, halmozott veszteségei pedig 1994-1995-ben meghaladták a nyolcszáz millió dollárt (HVG, 1996).

A japán vállalat súlyos pénzügyi nehézségei és megrendült piaci helyzete arra késztette a Ford Motorst 1996-ban, hogy közel fél milliárd dolláros tőkeemeléssel 33,4 százalékra növelje kisebbségi részesedését. Számos megfigyelő úgy vélte, hogy ezzel a „mentőakcióval" a Mazda elvesztette stratégiai önállóságát, s gyakorlatilag „lecsúszott" a leányvállalati státusba. Kétségtelen, hogy a Ford egyrészt képes megvétózni a többi részvényes bármilyen stratégiai kezdeményezését, másrészt a Mazda élére – elnökként – a Ford által korábban delegált, angolszász származású általános igazgatót nevezték ki. Mégis a Fordnál azt hangsúlyozzák az újabb fejlesztési elképzelések kapcsán, hogy a Mazda megőrzi önálló profilját, autonóm gyártmányfejlesztési tevékenységét, és „a szövetség erősítése érdekében" folytatódnak a kooperációs projektumok. Egyebek mellett közös motor-, továbbá közös padlóvázfejlesztést, ill. gyártást irányoztak elő a partnerek saját, különböző méretkategóriájú autómodelljeikhez. A korszerű motorcsalád kisebb hengerűrtartalmú konstrukcióit a tervek szerint már 2001-től beszerelik az új gépkocsitípusokba, míg a padlóvázak fokozatos egységesítésére hosszabb időtávon kerül sor (The Wall Street Journal Europe, 1999c).

Fél évtized veszteségei után az 1998-as év végre

komoly sikereket hozott a Mazdának (pl. európai eladásait 13,5 százalékkal növelte a cég, továbbá jelentékeny nyereséget ért el). Az ázsiai szigetország autóiparában ötödik helyre sorolt Mazda a jelek szerint nem veszítette el önálló arculatát: 1999 tavaszán több újdonsággal („Premacy" egyterű modell, kishaszonjárművek megújult „B"-szériája) keltett figyelmet a Genfi Autószalonon, és sikerült kifejlesztenie egy olyan speciális anyagot, melynek az utastéri légszűrőben való elhelyezésével az eddiginél jobb levegőminőséget lehet biztosítani (NAPI Gazdaság, 1999c).

Mindent összevetve, a Fordnak – stratégiai tulajdonhányada ellenére – nem áll érdekében egy régóta ismert autómárkát „kiiktatni" a piacról, mert a Mazda pozícióit rövidesen elfoglalnák a közvetlen vetélytársak. Ezért napjainkban is indokolt stratégiai szövetségnek tekinteni a két autógyártó kapcsolatrendszerét, a Mazda viszonylagos stratégiai önállóságának

Kereszttulajdonlásos kapcsolat (two-way minority investments) szintén létrejöhet a felek között egy stratégiai szövetség keretében, de a tapasztalatok szerint ezt a megoldást sokkal ritkábban választják az érdekeltek, mint az egyoldalú tulajdonrészesedés formáját (Dussauge-Garrette, 1990). Kereszttulajdonlás esetén nem egyszer előfordul, hogy a partnerek tudatosan alacsony – legfeljebb 10-15 százalékos – részesedésben állapodnak meg, mintegy biztosítva ezzel egymást a kölcsönösen tartós „függetlenségi" törekvésekről. A KLM és az Alitalia – az 1998-ban kötött hosszú távú együttműködési megállapodás „szentesítéséül" – példának okáért csak 5–6 százalékos kölcsönös részesedés lehetőségével számolnak a szövetségben. Hasonlóképpen csekély mértékű, bár eltérő arányú részvény-kereszttulajdonlást terveznek az amerikai Goodyear és a japán Sumimoto autógumiipari világcégek, az általuk nemrégen kötött, bonyolult hálózati szerződésű stratégiai szövetségben. A két vállalatcsoportot korábban már laza partneri szálak kötötték össze, a jövőben pedig átfogó szövetségesi kapcsolatra lépnek egymással. A tervek szerint hat új vegyesvállalatot alapítanak a felek: az egyik termelő közös vállalkozás Észak-Amerikában működik majd, a másik közös szervezet az európai térségben kereskedik, két joint venture Japánban foglalkozik gyári szállításokkal, ill. cseregumik értékesítésével, míg további két vegyes vállalkozás kiemelt célok (közös kutatás-fejlesztés, közös beszerzés) megvalósítására jön létre. A Goodyear száztíz millió dollárért tíz százalékos részesedést vásárol partnervállalatában, s a Sumitomo Rubber azonos összegért 1,4 százalékarányú részvénypaketthez jut szövetségese vállalati tőkéjében (HVG, 1999; NAPI Gazdaság, 1999d).

A jóval nagyobb százalékarányú kereszttulajdonlások már rendszerint egy fúziós folyamat bevezető szakaszának tekinthetők. Pl. a gazdasági körökben néhány hónappal ezelőtt nagy feltűnést keltett Renault-Nissan szövetség várhatóan kereszttulajdonlásos formát is ölt: a Nissan Motor minél előbb ugyanakkora, konkrétan 36,8 százalékos stratégiai tulajdonhányadhoz kíván jutni a Renault autógyárban, mint azt francia partnere valósította meg 1999 márciusában. A szövetségesek tudniillik azt tervezik, hogy a „kiegyensúlyozott kereszttulajdonlás" feltételei között tíz–tizenkét éven belül teljesen integrálják tevékenységüket (megőrizve a kétközpontú, európai-ázsiai irányítási struktúrát), s ezzel a világ egyik legnagyobb autógyártó vállalatcsoportja jönne létre (Figyelő, 1999b; The Wall Street Journal Europe, 1999d).

Összefoglaló megállapítások

Az előzőekben áttekintett szervezeti-jogi formák sokfélesége jelzi, hogy a stratégiai szövetségek szüntelenül bővülő területei újabb és újabb működési formákkal párosulnak. A stratégiai szövetségek szervezeti-jogi formáinak megválasztását számos tényező befolyásolja. Lényeges körülmény mindenekelőtt, hogy versenytársak vagy versenyben nem álló szervezetek kezdeményezik a stratégiai együttműködést, illetőleg azonos vagy eltérő jellegű erőforrásokat bocsátanak a felek a szövetség rendelkezésére. Meghatározó faktort jelent továbbá, hogy a kooperáló cégek a vállalati értékalkotó folyamat mely szakaszára, láncszemére helyezik stratégiai szempontból a hangsúlyt. Befolyásolhatja még a szövetség működési formájáról hozott döntést – egyéb más tényezők mellett – a kooperatív tevékenység nemzetközi vagy belföldi dimenziója, az egyes országok jogrendszere és versenypolitikája, a partneri viszonylatok „komplexitási foka", az iparági környezet technikai változásainak üteme, a tranzakciós költségek viselkedése stb.

A szervezeti-jogi megoldás „illesztése" a szövetség céljaihoz, típusához és más kiinduló tényezőkhöz nem tekinthető végleges formaválasztásnak. Példák tanúsítják, hogy valamely stratégiai együttműködést elindíthatnak informális módon a partnerek, majd később írásos szerződés szabályozza a közös tevékenységet, végül pedig joint venture formában szervezik meg az együttes feladatvégzést. Következésképp sor kerülhet a különböző szervezeti-jogi konstrukciók időben egymást követő, sőt

– mint láttuk – egyidejű alkalmazására is a partneri kapcsolatokban. Az általunk ismertetett szervezeti-jogi formáknak (és azok kombinációinak) tehát más-más „értékei" vannak a változó körülmények között.

Magyarországon, a piacgazdasági átmenet közelmúlt időszakában – a korábbi vállalati kapcsolati rendszerek, „szocialista együttműködési formák" szétesése után – az utóbbi évek tanúsága szerint a vállalati szférában megkezdődött a hosszabb távú partnerségi kötelékek kiépülése, az intenzívebb tevékenységi kooperációk kibontakozása. Ezen újszerű szövetségi formációk és szervezetközi hálózatok térnyerésével fokozatosan nő a szervezeti-jogi formák hazai megválasztásának jelentősége. Ma már hatékonysági szempontból egyáltalán nem elhanyagolható kérdés, hogy a Magyarországon működő (köztük magyar tulajdonú) cégek milyen konkrét működési formát részesítenek előnyben a kezdeményezésükkel megvalósuló stratégiai együttműködésekben. Ennek a problematikának a megvilágításához kívántunk hozzájárulni a külföldi alkalmazási tapasztalatok elemző bemutatásával.

Hivatkozások

Aliouat, B. (1995): Stratégies d'alliances technologiques au sein de l'Union Européenne: une analyse de droit comparé. Gestion 2000, no. 3.

Basedow, J.–Jung, C. (1993): Strategische Allianzen. (Europäisches Wirtschaftsrecht, Band 4). Verlag C. H. Beck, München

Blumenstein, R. (1999): AT&T and BT to appoint managers of joint venture. The Wall Street Journal Europe, June 7.

Bommensath, M. (1998): Votre entreprise face à 1992: Le marché unique européen. Les Éditions d'Organisation, Paris

Bronder, C.–Pritzl, R. (1991): Leitfaden für strategische Allianzen. HARVARD Manager, no.1.

Business Week (1992): The partners. February 10.

Cauley de la Sierra, M. (1994): Managing global alliances: Key steps for successful collaboration. Addison-Wesley, Wokingham

Child, J.–Faulkner, D. (1998): Strategies of cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures. Oxford University Press, Oxford

Collins, T. M.–Doorley, T. L. (1991): Teaming up for the 90s. Business One Irwin, Homewood

Cygler, J. (1997): Typologia aliansów strategicznych. Przegląd Organizacji, no. 5.

Dussauge, P.–Garrette, B. (1990): Comprendre les alliances stratégiques. Les cahiers de recherche. Groupe HEC, Jouy-en-Josas

Dussauge, P.–Garrette, B. (1993): Industrial alliances in aerospace and defence: an empirical study of strategic and organizational patterns. Defence Economics, no. 1.

Dussauge, P.–Garrette, B. (1999): Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester-New York

Faulkner, D. (1995): International strategic alliances: Co-operating to compete. McGraw-Hill, London

Faulkner, D.–Bowman, C. (1995): The essence of competitive strategy. Prentice-Hall International, London.

Figyelő (1999a): Számítógépgyártás egyesült erővel. Június 24-30.

Figyelő (1999b): Nissan-Renault együttműködés: rizs és sajt. Április 22.

Franko, L. G. (1976): The european multinationals. Greylock Publishers, Stamford

García-Canal, E. (1996): Contractual form in domestic and international strategic alliances. Organization Studies, no. 5.

Garrette, B.–Dussauge, P. (1995): Les stratégies d'alliance. Les Éditions d'Organisation, Paris

Garrette, B.–Dussauge, P. (1998): Strategic alliances – why Europe needs to catch up. Financial Times, March 13.

Ghemawat, P.–Porter, M. E.–Rawlinson, R. A. (1985): Patterns of international coalition. In: Porter, M. E. (szerk.): Competition in global industries. Harvard University Press, Boston

Guyon, J.–Coquerau, G. (1969): Le groupement d'intérêt économique. Sirey, Paris

Hagedoorn, J. (1996): Trends and patterns in strategic technology partnering since the early seventies. Review of Industrial Organization, vol. 11, pp. 601-616.

Harbison, J.–Pekar, P. (1999): Smart alliances: A guide to repeatable success. Booz-Allen & Hamilton, Los Angeles

Harrigan, K. R. (1987): Joint ventures: A mechanism for creating strategic change. In: Pettigrew, A. M. (szerk.): The management of strategic change. Blackwell, Oxford

Hennart, J. F. (1988): A transaction cost theory of equity joint ventures. Strategic Management Journal, no. 4.

HVG (1996): Ford-Mazda házasság: amerikai étvágy. Április 27.

HVG (1999): Autógumi-gyártók: kerékvetők. Február 20.

Jacquemin, A. P.–de Jong, H. W. (1981): Európai ipari szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Jolly, D. (1993): Alliances technologiques inter-entreprises: champs d'application et explications théoriques. Gestion 2000, no. 5.

Jolly, M-R. (1989): Le partenariat, une stratégie pour les secteurs en impasse concurrentielle. Gestion 2000, no. 2.

Kanter, R. M. (1989): When giants learn to dance. Simon & Schuster, London

Killing, J. P. (1983): Strategies for joint venture success. Praeger, New York

Killing, J. P. (1988): Understanding alliances: The role of task and organizational complexity. In: Contractor, F.

J.–Lorange, P. (szerk.): Cooperative strategies in international business. Lexington Books, Lexington

Klein, A. (1999): Kodak is hoping Carp can complete turnaround. The Wall Street Journal Europe, June 14.

Koenig, C.–Thiétart, R. A. (1987): Programmes aérospatiaux, la stratégie de l'organisation mutuelle. Revue Française de Gestion, no. 62.

Kravetz, S. (1998): Boeing to take quarter charge, post loss in '97. The Wall Street Journal Europe, January 22.

Leclère, D.–Elis, J. (1993): Les stratégies d'alliance entre firmes: un essai de typologie. Gestion 2000, no. 5.

Lewis, J. D. (1990): Partnerships for profit: Structuring and managing strategic alliances. The Free Press, New York

Lorange, P.–Roos, J. (1992): Strategic alliances: Formation, implementation, and evolution. Blackwell Business, Cambridge

Lynch, R. P. (1993): Business alliances guide: The hidden competitive weapon. John Wiley & Sons, New York

Matthyssens, P.–Van Gils, A.–Tas, M. (1993): Strategic alliances: development of an integrative framework and research agenda. Faculteit TEW, Universitaire Campus, Diepenbeek

NAPI Gazdaság (1999a): Együttműködési megállapodást kötött a Toshiba és az Electrolux. Május 27.

NAPI Gazdaság (1999b): Együttműködésről tárgyal a FIAT és a Mitsubishi: japán motor kerülhet az olasz autókba. Június 9.

NAPI Gazdaság (1999c): Mazda-újdonságok Genfben: roadsterjubileum. Március 2.

NAPI Gazdaság (1999d): Stratégiai szövetségre lép a Goodyear és a Sumimoto Rubber. Február 4.

Naylor, T. H. (1986): Új iparvállalati szervezet: a stratégiai mátrix. Akadémiai Kiadó, Budapest

Noble, D. (1994): Spanish and U. K. firms and cooperation. Proceedings of the 21st annual conference of the U. K. Academy of International Business, UMIST, March

Nooteboom, B. (1997): Design and dynamics of alliances. Paper presented at the 13th EGOS Colloquium, Budapest University of Economic Sciences, Budapest, july 3-5.

Ohmae, K. (1993): The global logic of strategic alliances. In: Bleeke, J.–Ernst, D. (szerk.): Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace. John Wiley & Sons, New York

Paturel, R. (1996): Un peu de clarté dans le monde obscur des alliances. Revue Française de Gestion, no. 107.

Pisano, G. P. (1989): Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry. Journal of Law, Economics and Organization, vol. 35, pp. 10-126.

Romanowska, M. (1992): Sojusze strategiczne przedsiebiorstw. Organizacja i Kierowanie, no. 1–2.

Romanowska, M. (1997): Alianse strategiczne przedsiebiorstw. PWE, Warszawa

Rose, M. (1999): Siemens, Fujitsu to form joint venture in Europe. The Wall Street Journal Europe, June 17.

Rott N.–Hanák A. (1982): A tőkés vállalatok irányítási szervezete. Akadémiai Kiadó, Budapest

Schäfer–Kunz, J. (1995): Strategische Allianzen in deutschen und europäischen Kartellrecht. Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt

Schertler, W. (szerk.) (1995): Management von Unternehmenskooperationen. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien

Segil, L. D. (1996): Intelligent business alliances: How to profit using today's most important strategic tool. Times Business (Random House), New York–Toronto

Simonian, H. (1998): Micro Compact Car: Smart work for partners. Financial Times, February 23.

Stopford, J. M.–Wells, L. T. (1972): Managing the multinational enterprise. Basic Books, New York

Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

The Economist (1999): Mergers and alliances – hold my hand. May 15.

The Wall Street Journal Europe (1999a): IBM enters $ 16 billion pact with Dell in largest PC-equipment supply deal. March 5-6.

The Wall Street Journal Europe (1999b): Air France-Delta alliance gets off the ground. June 23.

The Wall Street Journal Europe (1999c): Mazda, Ford to develop engine. April 1.

The Wall Street Journal Europe (1999d): Renault proposes to acquire 35% stake in Nissan as part of strategic alliance. March 17.

Urban, S.–Vendemini, S. (1992): European strategic alliances. Blackwell, Oxford

Világgazdaság (1998): A Shell és a Daimler-Benz közös fejlesztése: hidrogénüzemű gépjárművek a piacon. Október 2.

Weiss, S. E. (1987): Creating the GM-Toyota venture: a case in complex negotiation. Columbia Journal of World Business, no. 2.

Yoshino, M. Y.–Rangan, U. S. (1995): Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. Harvard Business School Press, Boston

KŐVÁRI György

AZ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS TÁVLATAI AZ EZREDFORDULÓ KÜSZÖBÉN

A tanulmány az „erőforrás pártiak" véleményét az „emberi tényező" szerepét, jelentőségét hangsúlyozó megközelítésekkel veti össze. Felismerve, hogy a tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része, szervezeti stratégiai erőforrás, a szerző érvei is az utóbbi nézetrendszer mellett sorakoznak fel.

A stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodás alig két évtizedes történetét élénk viták kísérték mind a tudományos folyóiratokban, mind a gyakorló szakemberek körében. Akik e fogalomhasználatban nem csupán a hagyományos személyügyi tevékenység divatos, de rokonértelmű elnevezését látják, azok is gyakran szembekerülnek egymással attól függően, hogy a szóban forgó kifejezés „erőforrás oldalára", vagy az „emberi tényezőre" helyezik a hangsúlyt.

Az „erőforrás pártiak" véleménye szerint – más erőforrásokhoz hasonlóan – az emberi erőforrásokat is lehetőleg olcsón kell beszerezni, takarékosan kell felhasználni, jövedelmezően kell fejleszteni és hasznosítani. Ez a megközelítés összekapcsolható a munkaerőpiaci rétegződéssel (elsődleges és másodlagos piacok) és a rugalmasság tipológiájával (képzés, mobilitás, szervezet, bér stb.). A rugalmasság ilyen megközelítése egyfajta stratégiai válasz azokra a nehézségekre, amelyekkel a vezetés szembekerül a munkaerő felvétele vagy elbocsátása során. Az „erőforrásközpontú" megközelítés a szervezeti stratégia, a „termék" életciklus vagy a szervezeti növekedés elméletéhez kapcsolódhat.

Ezzel szemben az „emberi tényezőt" hangsúlyozó megközelítésben az emberi erőforrás kitüntetett szerepe értékteremtő képességének tulajdonítható, nélküle a többi erőforrás sem képes érték létrehozására. Ebből egyenesen következik, hogy az emberek tudása, elkötelezettsége és kreativitása a stratégiai kezdeményezés záloga. Ez a megközelítés összekapcsolható a szervezet olyan felfogásával, amely a szervezetet más szervezetekkel versengő egységes csapatnak tekinti, ahol a legfontosabb „sikertényező" a „játékosok" szervezeten belüli érvényesülése, előrejutása, valamint az emberek tudásának, képességeinek fejlesztése. E megközelítés hátterében a magatartástudományi szervezetfejlesztés elméletei húzódnak meg.

Függetlenül attól, hogy az emberi tényező kitüntetett szerepe az emberi tőke mint szervezeti stratégiai erőforrás paradigmáján, vagy az emberek tudásának, elkötelezettségének és kreativitásának értékteremtő képességén nyugszik, a személyügyi szakemberekre a korábbinál nagyobb, összetettebb és másfajta felelősség hárul a tervezésben, a döntéshozatalban és a gazdálkodásban.

A tervezésben a piaci bizonytalanságok mérséklésére, az alternatív stratégiák megalapozására, továbbá a politikák és cselekvési programok végrehajtásának ellenőrzésére helyeződik a hangsúly. A döntéshozatalban és a cselekvésben az időtényezőnek és a stratégiai gondolkodás mellett az üzleti, a szakértői specialista, a tanácsadói és a szolgáltatói szemlélet és kezelési mód összeegyeztetésének növekszik a szerepe. Végül a gazdálkodástól a személyügyi rendszerkapcsolatok erősítését, a szinter-

1. táblázat

A személyügyi igazgatók szerepe a két modellben

Modellek Dimenziók	Hagyományos személyügyi tevékenység	Stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás
Kiemelt feladatok	felvétel, képzés, bérezés, munkaügyi kapcsolatok	üzleti stratégia, szervezeti kultúra, internacionalizáció, munkaerő-politika
Fókusz	költséghatékonyság	rugalmasság, költséghatékonyság az üzleti egységeknél
Irányultság	mikro-szervezeti szintre irányuló taktika	makro-szervezeti szintre irányuló stratégia
Ügyfelek	munkavállalók és vezetők	felső és munkahelyi vezetők, és külső szakmai kapcsolatok
Hatáskör	gyenge	erős
Képzettség/tapasztalat	specialista a személyügyi tevékenységben	emberi tőke szakértő üzleti gyakorlattal
Profil	vezetési eszközökre és rendszerekre összpontosító funkció	munkahelyi vezetők közreműködésére és stratégiára összpontosító funkció
A tevékenység időhorizontja	rövid táv	közép-hosszú táv
A vezetés jellemzője	tranzakciók lebonyolítása	változás/szervezeti átalakulás menedzselése

Forrás: Frank Bournois-Brooklyn Derr: A személyügyi vezetők jövője. Revue française de gestion. 1994. március

gikus hatások kiváltását várják az élbolyban haladó „versenyzők".

Az emberierőforrás-gazdálkodás napi gyakorlata a közvetlen munkahelyi vezetők feladatává, felelősségévé, és értékelésük egyik fontos mércéjévé vált. Az emberi tényező felértékelődése, és ebből eredően a személyügyi tevékenység stratégiaformáló, rendszerfejlesztő, -karbantartó, továbbá tanácsadó, szolgáltató funkciója egyfelől a vezetési rendszer átalakulásával, másfelől a személyügyi igazgatók szerepváltásával párosul. *(1. táblázat)*

Ebben az írásban néhány olyan összefüggést érintünk, szem előtt tartva a hazai adottságokat is, amelyek megítélésünk szerint a jövőben a legnagyobb kihívást jelentik a személyügyi vezetők számára.

A környezeti tényezők közül a munkaerő-piaci folyamatokkal, a verseny globalizálódásával, a „corporate governance" jelentőségével, a mikroszintű alkalmazkodási folyamatok sajátosságaival és a szellemi munka termelékenységével mint a gazdasági növekedés hajtóerejével foglalkozunk tézisszerűen.

Már utaltunk rá, hogy az emberi tőke mint szervezeti stratégiai erőforrás paradigmaváltást jelent. Ezúttal nem a paradigmaváltás természetével és elméleti hátterével, hanem inkább az emberierőforrás-gazdálkodásra gyakorolt hatásával foglalkozunk.

Kiindulópontunk, hogy a szervezeti jelenségek csak a szervezet és a környezet kölcsönhatásában értelmezhetők. Az emberi tényező felértékelődése, illetőleg a transzformatív technológiák és a tudásintenzív ágazatok előretörése a stratégiai kezdeményezés és a versenyképesség új távlatait nyitja meg.

Munkaerőpiacunk mai és jövőbeni egyensúlyi állapotának a fejlett piacgazdaságok munkaerőpiacától eltérő egyik sajátossága[1], hogy a munkanélküliség alakulása nem tükrözi hitelesen a foglalkoztatás ingadozását. Paradox módon egyidejűleg csökkenhet a regisztrált munkanélküliség és a foglalkoztatottság. A

[1] A posztszocialista átalakulás munkaerőpiaci sajátosságairól kitűnő áttekintést nyújt Timár János: A foglalkoztatás és munkanélküliség sajátosságai a posztszocialista országokban, Közgazdasági Szemle, 1994. 7–8. sz. és Gábor R. István: Belső versus foglalkoztatási munkaerőpiac, Közgazdasági Szemle, 1997. 6. sz. tanulmánya.

foglalkoztatottság nemzetközi összehasonlításban is példátlan zsugorodása 1989 és 1997 között csak részben csapódott le a munkanélküliség növekedésében. A munkahelyek tömeges megszűnése a munkaerőpiacról való kivonulással társult, és a gazdaságilag inaktív népességet gyarapította. Ennek következtében a 100 keresőre jutó eltartottak száma az 1989. évi 98 főről 1998-ra 157 főre emelkedett. A foglalkoztatottság alacsony színvonala, vagy másként szólva a kedvezőtlen kereső/eltartott arány, akadályozza a lakosság életszínvonalának emelkedését, és aláássa az állam jóléti és szociális elkötelezettségeit.

Munkaerőpiacunk működésének másik sajátossága, hogy a gazdasági recesszió ellenére a termelékenység már 1992-től dinamikusan növekedett. Ez a kontraciklikus termelékenységalakulás ugyan javította az életképes cégek hazai és nemzetközi versenyképességét, de azon az áron, hogy tovább romlottak a foglalkoztatásbővülés esélyei.

Különösen aggasztó a tartósan munkanélküliek magas, és a munkanélküli fiatalok növekvő aránya. Ez a munkaerőpiaci tendencia megfelel a nyugat-európai trendeknek, azzal a nem elhanyagolható különbséggel, hogy a hazai munkaerőpiacon a munkanélküliségből a foglalkoztatásba való visszatérés intenzitása jóval alacsonyabb. Az állásukat elvesztők közül az esélytelenebbek nagyobbrészt kiválnak a munkaerő-állományból és „nem rontják tovább a munkanélküliségi statisztikát".

A foglalkoztatás bővítésének kulcskérdése a munkaerő-keresletet élénkítő gazdasági növekedés, és a munkaerőpiac rugalmasságát ösztönző-előmozdító intézményi változások.

Ami a munkaerőpiaci előrejelzéseket illeti, 2002-ig számottevően nő a 25–29 évesek korcsoportjához, miközben jelentősen csökken a 15-24 évesek korcsoportjához tartozó fiatalok száma.[2] A gazdaságilag aktív népesség mintegy 150 ezer fővel nő, ebből 130 ezer fő diplomás lesz. A felsőoktatás várható kibocsátását szintek és szakmai összetétel szerint vizsgálva – a mai felvételi arányokat és szerkezetet figyelembe véve – szaporodnak a gondok. Az elmúlt években a felsőoktatás gyors mennyiségi növekedése elavult struktúrában ment végbe. Az előrejelzések szerint 2010-ig a mai 600 ezer diplomásból 200 ezer lép ki a munkaerőpiacról és 500 ezer pályakezdőre számíthatunk. Hogy eközben a felsőoktatás merítési bázisa ne gyengüljön, arra lenne szükség, hogy a létszámában közel felére apadó középiskolás korú diákság kétharmada sikeresen érettségizzen. Ez a közoktatással szembeni legnagyobb kihívás az ezredforduló után. Visszatérve a felsőoktatáshoz, a várható virtuális hiányok és többletek különösen nagyok a főiskolai képzésben. Változatlan feltételek esetén fennáll az a veszély, hogy romlik a felsőoktatás hatékonysága, az emberi tőke értékesülése és a diplomások egyes csoportjainak elhelyezkedési esélye.

A verseny globalizálódása a jövőkép bizonytalanságának egyik fő forrása.[3] A globalizáció lényege: a termelési, pénzügyi, értékesítési, kutatás-fejlesztési műveletek gyors, országhatárokat nem ismerő, a verseny logikáját, a tőke értékesülését követő kiterjesztése. Vagyis az úgynevezett értéklánc funkcióit a világméretű stratégiában gondolkodó cégek oda telepítik, ahol a szóban forgó funkció a leghatékonyabban, a legeredményesebben működtethető. Bár a verseny globalizálódása közvetlenül az ágazatok és vállalatok töredékét érinti csupán, mégis ezek a cégek játsszák a meghatározó szerepet a világgazdaság működésében. A globalizáció hordozói a multinacionális társaságok, a folyamat belső logikáját pedig a hatékonyság vezérli. Miközben a kapcsolódó ágazatok, vállalkozások számára új, ígéretes fejlődési lehetőségek nyílnak meg, a globalizációt fájdalmas gazdasági (gondoljunk a regionális pénzügyi válságok megrázkódtatásaira) szociális és környezeti csapások kísérik. A gyors technológiai fejlődés a verseny globalizálódása közepette egyrészt bérkiegyenlítő mechanizmusokat indít be, másrészt tágítja a régiók és országok közötti gazdasági és jövedelmi egyenlőtlenségeket, miközben számos munkaerőpiacot bekapcsol a nemzetközi vérkeringésbe, egyidejűleg konzerválva a strukturális munkanélküliséget.

A globalizálódó versenyben továbbra is a termelékenységnövekedés a gazdasági növekedés motorja, de egyre inkább a szellemi munka termelékenysége. Ez szorosan összefügg a tudásintenzív ágazatok mint húzóágazatok előretörésével a transzformatív, ezen belül az információs technológiák térnyerésével és hatékonyságával. A korszerű információs technológiák alkalmazása persze önmagában nem növeli a szellemi munka termelékenységét. A szellemi munka termelékenységének dinamikája elsősorban a felhasználás céljától és a felhasználók felkészültségétől függ. Ezért

[2] Lásd: Munkaerő-kereslet és -kínálat 1995–2010. Kutatásvezető: Timár János. Munkaügyi Minisztérium-Világbank, Emberi Erőforrás Fejlesztési Program, 1996

[3] Lásd: G. Peter Lauter: Világgazdasági kihívások az ezredfordulón. Európa Fórum, 1998/1.

válik a versenyképesség egyik kulcsfontosságú tényezőjévé az értéklánc funkcióinak megfelelő telepítése és a rendelkezésre álló emberi tőke minősége. A szaktudásra épülő ágazatoknak ugyanis nincsenek telepítési kötöttségeik, szemben például a természeti erőforrásokra épülő ágazatokkal. Versenyelőnyük a szakértelem és a jártasság költséghatékony összekapcsolásán alapul, ami a korszerű telekommunikációs rendszerek segítségével szinte a világ bármelyik régiójában megvalósítható. Ez több, hazánkhoz hasonlóan nyersanyagokban, energiahordozókban és tőkében viszonylag szegény ország számára új felzárkózási esélyeket kínál, ha be tudunk kapcsolódni a világgazdaság fő áramába.

A munkaerőpiaci, technológiai és versenypiaci feltételekhez való igazodás az üzleti vállalkozásoktól új munkaszervezeti és irányítási formákat, a vállalati filozófia megújítását kívánja. Ezért terelődik világszerte a figyelem a tulajdonosok és a menedzsment kapcsolatának intézményesülését kifejező, a vállalatvezetés általános törekvéseit és érdekeltségét hordozó „corporate governance" problémájára. A corporate governance különböző modelljei nem pusztán a tulajdonosi szerkezetet, hanem a motivációs struktúrát, a kommunikáció mechanizmusát, az üzleti magatartási szabályokat, a szervezet és a környezet viszonyát is jellemzik.

Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a dimenziókat, amelyek mentén a „corporate governance" elemezhető. A corporate governance fogalmi keretei:

1. Tulajdonosi struktúra
2. Általános társasági célkitűzések
3. Általános számonkérési rendszer
4. Közzétételi követelmények
5. Felügyeleti rendszer
6. Vezetők érdekeltségi - ösztönzési rendszere.

Mivel a verseny globalizálódásában meghatározó az angolszász tőke előretörése, ezért egyre látványosabb az angolszász típusú „corporate governance" elterjedése. Az angolszász típusú corporate governance fő szereplője a részvénytulajdonos, célfüggvénye a részvényhozam maximalizálása. Ezzel szemben az európai (német) modellben a különböző érdekcsoportok a legfontosabb szereplők, ami merevebbé és kevésbé hatékonnyá, de szociálisan érzékenyebbé teszi az európai modellt. A dilemma – amely nem ismeretlen a magyar piacon működő cégek számára – akkor merül fel, ha egy német típusú intézményi-jogi-institucionális környezetben az angolszász corporate governance tör utat magának. A kihívás lényege: hogyan kombinálhatók a két modell előnyei a működőképesség fenntartásával, a kedvezőtlen mellékhatások minimalizálásával.

A mikroszintű alkalmazkodási folyamatok – és azok munkaerőpiaci lecsapódásai – jól érzékeltetik a fenti kétességet. A mikroszintű alkalmazkodási folyamatok kiindulópontja, hogy a várható kötöttségek mindig sokkal megbízhatóbban becsülhetők, mint a jövőbeni bevételek. A költségek lefaragásának, a túlélési akcióknak az egyik bevált módszere a „downsizing", a karcsúsítás, ami tömeges létszámleépítéssel jár. Ezzel szemben a folyamatok célszerű átalakításával operáló „reengineering", a létszámcsökkentéssel járó konfliktusok ellenére is inkább számíthat a tartós kilábalás, sőt a versenyképesség elérésére, mert magában hordozza az innováció lehetőségeit.

Fontos a létszámfogyás különböző típusainak szétválasztása a természetes fogyástól (nyugdíjazás, szülés, gyermeknevelés, önkéntes kilépés) az elbocsátás és tömeges létszámleépítés különböző formáin át az önkéntes kilépést ösztönző programokig, mert a különböző tranzakciókhoz eltérő gazdasági terhek és jogkövetkezmények társulnak. Nem mindegy, hogy kire hárul a munkaerőmozgást esetleg kísérő finanszírozás terhe, a kormányzat és a gazdaság fő szereplői milyen szerepet vállalnak a munkaerő-kereslet és a munkaerő-kínálat alakításában, milyen korlátozások nehezítik a munkaerőpiac súrlódásmentesebb, rugalmasabb működését, és kik és hogyan gondoskodnak az átmenetileg vagy tartósan munkanélküliekről.

A következő táblázatban néhány dimenzió mentén megkíséreljük szemléltetni a munkaerő-piaci kihívásokra adott válaszokat, a mikroszintű alkalmazkodási folyamatok indítékát és következményeit a verseny globalizálódása és a corporate governance három alapmodellje tükrében.

Az amerikai modell a már említett angolszász típusú corporate governance megtestesítője: a részvényesek érdekeltségén alapuló rugalmas vállalatirányítás, tömeges elbocsátás és munkahelyteremtés. Ezzel szemben az európai modellben különböző érdekcsoportok szövik át a vállalatirányítást, szigorú szabályok és társadalmi kötöttségek érvényesülnek a munkaerőpiacon, a vállalatok, ha lehet tartózkodnak az elbocsátástól, de csekély a munkahelyteremtés is, így azután magas szinten stabilizálódott a munkanélküliségi ráta és a munkanélküliek között nagy súllyal szerepelnek a tartósan munkanélküliek és a pályakezdő fiatalok. Japánban szintén a legkülönbözőbb érdekcsoportok szövik át a korporatista vállalatirányítási modellt. A nagyvállalatok a végsőkig

2. táblázat

A mikroszintű alkalmazkodás indítékai és következményei a munkaerőpiacon

	Egyesült Államok	Japán	Európai Unió
Leépítés	gyors	cégek megelőzésre törekszenek	szabályozás és megállapodások nehezítik
Munkanélküliek segítése	piaci intézmények	vállalati képzés	elsősorban a jóléti állam felelőssége
Cél	a munkaerőpiac rugalmassága	magas szintű foglalkoztatás	magas szintű foglalkoztatás
Terhek	elsősorban a munkavállalókon	elsősorban a munkáltatókon	megosztott, de a fő teher a jóléti államra hárul
Corporate governance	részvényesek törekvésein alapuló rugalmas vállalatirányítás. A szabályozási kötöttségek nem gátolják a vállalat teljes szerkezeti átalakítását: gyors és tömeges elbocsátás.	érdekcsoportok törekvésein alapuló (Keiretsu) korporatista vállalatirányítás. Feszes megállapodások „ritka szövésű szociális védőháló" mellett a nagy cégeknél erősen korlátozott a tömeges elbocsátással járó szerkezeti átalakítás	érdekcsoportok (részvényesek, szakszervezetek, más érdekeltségek) törekvésén alapuló vállalatirányítás. Feszes megállapodások és szabályozás igyekszik megelőzni-gátolni a tömeges elbocsátást és a gyors szerkezeti átalakítást.
Következmény	tömeges elbocsátás, magas szakképzettség – magas bér, képzetlenek és kihaló szakmák – alacsony bér	rejtett munkanélküliség	akik dolgoznak magas bért kapnak (beleértve a béren kívüli juttatásokat is), de tömeges a tartós munkanélküliség
Finanszírozás	csökkenő bérszínvonal, de tömeges munkahelyteremtés (1974 és 1993 között 38 millió új munkahely létesült csak a szolgáltatási szektorban)	alacsonyabb profitok	magas adók, csekély a munkahelyteremtés a szolgáltatási szektorban

halogatják az elbocsátást, a profit terhére állják a belső munkaerő-tartalék költségeit, de a rejtett munkanélküliség természetesen rontja versenyképességüket. *(2. táblázat)*

Az eszközök és a lehetőségek számbavétele világossá teszi számunkra, hogy a környezeti kihívásokra adott szervezeti válaszoknak „kényes szociális térben" kell eredményesen működniük, megtalálva a gazdasági szereplők törekvéseivel összeegyeztethető érintkezési felületeiket.

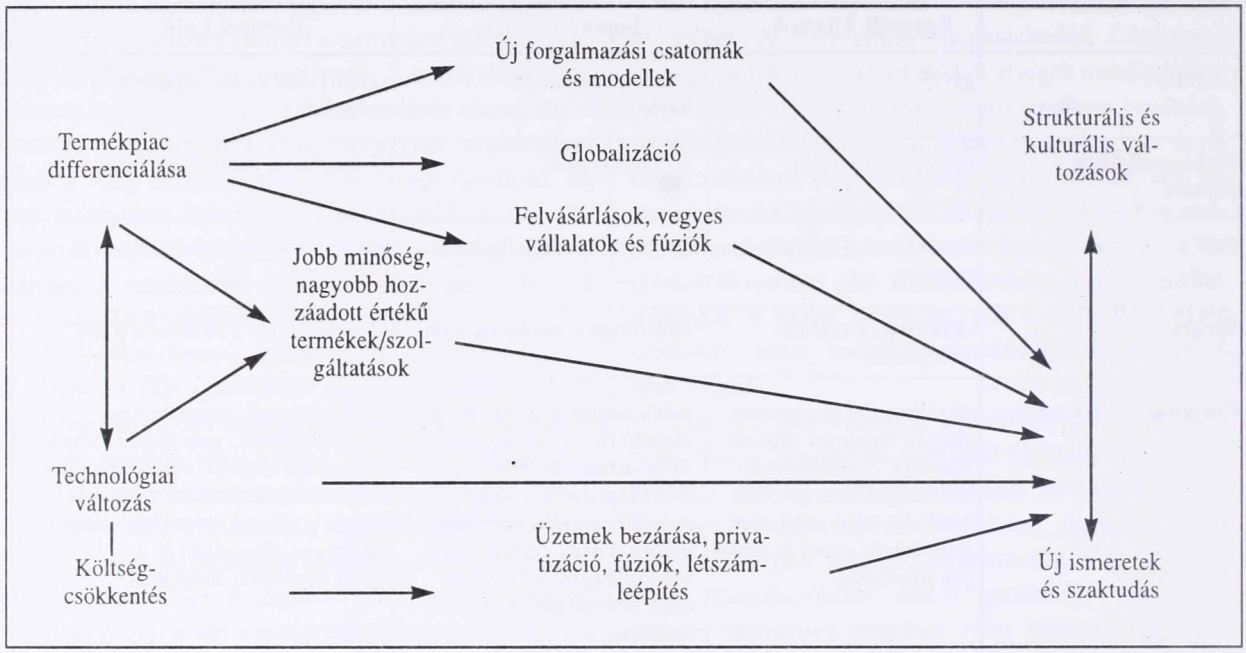
A globális versenyzők versenykényszerre adott stratégiai válaszait fürkészve arra a következtetésre juthatunk, hogy végső soron két pillérre épül a kezdeményező-követő magatartás: a strukturális és kulturális változások menedzselésére, és az emberi tőke fejlesztésére. Ezt szemléleti az *1. ábra.*

A versenykényszerre adott stratégiai válaszok

Mindez megerősíti azt a paradigmánkat, hogy a tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része, szervezeti stratégiai erőforrás. Fejlesztése, működtetése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén, mind a szervezet részéről. Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás olyan döntéseket igényel, amelyek a költség-haszon elven alapulnak. A ráfordítások és hozamok szembesítésére azért van szükség, hogy a gazdálkodással foglalkozó szakembereket és vezetőket segítse a tervezésben és a döntéshozatalban, illetőleg a vezetés értékelhesse, hogy a szervezeti egységek milyen hatékonysággal fejlesztették és hasznosították az emberi erőforrásokat. A szervezet

1. ábra

A versenykényszerre adott stratégiai válaszok



felkészültsége egy új stratégia végrehajtására döntően a vezetők és a munkatársak alkalmasságán múlik. Kudarcot okozhat a piaci realitások mellőzése, a lehetőségek túlbecsülése vagy a kivitelezés ügyetlensége.

Az emberi erőforrások tervezése sokoldalúan segítheti a felső vezetést a stratégiaformálás folyamatában: *a)* a környezetben rejlő lehetőségek és veszélyek feltárása (demográfiai és munkaerőpiaci előrejelzések, technológiai változások, versenytársak képességeinek elemzése, érdekképviseletek törekvései; vevők várakozásai; jogi és institucionális keretek módosulása); *b)* szervezeti adottságok – erősségek és gyengeségek vizsgálata (meglévő munkaerő-állomány teljesítőképessége; a várható munkaerőigények kielégítésének lehetőségei; szervezeti értékek; vezető-utánpótlás; javadalmazás; új technológiák bevezetése; szervezetfejlesztés stb.); *c)* cselekvési programok (átszervezés, átcsoportosítás, elbocsátás; képzés; kulcsmunkaköröket betöltő munkatársak megtartása stb.)

A korábban széttagolt és sok helyütt sorvadásra ítélt munkaügyi-személyzeti és szociális-jóléti funkciókat felváltotta a stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodásra alkalmas, hozzáértő és befolyásos irányítással rendelkező integrált személyügyi szervezet. Évtizedes hátrányunk azáltal mérséklődik, hogy mind több szervezet egyszerre célozza meg a személyügyi tevékenységeket professzionálisan ellátó és az üzleti stratégiai döntések formálásában is kompetens személyi, szervezeti feltételek létrehozását.

A stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodás azáltal segíti a szervezetek alkalmazkodási képességét, hogy egyrészt a stratégiai gondolkodást kiterjeszti az emberi tőkével és a bizalmi tőkével való gazdálkodásra, másrészt a változásmenedzselési folyamatban, a diagnózis felállításában és terápia végigvitelében összehangolja a szervezetfejlesztés és az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjait. Ez a megközelítés szervezeti/üzleti ismereteket feltételez az emberierőforrás-stratégia kidolgozásánál ugyanakkor pedig a változásmenedzselés sem nélkülözheti a rendszerszemléletet és az elemzőkészséget. A stratégiai kompetenciához korszerű személyügyi rendszerek, stratégiát támogató folyamatok létrehozása és működtetése szükséges.

Az integrált személyügyi rendszerek első lépcsője a részletes munkaköri elemzés, a munkaköri profil, a munkaköri követelmények meghatározása. A munkaköri leírásra és a munkakörök értékelésére épül a kiválasztási, javadalmazási, teljesítménymenedzselési és képzési rendszer. A harmadik lépcsőben az imént említett rendszerek szolgáltatják az inputot az utánpótlási és előrejutási rendszerek működtetéséhez. Végül a negyedik lépcsőben az emberierőforrás-gazdálkodás integrálódik a szervezeti/-üzleti stratégiába.

A személyügyi rendszerkapcsolatok egyik metszetét szemlélteti a *2. ábra.*

2. ábra

Személyügyi rendszerkapcsolatok

TEVÉKENYSÉG:
Kiválasztás – Teljesítmény – Képzés – Előrejutás
TÁJÉKOZÓDÁS:
Munkaköri feladatok
Szervezeti és egyéni igények
Tudás, képesség, készség
Elégedettség, magatartás, motiváció, személyiség
ELEMZÉS:

1. **Szervezetelemzés**
   Honnan – hová – hogyan?
   ⇓
   Létszám nagysága és összetétele
   ⇓ ⇓
   Toborzás, kiválasztás — Képzés, fejlesztés
   ⇓
   Utánpótlás tervezés

2. **Munkakörelemzés**
   Milyen ismeretek, képességek és készségek szükségesek a feladatok ellátásához?
   ⇓
   Munkaköri profil
   ⇓ ⇓
   Teljesítménymenedzselés — Munkaerő-szükséglet

3. **Teljesítményelemzés**
   Hogyan alakul a termelékenység és az elégedettség?
   ⇓
   Teljesítményértékelési folyamat
   Visszajelzés
   ⇓ ⇓
   Átcsoportosítás, Leépítés — Képzés, Előléptetés

4. **Attitűdvizsgálat**
   Milyen értékek, preferenciák, motivációk építhetők be a döntési folyamatokba?
   ⇓
   Követelmények és elvárások egymáshoz igazítása
   ⇓ ⇓
   Szervezeti kultúra — Tanuló szervezet

3. táblázat

Személyügyi kompetenciák változása

Milyen ismeretekre/szaktudásra lesz szüksége a személyügyi igazgatóknak az ezredfordulón?	A „nagyon fontos" válaszok aránya (százalék)
Szervezeti változás menedzselése	49,60
Csapatmunka	42,10
Emberierőforrás-gazdálkodás hagyományos eszközei	37,40
Általános menedzsment	32,40
Konzultáció/kommunikáció	33,80
Üzleti ismeretek	32,40
Nemzetközi/multikulturális ismeretek	24,20
Emberierőforrás-gazdálkodás elméleti háttere	17,20

Forrás: Frank Bournois-Brooklyn Derr: A személyügyi vezetők jövője. Revue française de gestion. 1994. március

CÉL: a szervezetek megfigyelhessék, a dolgozók pedig megmutathassák a teljesítményt.

Az ábra érzékelteti az elemzés, az építkezés és a rendszeralkotás kölcsönhatását, illetőleg egymásra épülését.

Végül a szerepváltás indítékainak és következményeinek áttekintése nem nélkülözheti az emberierőforrás-menedzsment kompetenciáival szemben támasztott követelmények számbavételét sem. *(3. táblázat)*

Nyilvánvaló, hogy a korábbiakhoz képest a változásmenedzselésben való jártasság, továbbá az általános üzleti és nemzetközi felkészültség és gyakorlat szerepe jelentősen megnő. Ha a szervezetek fejlődése „kinövi" a hagyományos személyügyi menedzserek szerepkészletét, akkor a környezet kikényszeríti, a szervezet pedig kitermeli a stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodáshoz szükséges kompetenciájú vezetőket.

E számunk szerzői:

Dr. TARI Ernő kandidátus, egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. KŐVÁRI György** egyetemi tanár, BKE Emberi Erőforrások Tanszék; **Dr. SZELECKI Zsolt** elnök, INSIDE Rt.; **NAGYBERIVÓI-BOÉR Áron** demonstrátor, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **VAJDÁNÉ HORVÁTH Piroska** tanácsadó, Ipargazdasági Kft.; **Dr. BENEDEK Tamás** tudományos tanácsadó, Piacgazdaság Alapítvány; **Dr. BECSKY Róbert** közgazdász, BKE Vezetőképző Intézet; **NUSSER Tamás** könyvtárvezető, BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

SZELECZKI Zsolt

A TUDÁSMENEDZSMENT KONCEPCIÓJA ÉS HÁTTERE

Egy vállalat vagyonának többségét egyre kevésbé a könyvelésben kimutatott érték, mindinkább szellemi-intellektuális tőkéje képviseli. A szerző tanulmánya az ezen alapuló tudásmenedzsment fogalomkészletével, szerkezetével, ciklusaival, az ún. tudásmenedzsment-térképpel, valamint a tudásmenedzsment támogatásával foglalkozik.

A tudás fontosságát mind elméleti és gyakorlati szakemberek, mind az élet különböző területein – a politikában, a művészetekben és az üzleti életben – tevékenykedők régóta felismerték. Azonban az elmúlt néhány évben a vezetésről szóló írásokban egyre növekvő mértékben jelent meg az az újszerű felismerés is, hogy egy vállalat vagyona, ahogy az megmutatkozik a könyvelésben, nem tükrözi vissza a cég tényleges vagyonának nagyobb részét. Sőt, a tendencia egyre növekvő rést mutat a piac és a könyv szerinti érték között. A könyv szerinti értéket ugyanis különös súllyal módosítják az olyan nem anyagi értékek, elsősorban a szellemi/intellektuális értékelemek, melyeket nem mértek fel, és nem menedzseltek egészen a legutóbbi időkig.

Ez vezetett a tudásmenedzsment (Knowledge Management, KM), illetve intellektuális tőke (Intellectual Capital, IC) menedzsment technikák iránti növekvő figyelemhez a világ vezető cégeinél. Különösen a globálisan működő, technológiaorientált vállalatoknál jelentkezik a szellemi tőke kezelésének igénye. Kulcsmutatóvá vált a könyv szerinti érték és a (szellemi tőkét is magában foglaló) piaci érték aránya (KÉ/PÉ).

A piaci értéket a piacon forgó részvények aktuális árfolyammal felszorzott értékeként definiáljuk, míg a könyv szerinti érték a számviteli szabályoknak megfelelően kimutatott vagyonérték.

A KÉ/PÉ arány tekintetében az 1:7, 1:8 értékek a gyakoriak, de előfordul 1:10 érték is.

A tudás menedzselésének ezen fent említett igénye szigorúan az üzleti szükségletekből fakad – gyorsan változó gazdasági-technológiai környezetben az egyetlen reálisan tartható versenyelőnnyé a tudás kezelése válhat. Itt azonban nem a KM/IC menedzsment szándéka minősít, hanem a tudásvagyon kezelésének eredményessége – ezt pedig csak az üzleti eredmények fényében lehet értékelni. A KM/IC megjelenése óta eltelt idő nemhogy az eredmények számbavételére nem volt elegendő, de eddig még világos részeredmények sem látszanak.

Jogos tehát a kérdés – ha ez a tudományág „még nem bizonyított", érdemes-e egyáltalán foglalkozni vele. A választ talán onnan lehet megragadni, hogy mit veszthet egy cég, ha nem foglalkozik vele. Ha ugyanis nem válik be ez a megközelítés, akkor a kísérletekre invesztált idő, pénz, alkotó energiák elveszhetnek. Jóval jelentősebb ugyanakkor annak a kockázata, hogy valaki lemarad az induló vonatról, azaz később már nehezen, vagy sehogyan sem lehet behozni az elvesztegetett lehetőséget.

Ez a gondolat egyben felvet egy paradoxont is: ha egy cég nem belső, szerves fejlődés révén, hanem külső kényszer hatására lép e területre, igen kétséges, hogy ezzel az alapvetően defenzív indítással magáénak tudhatja-e azt a lendületet, amely az ilyen szemléletváltás fontos feltétele.

„A vezetés lényege a tudás termelővé tétele"
Peter Drucker

Kettősség figyelhető meg a KM témakörét kutató, illetve azt megvalósítani törekvő vállalati szakemberek között. Míg az előbbiek inkább modellek és folyamatok szintjén igyekeznek megragadni a problémát, az utóbbiak kisebb-nagyobb konkrét próbálkozások tapasztalatait általánosítva haladnak felfelé. Nézzük meg kissé részletesebben, mik azok a pontok, ahol a kutatók és a KM gyakorlói többé-kevésbé közös nevezőre jutottak.

A szellemi tőkének három összetevője van.

A **Humán/Emberi Tőke** az alkalmazottak *kompetenciáinak* – amely hozzáállás, képesség és tudás formájában jelenik meg – összesített értéke. Egyszerűen megfogalmazva egy vállalat Humán Tőkéje az, ami esténként elhagyja a céget és reggel visszatér. Ez olyan indirekt potenciális vagyon mint például egy kötvény vagy váltó.

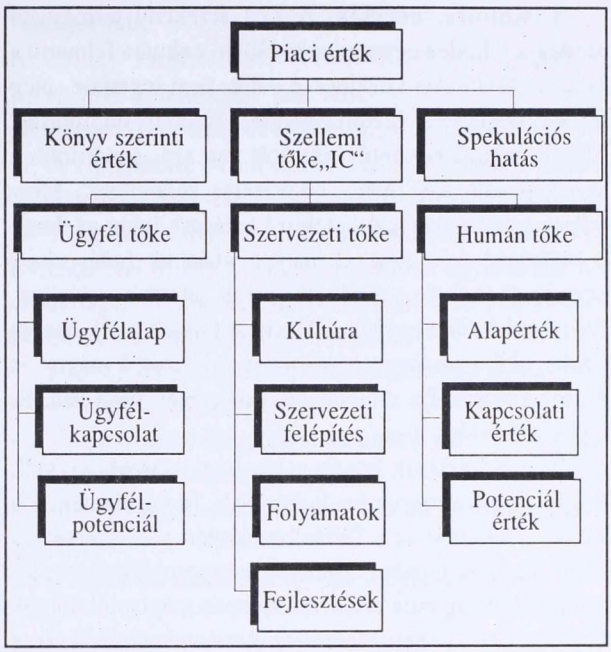
A **Szervezeti Tőke** a következő kategória, amely a szellemi munka kifejezett eredménye: kiforrott eljárások, módszerek *jó termékek/szolgáltatások* létrehozására. Ennek az elemnek már piaci értéke van – ezt bizonyítják a franchise formák, konzultáns szolgáltatások térhódításai. Ez a piaci érték azonban gyakran még áttételes, nem közvetlen, hatását leginkább a harmadik tőkeelem révén fejti ki.

Az **Ügyfél Tőke,** melyet egyebek közt a piaci *vevőkör elégedettségével,* hűségével, a hírnévvel és márkaértékkel lehet mérni. Ez a legközvetlenebbül értékelhető kategória, amelyet már a jelenlegi könyvelés is közvetlen piaci értéknek ismer el. A legjobb kutatások előtérbe helyezik az ún. **szociális tőke** (social capital) fogalmát. Ezen a szervezet kapcsolati rendszereit, értékeit és kulturális normáit értik. Sokan tekintik ezt egyfajta tudás-infrastruktúrának is.

A szellemi tőke három kategóriája *értékláncolatot* képez, egymásra épül és egymással korrelál. Egyes elemek magasabb szintre emelése, továbbfejlesztése a KM lényegi része. A KM jelenlegi egyik legfőbb „frontvonala" az, hogy miként lehet Humán Tőkéből hatékonyan Szervezeti Tőkét képezni (1) avagy a Szervezeti tőkét közvetlenül Ügyfél Tőkévé transzformálni (2).

Ha a KM korunk üzleti csataterének egyik lényeges, stratégiai terepe, jogos a kérdés, hogy milyen fegyverekkel rendelkezünk e téren?

A kutatások és a gyakorlat egyetért abban, hogy három kulcstényező az, amely a tudásmenedzsment sikerét vagy kudarcát meghatározza egy adott szervezeten belül, amint a következő becslés %-ban jelzi.



1. **Technológia és Infrastruktúrák** – Ezen gyűjtőfogalom alatt elsődlegesen számítógépes információtechnológiai rendszereket kell érteni, de a kommunikáció és a tanulás területén egyéb támogató technológiák is szükségesek lehetnek.* Számítástechnikai értelemben elengedhetetlen egy integrált vállalati számítógépes hálózat, amely adatkezelési és nyilvántartási, valamint kommunikációs feladatok támogatását végzi. Teljes munkavállalói körre kiterjedő, fizikai és időbeli korlátok nélkül elérhető rendszer kialakítása a cél, amely nyílt felépítésű, azaz alkalmas más létező rendszerekkel történő kommunikációra, adatforgalomra. Célszerű már meglevő belső sruktúrákra, Intranet megoldásokra építeni. (20 %).

2. **Eljárások és folyamatok,** amelyek más vállalati rendszerekkel összhangba hozva segítik az információ és tudás szabad áramlását, a tudáskultúra érvényesülését. Ide sorolhatók a tudásmegosztást közvetlen módon segítő mérési és nyilvántartási folyamatok, kommunikációs eljárások. Közvetett módon hatnak más, egyébként is létező vállalati eljárások, munkamódszerek, amelyek teremthetnek támogató vagy ellenséges közeget a KM számára. Ezek közül külön kiemelkedőek a beszámolási és jelentési rendszerek döntéshozás, problémamegoldás, dicséret és jutalmazás alrendszerei, amelyek feltétlenül kidolgozandóak és összhangba hozandóak a KM stratégiával. Itt jól használhatók a folyamatelvű szabályozáson (szociális hálózat, connectivity) alapuló megközelítések. (30 %)

* Lásd a következő részben „Externalizáció"/„Internalizáció".

3. **Kultúra, normák.** A KM érzékeny természetű stratégia. Minden egyes munkavállaló számára felmerül a kérdés: ha a tudás közkinccsé válik, nem ingatja-e meg az én személyes biztonságomat, állásom stabilitását? Minél magasabb szintű vezetőről van szó, annál több a veszteni való egy ilyen „kockázatos kalandban". Mi a válasz erre az alapvető hatalmi kérdésre? Talán az, hogy a biztonság nem vész el, hanem átalakul: tudás alapú szervezetben más szabályok szerint játsszák a játékot. Nem azoké a biztos hely, akik sokat tudnak (ma), hanem azoké, akik gyorsan és hatékonyan fejlesztik a maguk és mások tudását. Ez a tendencia pedig már jelen van, és egyre erősödik.

Ilyen változások között a *bizalom* a sarokköve kell, hogy legyen a szervezeti kultúrának. Elengedhetetlen a Tudás elismerése és a Tudás kezeléséért való személyes *elkötelezettség* minden szinten. Ide kapcsolódik a tanulás iránti nyitottság mint érték. Az újonnan megtanult dolgok alkalmazásának befogadásához *kezdeményezőkészségre* van szükség. Alapvető lépések ezek ahhoz, hogy eljussunk egy olyan helyzetbe, ahol a Tudás megosztását és (újra) felhasználását bátorítják és értékelik, és ahol a Tudáshoz hozzájárulókat és felhasználóikat közösségek is támogatják. (50 %)

E három elem kölcsönhatásban van, támogatják vagy gyengítik egymást, mintegy szorzatként viselkednek. Ha bármelyik elemének értéke nulla, az egész összértéke nulla.

A Tudásmenedzser olyan kérdésekre összpontosít mint eljárások, mérések, értékelések és ROI (Return on Investment – megtérülési mutató) számítások.

A Tudásvezető szerepe általános elkötelezettség kialakításával, összehangolásával, a kreatív erők felszabadításával, és a felhasználás támogatásával jár együtt.

A tudás fogalma

A szakirodalom számos alternatív definíciót kínál a filozófiai megközelítésektől az egészen gyakorlatias szemléletig. Egy gyakran elfogadott megközelítés szerint:

- A Tudás az információ értelmezett, szubjektív formája, mely magában foglalja a megértés, az *alkalmazás* és a *felhasználás képességét* is.
- A Tudás megjelenhet gondolatban, ötletben, elképzelésben lexikális elemekben, gyakorlatban és átélt tapasztalatban.

Adatokról beszélünk, amikor mennyiségi, specifikus és objektív információelemekre gondolunk.

Információ az összefüggésbe ágyazott, jelentéssel bíró, értelmezett közlés.

Tudásról akkor lehet szó, amikor a megértés cselekvési képességgel vagy annak keltési képességével párosul.

Tanulság (produktív Tudás avagy Bölcsesség) a tudásnak egy adott személy és/vagy szervezet számára hasznos része.

Párhuzam vonható a Tudás, az olajfeltárás, valamint a termelés között. Az adatoknak van egy vastag rétege, és egy kicsit vékonyabb információs rétege (melyet alkalmazott adatoknak vagy egymással összefüggésben álló adatoknak lehet nevezni) közöttünk és a számunkra szükséges Tudás viszonylag vékony rétege között. Még azon a rétegen belül, amelyet elérni kívánunk, van a hasznos Tudás – ugyanaz mint a kőzetrétegen belül az olaj. Sajnos, akárcsak az olaj, a tudás is ritkán tör fel a felszínre magától, ezért van szükség Tudásmenedzsmentre, hogy hozzá tudjunk férni.

A Tudás megkülönböztethető vonása más forrásokkal szemben:

- A tudás terjeszkedik, de sűríthető is a használat során (gáz természetű).
- A tudás helyettesíthető – más forrásokkal kiváltható (idő, pénz, kvalitások).
- A tudás szállítható – a technológia függvényében hatékonyan.
- A tudás diffúziós, tehát szivárgásra hajlamos.
- A tudás megosztható[1], amikor megosztják nem vész el, sőt nő.
- A tudás dinamikus, nem lehet raktározni, csak ha közben használják.
- A tudás használata során felértékelődik.
- A tudás értéke relatív, attól függ, milyen környezetben van.
- A tudás végtelen, kimeríthetetlen, nem szűkös erőforrás.

Mi a Tudásmenedzsment?

Az irodalom jelen állapota szerint a tudásnak nincs egybevágó, széleskörűen elfogadott definíciója.

[1] Harlan Cleveland: A vezető tudása – Truman Talley Books, 1985

Peter Drucker az 1990[2]-es évek elején már kiemelte a Tudás szerepét a következő évszázad gazdaságában, és a „Tudás művelőinek" mint egy új műveltségű csoportnak a fontosságát, valamint a Tudás potenciálisan döntő szerepét a jövő folytonosan bővülő versenypiacain. Eszerint a Tudásmenedzsment társadalmi szinten is értelmezhető fogalom, mi azonban a jelen tanulmányban szűkebbre szabjuk a használt munkadefiníciót.

> A tudásmenedzsment olyan vezetési megközelítés, amely a Tudás különböző formáit kezeli annak érdekében, hogy versenyelőnyt/üzleti értéket biztosítson egy adott szervezet számára.

A Tudásmenedzsment oly tevékenység, melyet mindenkinek, aki az üzleti folyamatban részt vesz végeznie kell, és valamilyen formában – tudatosan vagy tudattalanul végez is. Ha a tanulást a szervezeti kultúra is bátorítja, valamint a technológia és a folyamatok segítik, jöhet létre a „tanuló szervezet mint tudásalapú szervezet".[3]

Milyen fajta tudás felé irányítsuk erőfeszítéseinket? Az alábbi elemeknek az egészséges portfoliójára van szükség, hogy meglegyen a tudáscsomag egyensúlya. A szervezetet „általános műveltsége" képessé teszi az alkalmazkodásra, új megtanulandók gyors elsajátítására, a fennmaradásra és fejlődésre.

A tudás területei, megjelenési formái

Tartalmi elemek

Milyen tudáselemek képezhetnek értéket egy szervezet számára? Egy az irodalomban használatos kategorizálás szerint az alábbi tudáselemek bizonyosan lényegesen:

- Tudni miért – pl. szervezeti jövőkép és értékek, melyek orientálnak, vezetnek és összetartást adnak egy csoport vagy szervezet számára.
- Tudni mit – pl. kutatási és fejlesztési tevékenység.
- Tudni hogyan – pl. technológiai leírások, eljárások, a kutatási eredmények használatba tételének módjai.
- Tudni ki – pl. kapcsolatrendszerek és kompetenciák.
- Tudni hol – pl. piac és környezet, kulturális tényezők.
- Tudni mikor – pl. ütemezési taktikák, tudás raktározása.

Tudásformák

A terület meghatározó kutatásai szerint *(Nonaka, Takeuchi)*[4] különbséget kell tenni a Tudás két – hallgatólagos (H) és kifejezett (K) – alapformája között.

A *Hallgatólagos* tudás meglevő, de passzív, csak a felhasználás során jelentkező, nem is tudatos tudásforma.

A *Kifejezett* tudás a birtoklója által tudatosan kezelt, formába öntött, aktív tudás. E két forma egymás közötti és önmagán belüli átalakulásai alkotják a fő Tudástranzakciókat. Ezek a következők lehetnek:

- *H-ból K-ba:* Kifejezés (Externalizáció) – pl. egy prezentáció, előadás.
- *K-ból H-ba:* Befogadás (Internalizáció) – pl. helyzetelemzés és értékelés, olvasás.
- *H-ból H-ba:* Szocializáció – pl. döntéshozatal (egyéni is).
- *K-ból K-ba* Kombináció – pl. megbeszélés.

Tudásteremtés

Kutatások szerint a leginkább tudásteremtő átalakítások különösen Externalizáció és Internalizáció során mennek végbe. Itt tehát nem igaz a fizikai tudományokkal vont párhuzam, hiszen itt többlettudás keletkezhet az átalakítások során – azaz nem igaz az energia-megmaradás törvénye.

Ezért a tudás létrejöttét előmozdítandó ezen tranzakciók művelését kell biztosítani a szervezeti KM beavatkozás során.

A Tudásmenedzsment természete

A Tudásmenedzsment sok tekintetben hasonlítható az elektromos energia ipari folyamataihoz. Mindkét esetben igaz, hogy

- más forrásokból *alkotják, állítják elő* (pl. emberi/-szervezeti tőke),
- rögvest előállításakor *felfogják, megragadják* (vagy elvesztik), tárolják, ha szükséges (speciális, korlátozott lehetőségek),
- *szétosztják/elosztják* a fogyasztók, felhasználók között és
- *átalakítják, transzformálják* felhasználható formába, míg egy része veszteség lesz,
- *felhasználják a felhasználók* saját céljaikra, ezáltal használati értéket képezve vagy ... a hozzáadott értékkel eladják,

[2] Peter Drucker: Post-kapitalista társadalom. Harper-Collins, 1994

[3] Peter M. Senge: Az Ötödik elv. Century Business, 1993

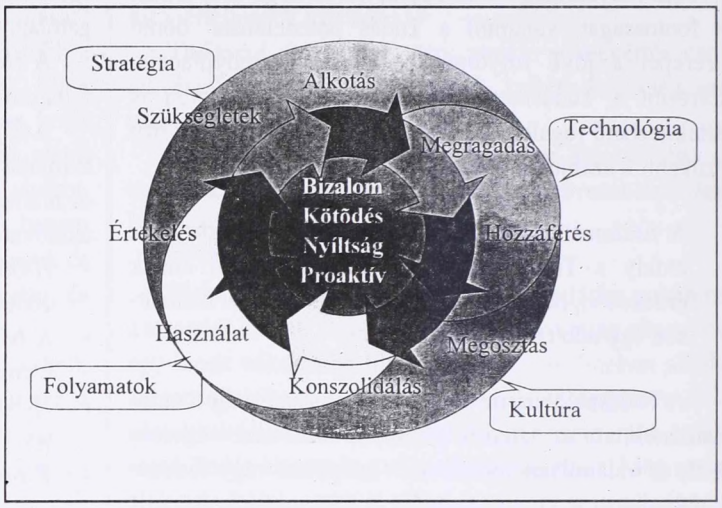
[4] Nonaka Ikujiro-Takeuchi Hirotaka: A tudást előállító cég. Oxford University Press, 1995

- a felhasználás *sikerességének értékelése...*
- új *szükségleteket* hív életre,
- új *vásárlások, lehívások* lehetségesek.

Az itt említett lépések adják az elméleti gerincét a KM beavatkozási lehetőségeknek.

1. ábra

Knowledge Management Ciklus



Tudásmenedzsement Térkép

A Tudásmenedzsment mibenlétét és főbb fogalmi elhatárolásait áttekintve fordítsuk most figyelmünket a gyakorlati alkalmazhatóság felé. Az ún. Tudásmenedzsment-Térkép egy olyan eszköz, amelyet legalább két módon lehet használni. Egyrészről egy szervezet állapotának felmérésére, másrészről KM beavatkozások megvalósítására.

Ez a „térkép" három kulcstényezőt: *kultúrát, folyamatokat és technológiákat* kombinál egy ciklus alapú (önmagába visszatérő, körkörös) beavatkozási sémába.

- A kultúra magában foglalja pl. a viselkedési normákat, stílusokat, hagyományokat, szervezeti értékeket.
- A folyamatok jelen esetben elsősorban a rendszerekre, eljárásokra és jutalmazási struktúrákra vonatkoznak.
- A technológia itt több, mint Információs technológia – ezt a kifejezést használjuk a Tudásmenedzsment gyakorlatát támogató infrastruktúra egészére.

A folyamat elméleti szinten a Tudás generálásával kezdődik, majd rögtön azután a tudáshalmazból a kulcselemek megragadása következik, esetleg ezek tárolásával együtt. Továbblépve a közösségek közötti megosztás, terjesztés, használhatóvá tétel következik, végül a felhasználás előnyeinek értékelése és új Tudáselemek képzésének szükségletei zárják a kört.

Az *1. ábra* grafikusan szemlélteti a KM egyes fázisait, a kultúra, folyamatok és technológia súlyát. Emellett kiemeli azon központi szervezeti értékeket, amelyekre a Tudásmenedzsment feltétlenül támaszkodik – a Bizalom, az Elkötelezettség, a Nyíltság és a Proaktivitás kategóriáit. A KM technikái tehát szervesen illeszkednek az eddig már megismert stratégiai menedzsment módszerekhez, építenek azok eredményeire.

A Tudásmenedzsment térkép részletei

Honnan indítható gyakorlati szempontból a ciklus? Minden szervezetnél valamilyen hallgatólagos formában művelik a KM-et, azaz nem kell elkezdeni – a KM tevékenység valamilyen szinten már folyik. A helyes kérdés az: hol kell elkezdeni a kifejezetten tudatos üzletfejlesztési célú folyamatot? A kérdésre minden szervezetnél más más válasz adható, ezért azt javasoljuk, hogy kezdjék egy olyan feltérképezési időszakkal, ahol a létező elemeket veszik számba a Térkép segítségével.

- **Tudásmenedzsment iránti igény–Stratégia:**

A tudás bővítésére való nyilvánvaló igény nélkül senki sem kezdhet annak menedzseléséhez a siker reményében. A felső vezetők körében alapvető támogatottságot kell kialakítani, amely viselkedési példamutatás formájában jelenhet meg. Ezenkívül a vezetői készségnek, és még inkább a fejlődésre való készségnek meg kell lennie. Azután szorosan idekapcsolódik, hogy a KM-hez stratégiára és megvalósítási tervre van szükség. A KM stratégiának alapvetően illeszkednie kell a cég általános stratégiai koncepciójához. Mindazonáltal elkerülendő az, hogy a KM-be bevont dolgozók ezt újabb munkaköri kötelezettségként éljék meg – inkább lassan, de az „érdemes részt venni" felől kell fokozatosan felépíteni a KM rendszerét.

- **Tudás generálása/létrehozása:** az alkotási folyamat olyan, mint a művészet: bár a témákat meg lehet határozni, a végső eredményt nehéz irányítani – csak a valószínűségeket lehet kezelni. Vagy kreatív agyakat kell gyűjteni és megteremteni a megfelelő feltételeket, valamint a türelmet biztosítani hozzá – vagy a Tudást külső forrásból kell megvenni. Talán nem a távoli

jövőben a Tudást ugyanúgy fogják adni-venni mint az árukat egyfajta Tudástőzsdén. A legfontosabb belső előállító technika a Tudástranzakciók elősegítése.

• **A tudás kulcselemeinek megragadása:** növekvő tudatosság jellemzi ezt a fázist abban, hogy az egyes üzleti tevékenységekhez milyen Tudásra van szükség. Kompetencia-rendszerek nagy segítséget nyújtanak a pontos definiálásban. Ezt a fázist a Tudás azonosítása és megkeresése határozza meg, valamint a megragadásához szükséges technikai infrastruktúra biztosítása. A szervezet felismeri a Tudásmenedzsment értékét, néhány olyan sikeres pilóta-projektet indít, mely azután egy szélesebb közösség érdeklődését vonzza. Szükségszerű előszűrőket helyezni a rendszerbe, hogy valóban csak a kulcselemekre koncentrálhassanak. A megragadás valószínűleg munkavégzés közben történhet meg, ezért az infrastruktúrának a munkahelyen kell lennie, mely egyszerű, könnyen hozzáférhető és felhasználható.

• **Tudáshozzáférés biztosítása és lehívhatósága:** az a fázis, ahol a Tudáselemek már általánosan hozzáférhetők a további használatra. Nagyteljesítményű, hatékony technológiákat állítanak szolgálatba. Fontos, hogy ezek egyszerűek és könnyen használhatóak legyenek. Szintén fontos minden korlát elmozdítása a hozzáférhetőség elől. A Tudásnak naponta 24 órán át mindenütt, mindenki számára elérhetőnek kell lenni.

• **Közösségek közötti megosztás:** a szervezet eszközöket és motivációt biztosít a „Tudás Munka-Közösségek" (angolul CoP-Communities of Practice / új TMK?) számára a megalakuláshoz (ha az üzleti szükségletek megkívánják), és a felbomláshoz (amennyiben nincs már rájuk szükség). Így a munkafázisok végeit nyitva kell hagyni, akár időszakos, akár egyszeri felhasználású TMK tevékenységről van szó.

A TMK-k eltérnek a hagyományos csapatmunkától abban, hogy közös érdekeik alapján vagy közös üzleti céljaik alapján szerveződnek, nem szervezeti alapon. Ez a különbség fontos, mivel ösztönözni szeretnénk a csoportok közötti megosztást, nemcsak azokon belül, így a csoportok sokkal szélesebb szervezeti metszetet képviselnek. Ezt a fázist a közösségek önmaguk irányítják (Self directed work teams), és az egyes csoportokon belül és azok között a Tudás megszerzése, megosztása és alkalmazásának *kísérletei* jellemzik. A további szerepeket és felelősséget tisztázni kell ebben a fázisban: így csoporttagok, projektvezetők, linemenedzserek, támogatók és KM menedzserek között.

• **A tudás konszolidálása felhasználás céljából:** amint egyre több felhasználó alakítja ki és osztja meg tudását, felmerül az információ-túlterhelés veszélye és a tudáselemek prioritásának kérdése. Ezt a szakaszt dominálja a struktúrák és a szabványok bevezetése, és megfelelő Web-menedzsment kialakítása, vagy bármely más összekapcsoló és hozzáférési eszköz biztosítása a növekvő Tudáshalmaz kezelésére. A szervezet felfedezi annak szükségletét, hogy egyensúly alakuljon ki a kifejezés szabadsága és az üzleti cél között.

A szűrés szükségszerűvé válik: a technológia megkönnyítheti az olyan tevékenységeket mint az osztályozás / gyűjtés / figyelmeztető üzenetek. Ugyanakkor az emberi gondolkodás nagyobb szerepet játszik a szűrésben: az analitikus gondolkodásnál a hitünk, feltételezéseink és mentális modelljeink rendszerezik a tudást, még ha nem is akarjuk. A szervezeti vezérelvek, mint a vállalati jövőkép, küldetés, értékek, célok és feladatok tisztázása segítenek a nemkívánt hatások ellensúlyozásában. A fázis végére a szervezet kiválasztja és elkülöníti a „Tanulságokat".

• **A tudás felhasználása:** az üzleti folyamatokban a Tudást a versenyképesség növelésére használják, ez az, amikor a Tudásmenedzsment állandó üzleti gyakorlattá válik és jelentős kulturális változást hoz. Természetesen gyakori megvalósítási problémák léphetnek fel, melyek ebben a szakaszban – a nagy és folyamatos változások viszonyai között – természetesek. A problémamegoldás, folyamatközpontú irányítás és proaktivitás kulcstevékenységeknek számítanak.

• **Értékelés:** ennek alapján a felhasznált Tudás hatása a hozzá szükséges erőfeszítéssel összevetve. Ez a ROI (Return on Investment) kalkuláció egyik formája. Amennyiben az alkalmazott Tudás pozitív eredményre vezetett, a szervezet más hasonló felhasználásokat keres. A mérési lehetőségek jelentősen fejlődtek az elmúlt években a szellemi tőke szabványokkal együtt. Ahhoz, hogy tovább erősítsük a folyamatot, jutalmazási/elismerési módszereket kell bevezetni. Mely tevékenységek érdemesek jutalmazásra? Az alkotás, a megosztás és a felhasználás az a három elem, ahol a mérés a gyakorlati példák alapján könnyebbnek látszik, és a jutalmazás jól megalapozott.

• **A tudásra való igény újragondolása:** A kör fordulatszáma felgyorsul, ha tisztább definíciók fogalmazzák meg az alapvető tudásfejlesztési irányokat és az alkotás / tudásgenerálás tevékenységeit támogatják. Az elkötele-

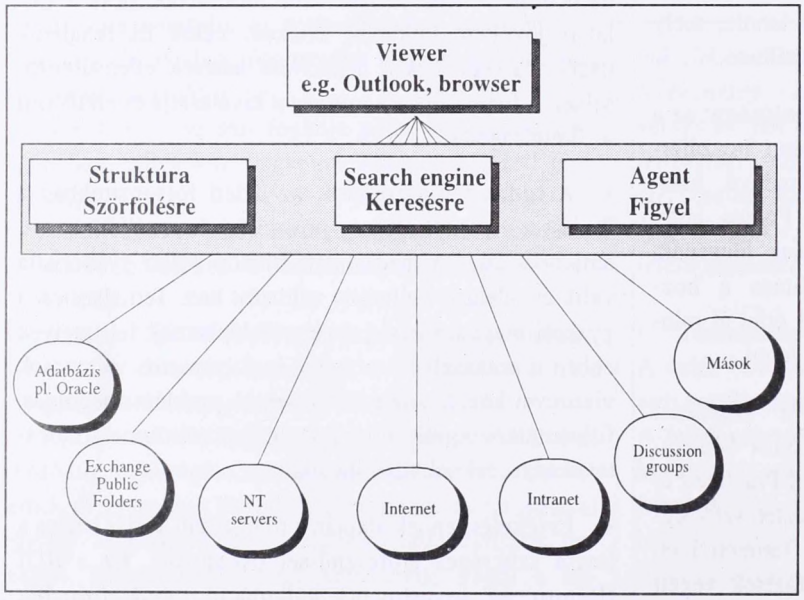
zettséget a belső PR erősíti meg, a sikertörténetek terjesztése gyorsítja a köröket.

A Tudásmenedzsment támogatása

A Tudásmenedzsment ciklus bizonyos pontjain lehetőség van a folyamat logikájából való kilépésre. Azonosítsuk, mely kilépések fordulhatnak elő, hol kapcsolódik a rendszer a külvilághoz.

Többször utaltunk már arra, hogy a Tudásmenedzsment szervesen épül a IT által nyújtott lehetőségekre. Hogyan kapcsolódik az IT a KM munkához?

A technológia a kulcselem a Tudás *Generálás és Hozzáférés* fázisokban



A további alrendszerek, ahol meglevő módszerekkel, technikákkal kapcsolódhatunk a KM-hez, az alábbiak:

• **Kulcstudáselemek raktározása.** Néha tudás kincseket hoznak létre és szűrnek ki a szervezeti tudáshalmazból, de alkalmazásuk még korai. Ezekben az esetekben ezeket biztonságosan el kell raktározni, de életben kell tartani, mint az élő organizmusokat. Ez nagyon nehéz, sőt megkérdőjelezhető, hogy egyáltalán megtehető-e anélkül, hogy kárt okoznánk bennük. Különböző raktározási módszerekre van szükség a különböző idejű „fagyasztáskor". Rövid távú raktározásra olyan alkalmazható ötletek esetében van szükség, melyeket nem vesznek figyelembe időzavar/túlterheltség miatt. A középtávú raktározás akkor szükséges, ha az ipari trendek nem teszik lehetővé az alkalmazást. Hosszú távú hibernálás akkor várható, ha az ötletek nem felelnek meg a jelenlegi környezetnek.

Az ún. Data Warehousing – Adatraktározás hasznos technológiákat biztosíthat ezen igényekre.

• **Szűrés/selejtezés:** Amint a megelőző eljárások beindulnak, és nagy mennyiségű outputot bocsátanak ki a rendszerbe, elkerülhetetlen azoknak a kiválogatása, melyek a legkisebb eredményt hozzák. Ez a szakasz magában foglalja azokat a fontos alkalmazásokat, melyeket a Megragadás fázisban meghatározott prioritások fényében definiáltunk. A cél a munkaterhelés csökkentése, majd a fontos tudásrészek felhasználására jobb lehetőség megteremtése.

• **Kiadás/eladás:** Ha az értékelések kimutatják az alkalmazott tudás értékét a szervezet számára, fel kell tenni a kérdést:
Ez az a hely, ahol a tudás a legjobb megtérülést hozza? Van-e más terület, ahol további értéket lehet belőle nyerni? Amennyiben így van, a tudást el lehet-e áruként adni?

• **Vásárlás.** Ha az igényt megfelelően meghatározták, lehet, hogy a szervezet számba szeretné venni, hogy a külső források tudják-e a kívánt tudást hatékonyan előállítani, vagy létezik-e egy piac, ahol a kezdeti „nyersanyagot" meg lehet venni.

Az utóbbi két opció (eladás/vétel) felvet egy érdekes lehetőséget. Amennyiben a kezdeti felvetésünk igaz, a Tudás egyre inkább versenytényezővé válik. Nagy a valószínűsége egy, a tőzsdéhez hasonló intézmény kialakulásának, ahol az áruk mint Tudáscikkek kelnének el.

Sok értelmezést, eljárást kell még megvitatni a *Tudástőzsde* szabványainak kidolgozásához, de felvetésünk szerint hamarabb létrejön, mint azt gondolhatnánk.

Ebben az új környezetben, magától értetődő módon a vezetői szerepek jelentős mértékben változnak! Amint váltás történt a hagyományos kézi vezérlésű *Menedzsment* eszközökből az ösztönző *Vezetés* irányába, ugyanazt várhatjuk a tudásmenedzsment felfogásának ún. tudásvezető szereppel való gazdagításánál.

A Tudásmenedzsment-ciklus minden fő fázisához hozzárendelhető egy-egy kulcsbeavatkozás, amely a (tudás)-vezetők szerepét is definiálja. Ezen vezető szerepek fő taralmi elemei a következőkben ragadhatók meg:

• *Kezdeményezés* – a Tudásvezetőnek (Knowledge Leader) meg kell találni a kellő egyensúlyt a kezdeményezés és a türelem között. Fontos szempont, hogy a KM résztvevői ne szervezeti kényszerből vegyenek abban részt, hanem pozitív tapasztalataik okán. A barátságos nyomás ott jogos, hogy legyenek egyáltalán értékelhető személyes tapasztalatok, azaz képletesen szólva, kóstolja meg az ételt, esélyt adva arra, hogy ízletesnek találja. Ennek gyakorlati módja lehet célszerűen kiválasztott szervezeti egységek pilóta munkacsoportokba bevonása.

• *Tudatosság és kapcsolódások* – a Tudásvezető dolga ebben a fázisban az, hogy megteremtse a KM iránti érdeklődést, általánosan elfogadottá tegye azt a nézetet, hogy ezzel a területtel tudatosan kell törődni. Fontos azt is látni és láttatni, hogy már eddig is folytak ilyen tevékenységek – a különbség „csak" az intenzitásban és szervezeti/egyéni szintű tudatosságban van.

• *Keretek és kompetenciák* – A Tudásvezető képes igényeket kompetencia kategóriákban megfogalmazni. Emellett olyan szervezeti kereteket és rendszereket kell kiépítenie, amelyek lehetővé teszik a manuális/egy személyre épülő tudáselosztási modellektől való jövőbeli eltérést. A mindenki mindenkivel dolgozik modellek jelentős rendszerszemléletet igényelnek.

• *CoP/TMK építés* – A Tudásvezető szervezési, de méginkább csapatépítési készségeit domboríthatja ki e fázis során. Itt ismét kiemelkedő az önirányító csapatok igénye – a vezető csak katalizátor lehet. A Tudásmunkaközösségek számára biztosítani kell a maximális szervezeti rugalmasságot, azaz a megalakulás/megszűnés adminisztrációmentes lehetőségét. Itt a szervezeti gondolkodás, kreativitás és türelem kulcserények.

• *Tudásmegosztás ösztönzése* – A Tudásvezető alapvetően kultúraalakító. Itt eszköze lehet a személyes példamutatás, de még inkább a megosztás irányába mutató legapróbb jelek észrevétele, visszaigazolása és nyilvános elismerése. Mindezt nem kampányjelleggel, hanem konzekvensen, tartósabb ideig kell biztosítania. Az egyéneken túl ösztönzésre szorul a csapatok közötti tudásmegosztás, ez pedig lehetetlen egy önkéntes második tudásmenedzsment-vonal nélkül. Fontos elem tehát a személyi fejlesztés, karriertámogatás.

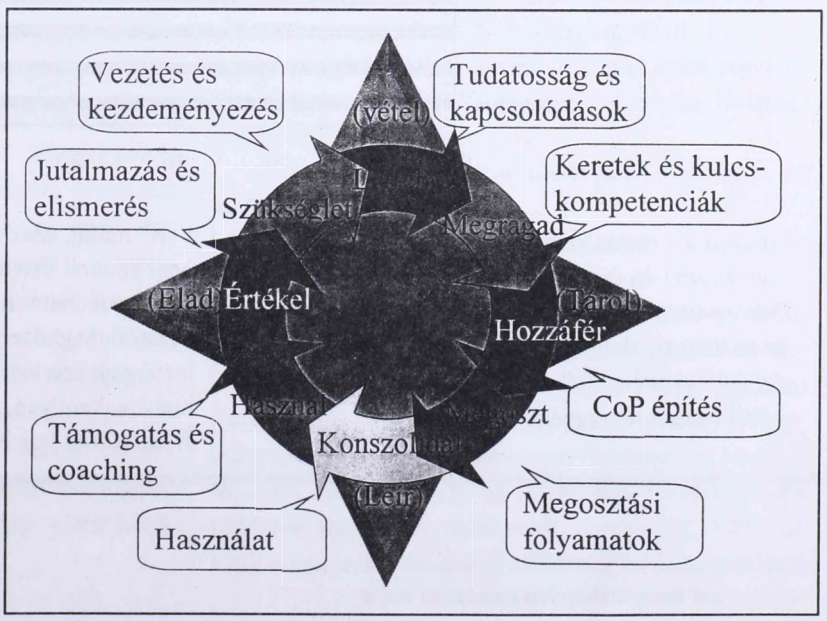
• *Használat* – ebben a fázisban a Tudásvezető üzleti értékét használhatja. A Tudás sohasem öncél, legitimációját üzleti eredményekkel nyerheti el. Innovációk mellett, költség- vagy időmegtakarítás, a vállalati irányelvek nyilvánvaló támogatása (pl. Biztonság, Környezetvédelem, PR) is ebbe a kategóriába tartozhat. Minden ilyen irányba mutató kezdeményezést észrevenni, támogatni, vagy ezt másokkal megtetetni nagy feladat.

• *Támogatás / Coaching* – a Tudásvezető indirekt feladata, hogy a munkahelyi vezetőkkel megértesse a KM tevékenységből származó kezdeményezések támogatásának fontosságát. Ez „eladási" készségeket igényel, míg a támogatás módjának megtanítása a coaching gyakorlatának átadását.

• *Jutalmazás és elismerés* – Ez az általános vezetői készség a Tudásvezető esetében még fontosabb, hiszen itt nem egy szokásos tevékenység finomításáról van szó, hanem egy gyökeresen más gondolkodásmód bevezetéséről. Meglátni a haladó elemeket, és időt/energiát szakítani ennek szervezeti elismerésére/elismertetésére ismét egy kulcsfeladat.

2. ábra

Knowledge Management Ciklus



A Tudásmenedzsment bevezetése nem egyszerű feladat önmagában sem – ha azonban figyelembe vesszük a létező szemléletbeli és szervezeti gátakat, még komplexebb kihívással szembesülünk. Mégis célszerű ezen várható nehézségeket néven nevezni, hiszen csak így lehet felkészülni kezelésükre.

A Tudásmenedzsment vezetői szemléletbeli akadályai

Amikor a Tudásmenedzsment igénye és lehetősége felmerül, a vezetői válaszoknak a következő tipikus csapdáit azonosították az ezzel foglalkozó tanácsadók:

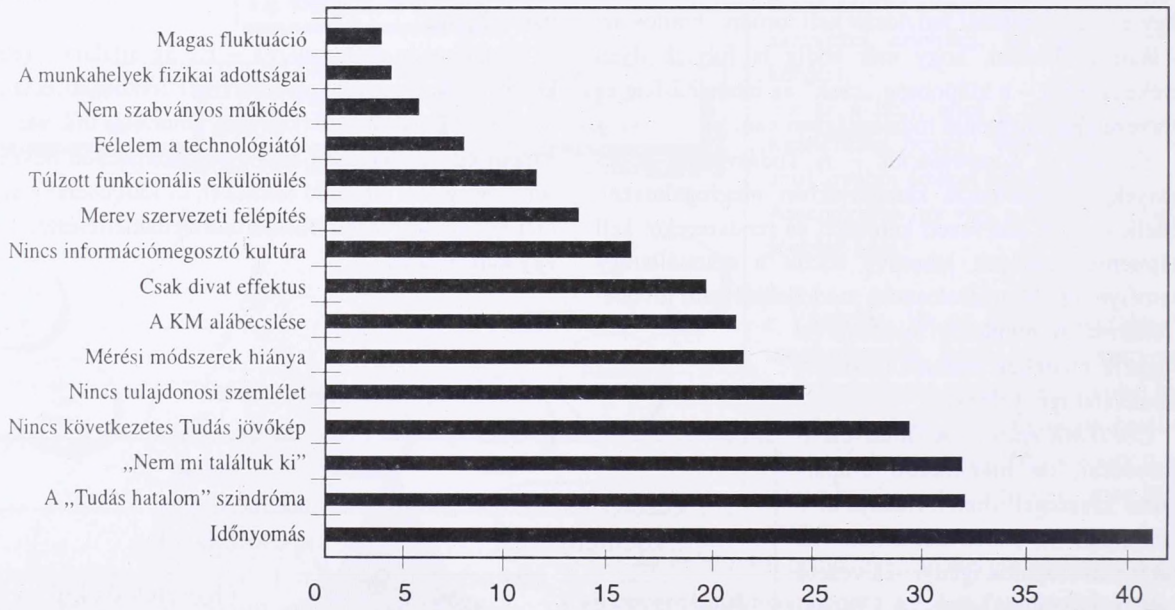
- Automatikus idealizmus – biztosítsunk Információ Technológiákat és az emberek használni fogják azokat,
- Anarchikus figyelmen kívül hagyás – a tudás megosztása egyébként is spontán, miért avatkozzunk bele,
- Autarchia – csak azzal törődöm, amire szükségem van, és amit én csinálok,
- Autokratikus ellenőrzés – a vezetőnél van minden, és én osztom el, ahogy akarom,
- Autentikus federalizmus – laza központi koordináció – önállóság a helyi igények alapján,[5]

A Tudásmenedzsment szervezeti akadályai

Fontos rámutatni, hogy a Tudásmenedzsment nem csupán még egy a kezdeményezések sorában. A tartós átalakulásnak a kutatások szerint a következő leggyakoribb akadályai lehetnek:

Valamennyi akadályt a fő változásokkal való ellenállás természetes megnyilvánulásainak kell tekinteni. Érdekes megjegyezni, hogy azok többsége szorosan kapcsolódik a szervezeti kultúrához, nem pedig a technológiához vagy a működéshez kapcsolódó szellemi modellekhez. Ezért a bevezetéskor erre figyelmet kell fordítani, a „szoft" tényezőkre fokozottan ügyelni kell.

Mára már a világ majdnem minden vezető multinacionális társasága valamilyen formában indított tudásmenedzsment programokat. A konkrét programok igen sokrétű és szerteágazó képet mutatnak, de abban megegyeznek, hogy a Tudásmenedzsment nem „l'art pour l'art" műfaj, azaz célja nem a tudás öncélú növelése, hanem konkrét üzleti, versenyelőny teremtése. Ennek alapján elmondható, hogy a Tudásmenedzsment a modern vezetési megközelítések egyik ígéretes, és a szakértői vélemények szerint nem átmeneti eleme. Valószínűsíthető, hogy valamilyen formában a gerincét fogja képezni a XXI. század felé haladó menedzsment gondolkodásnak.



[5] Az Ernst and Young Tudáspolitika modelljén alapul.

NAGYBERIVÓI-BOÉR Áron

PARTNERKAPCSOLATBÓL STRATÉGIAI SZÖVETSÉG MAGYARORSZÁGON

A stratégiai szövetségek kérdésköre – a fejlett piacgazdaságú országokhoz hasonlóan – egyre inkább az elméleti és gyakorlati szakemberek látómezejébe kerül Magyarországon. E folyóirat hasábjain is többször találkozhattunk a téma szakértőinek átfogó, a stratégiai távlatú együttműködés problémáit elemző cikkeivel.
A tanulmány vállalati szinten követi nyomon egy megvalósult amerikai–magyar stratégiai szövetség kialakulásának lépéseit a motivációk felmerülésétől, a kölcsönös bizalom megerősödésén át, a kapcsolat jövőjét illető egyeztetésekig.

„Papíron minden egyszerűbbnek tűnik." A stratégiai szövetségek esetében ez hatványozottan igaz, hiszen a valós esetek elemzéséhez nélkülözhetetlen elméleti háttér is a folyamatos átalakulás időszakában van.

Esetünkben egy információtechnológiával foglalkozó magyar cég áll a vizsgálódás középpontjában, mely a kilencvenes évek elején felismerte, hogy csak egy globális „fajsúlyú" partner segítségével tarthatja meg hosszabb távon is hazai piaci pozícióit. Cégünk a szisztematikus partnerkeresést követően egyszerű szerződéses megállapodást kötött egy nemzetközi viszonylatban ismert amerikai szoftverfejlesztő vállalattal, amelynek világpiaci helyzete a kezdeti időkben egyértelműen meghatározta kettejük viszonyát. A kooperáció előrehaladtával azonban változtak a partnerek pozíciói és céljai, növekedett egymás iránti bizalmuk, s egyre több területen építették ki a stratégiai szövetség szorosabb kötelékeit.

Ahhoz, hogy értelmezhessük a változás folyamatát, s ily módon feltárjuk azon körülményeket, melyek a stratégiai partnerségi jelleg kialakulásához, megerősödéséhez vezettek, nélkülözhetetlen az elméleti háttér rövid felvázolása.

A stratégiai szövetség definiálása, szövetségtípusok

A stratégiai szövetség definíciója az utóbbi évek elméleti és gyakorlati tapasztalatainak hatására jelentősen módosult. Napjainkban már a stratégiai szövetség tágabb értelmezését célszerű elfogadni, miszerint tartós stratégiai partnerségről abban az esetben beszélünk, ha

- az üzleti felek megőrzik stratégiai önállóságukat,
- az együttműködő partnerek stratégiai távlatban gondolkodnak, továbbá
- kölcsönösen előnyös kooperációt alakítanak ki, melynek keretében
- tevékenységeik valamilyen szinten és mértékben integrálódnak.

Ily módon tehát a stratégiai szövetség mintegy átmenetet képez a piaci és a bürokratikus koordináció között.

A stratégiai szövetségek csoportosításánál tipizálási szempontként figyelembe vehetjük a partnerek egymáshoz való konkurensi viszonyát (versenytárs, beszállító, vevő, lokális partner), az együttműködés funkcionális területeit (beszerzés, értékesítés, marketing, K+F ...), vagy a kooperáló vállalatok méretbeli különbségeit épp-

úgy, mint az ágazati kontextust, a felek földrajzi-regionális elhelyezkedését, avagy a kapcsolatot szabályzó jogi kereteket.

Ezen szempontok közül talán a partnerek egymáshoz fűződő konkurensi viszonya jellemezhet alapvetően egy szövetséget. Lényegében három „irányban" alakulhat ki a verseny szempontjából tekintett viszony: vertikálisan, horizontálisan és diagonálisan. A horizontális kapcsolat esetében a vállalat jelenlegi vagy potenciális versenytársaival, ill. a lokális partnerekkel alakíthat ki stratégiai együttműködést, míg egy vertikális szövetségnél a vevőkkel vagy szállítókkal kiépített részleges integráció lehet az alternatíva. A diagonális szövetség esetében eltérő tevékenységi szektorokhoz tartozó vállalatok alakíthatnak ki stratégiai távlatú együttműködést (Broder–Pritzl, 1992).

A versenyben álló felek közt kibontakozó – horizontális – szövetség gyakran magának a konkurenciaharcnak a végét is jelenti az együttműködő felek viszonylatában. Ilyen esetben additív típusú szövetségről van szó, ahol a felek motivációja elsődlegesen a méretgazdaságosság érvényesítésében, vagy komplex feladat realizálhatóságában keresendő. Másfelől a konkurens vállalatok köthetnek ún. versenyt megőrző szövetséget, ahol a partnerek nagyságrendi megtakarításokra törekednek egyes termékkomponensek, részegységek közös fejlesztésével és/vagy gyártásával. A harmadik típust a komplementer jellegű versenytársi szövetség jelenti, amikor a versenyben álló felek eltérő jellegű apportot (eszközöket, kompetenciákat) visznek a szövetségbe.

Témánk szempontjából fontosabb a versenyben nem álló cégek közti stratégiai kapcsolatok értelmezése. Az ilyen szövetségek épülhetnek a szállító-vevő kapcsolatrendszerre (vertikális szövetség), az eltérő szektorokban működő vállalatok kooperációjára (diagonális szövetség), valamint helyi partnerekkel kialakított komplementer kapcsolatra (horizontális együttműködés nem versenytársak közt).

A következőkben egy multinacionális cég és egy magyar vállalat között létrejött lokális partneri megállapodásból indulunk ki, amely együttműködés informális módon – az integráció fokozatos kiterjedésével – stratégiai szövetséggé fejlődött. A kapcsolati rendszer tipizálásáról elmondható, hogy nem versenytársak között kialakult horizontális együttműködésről van szó, ahol a stratégiai célú együttműködés jogi keretét továbbra is a kezdeti partneri megállapodás képezi.

A stratégiai partnerek bemutatása

A Szilícium Rt. története

A Szilícium Rt. két – a saját területén piacvezetőnek számító – vállalat fúziójaként jött létre 1996 decemberében. Az Origocom az üvegszálas távközlés piacán szerzett több mint tíz éves tapasztalatot, míg párja a Recomp Informatika a vállalatirányítási és egyéb vállalati felhasználású szoftverek területén számított a magyar piac meghatározó vállalatának. A házasság maga a hazai informatikai élet ez idáig ismert legnagyobb fúziója, ahol két – egyenként másfélmilliárdos forgalmú, száz fős – cég olvadt össze egy ötmilliárd forintos tőkével bíró szervezetté.

Témánk szempontjából azonban érdemes az időben kissé visszalépni, s magának a Recompnak a történetét megismerni. A vállalatot még az 1980-as évek elején hozták létre. Az akkori lehetőségeknek megfelelően polgári jogi társaság formában kezdte meg működését a vállalkozás, melynek alapítói még nem fordítottak különösebb figyelmet a vállalat stratégiájának kidolgozására. Kezdetben kórházak számára gyártottak és forgalmaztak műveseállomásokat, majd – a vállalkozás bővülésével – az orvosi diagnosztikai műszerek területére is kiterjesztették tevékenységüket.

Az informatikai piac felé első lépéseit már az 1980-as évek közepe táján megtette a vállalat, amikor is – a piaci igényekre reagálva – intelligens írógépek gyártására, forgalmazására tért át. Ezek a berendezések valahol az írógépek és a mai személyi számítógépek között jelentettek egyfajta átmentet. Az időközben megerősödött vállalat számára az 1989-es piaci liberalizáció jelentős megrázkódtatást okozott, hiszen mind az orvosi, mind pedig a szövegszerkesztő rendszerek területén megjelent a külföldi – elsősorban távol-keleti – konkurencia. Ennek következményeként a Recomp úgy döntött, hogy a kezdetben jelentős sikereket hozó műveseterületet leépíti, s helyette a megváltozott „szélviszonyoknak" megfelelő irányba fordítja a vállalat felszabaduló erőforrásait.

1989-ben H.Haus–Recomp néven létrejött a korábbi Recomp utódvállalata. Ez a vállalat a német partner segítségével divizionális struktúrát vett fel, melyben a hagyományosnak mondható orvosdiagnosztikai műszerek mellett helyet kapott az új irányzat, a vállalatirányítási rendszerek (VIR) divíziója. Ez a vállalati profitcenter a rákövetkező időszakban évi kétszáz millió Ft feletti eredményt ért el. A közös vállalat a menedzsment döntése alapján portfoliótisztítást hajtott végre, méghozzá oly módon, hogy a vállalat divízióit két cég hatáskörébe adta

át. Így egyrészt létrejött a H. Haus, ill. a Recomp Informatika Rt. Ez azt jelentette, hogy a Recomp szakított múltjával abból a szempontból, hogy a korábban már leadott műveseterület után a teljes orvosi diagnosztikai tevékenységét egy tőle (innentől) független cégnek adta át, lehetőséget teremtve ezzel az 1989 óta felfutó vállalatirányítási rendszerek területén való kiteljesedésnek.

Az informatika piaci tortájából egyre nagyobb szeletet megcélzó vállalat 1992-ben jött ki az első saját fejlesztésű rendszerével, a Xerix-szel. Ez a programcsomag integrált vállalatirányítási szoftverként működött, bár nyílvánvalóan csak időlegesen jelenthetett alternatívát a nagy nyugati szoftveróriások termékeivel szemben. Elsődlegesen az a probléma merült fel, hogy maga a rendszer nem eléggé összetett, a speciális igényeknek kevésbé képes megfelelni. Valójában az említett szoftveróriások is a méretgazdaságosság előnyeire építenek, amikor egy-egy ágazatspecifikus modult hoznak létre. Ezeket később a négy kontinens minden táján kínálják, s így – ugyanaz a modul – több száz helyen kerülhet némi finomítás után a felhasználók gépeire. A magyar piacon mindez nehezen képzelhető el, már csak méretbeli adottságainknál fogva is.

Mindazonáltal a rendszer az akkori vállalati szektor elképzeléseinek megfelelt, melyre az enged következtetni, hogy a Xerixnek – kétéves forgalmazása alatt – 12 implementációja született. (Összevetésképpen a világ második legnagyobb VIR szoftverének 18 implementációja – azaz teljes körű bevezetése – történt meg Európában a megjelenése óta eltelt három évben.) A számok a hazai piaci részesedés tekintetében is imponálóak voltak: a Recomp Informatika Rt. 1994-ben – a Xerix rendszer utolsó implementációinak születésekor – a Magyarországon telepített rendszerek mintegy 20%-át tudhatta magáénak. A torta azonban tovább nőtt, s az eddig is dinamikusan formálódó cégnek új módszereket kellett felkutatnia, hogy piaci részesedését tovább növelhesse.

Problémát jelentett azonban, hogy a Xerix nem eléggé összetett, nem tud olyan mélységű elvárásokat kielégíteni, mint amilyeneket a hazai ipari-kereskedelmi szférában működő nagy és középvállalatok elvártak. Márpedig ezek a vállalatok örömmel ápolták volna tovább, vagy alakították volna ki első jelentős kapcsolatukat a Recomp Informatikával, amely a maga kilencven fős létszámával és jelentős piaci ismertségével hosszú távon is megbízható partnernek mutatkozott. A menedzsmentnek tehát egyértelmű volt a feladata. Olyan integrált rendszerszoftver kellett, ami minden területen használható, a bankszférától a termelő vállalaton át egészen az önkormányzatokig, valamint kielégíti ezen szférák minden egyedi igényét, folyamatosan fejleszthető, ugyanakkor árában is versenyképes. Ezen igényeknek – a már említett árténeyezők és a nem csekély erőforrásigény miatt – nehezen tehetett volna eleget a Recomp egy újabb saját rendszerszoftverrel. Ekkor került előtérbe a nagy vállalatirányítási rendszerházakkal való együttműködés lehetősége.

A Recomp stratégiai döntést hozott: céljai eléréséhez multinacionális szoftverpartnert keres. Definiálta elvárásait a partnerrel/partnerekkel szemben, felkereste közülük a fontosabbakat, tárgyalásokat kezdett velük, s végül írásban – szerződéses formában – rögzítette a kialakítandó kapcsolatot a kiválasztott céggel. Az első ilyen partner a PC.Globe volt, akivel kezdetben sajátos együttműködés alakult ki. A világ élvonalába tartozó informatikai óriás a maga 3000 fős vállalati méretével biztosította a szakmai hátteret, míg a hazai partner a piaci ismereteit apportálta a kialakult kapcsolatba. Eleinte – bár megvalósult a stratégiai szövetség definíciójának több eleme is – csak „üzleti partner" kapcsolatról volt szó. Valójában az amerikai fél diktált. Ő hozta a világszerte használatos „business partner"-i szerződéseit, ajánlotta fel a hagyományos segítségnyújtást, ill. határozta meg a kötelező információs fórumokat. E fázisban realizálódtak a kölcsönös előnyök, valamint megvalósult a piaci és szoftverismeretek részleges integrációja, ám a stratégiai távlatok és a mélyebb tevékenységintegráció még nem fejlődött ki.

Noha már a kezdetektől fogva egyértelmű volt, hogy a kapcsolatból a „kiugrás" költséges lehet, mindkét fél fenntartotta erre a jogot. Az idő előrehaladtával a kialakult partneri viszony megerősödött, s a két fél bizalma is megerősödött. Ennek lett eredménye később az a stratégiai viszony, melyben valóban két egyenrangú fél szövetségével találkozhatunk. A szövetség keretében a PC.Globe és a Szilícium közösen „hódítja meg" a kelet-európai régiót, mindenekelőtt Csehországot és Romániát. Itt már egyértelmű, hogy mindkét fél hosszú távon gondolkozik, közös erőforrásokat használnak, ill. tevékenységeik integrációja is megvalósul az eddigi kapcsolattal ellentétben.

A szövetség ugyanakkor a Recomp részéről nem jelent egyirányú elkötelezettséget. Az elmúlt években két további – a vállalatirányítási rendszerek piacán világelsők közé tartozó – rendszerházzal alakított ki partneri viszonyt.

Az Origocommal létrejött 1996. decemberi fúzió tovább erősítette a VIR divízió piaci pozícióit is, hiszen

az informatikán belül komplementer területen működő Origocom jelentős vevői kört épített korábban ki, mely innentől a rendszertervezők terepe is lehet. A mozgalmas előtörténettel rendelkező Szilícium Rt.-t 1999 áprilisában vezették be a tőzsdére, ami egyértelműen a pénzügyi források bővülését, ezáltal a regionális terjeszkedés megvalósulásának lehetőségét vetíti előre.

A PC.Globe hazai és nemzetközi pozíciói

A PC.Globe ma egyike a világ öt legnagyobb vállalatirányítási szoftverkészítő, -fejlesztő műhelyeinek. 1995-ben – a szövetség kialakulásának kezdetén – már 3000 főt foglalkoztatott, akik elsősorban a cég Egyesült Államok-beli központjaiban dolgoztak. A vállalat maga nem alakít ki közvetlen kapcsolatokat a végfelhasználókkal, hanem a helyi feltételekhez alkalmazkodó marketing, installálási és későbbi support (folyamatos rendszertámogatás) tevékenységeket lokális partnereire támaszkodva biztosítja. Alapvetően tehát a programok eladásából származó jogdíjakra épít. Két fontos rendszerprogrammal van ma jelen a világ több mint nyolcvan országában. Az egyik a GlobeOne szoftver, ami teljes vállalatirányítást integráló rendszerprogram, s az IBM 400-as (közepes méretű server) típusra terveztek. Ezt a rendszert fejlesztették tovább, s így jött létre a hardver-platformtól függetlenül telepíthető PlanetOne szoftver, aminek három évvel ezelőtti megjelenése óta 18 implementációja jelent meg Európában, s ebből 5 itthon a Recomp / Szilícium Rt vezetésével.

A vállalat kelet-európai terjeszkedése során az első körben Lengyelország, Csehország és Magyarország felé nyitott. Magyarországon már 1995 előtt is képviseltették magukat, ám akkori partnerük nem volt számottevő piaci szereplő, ill. – értékesítési szakemberek hiányában – inkább csak technikai téren tudtak (volna) segítséget nyújtani. Emiatt a PC.Globe is kereste a hazai piac meghatározó informatikai vállalataival a kapcsolatot. A helyzet napjainkban hasonlóan alakul a cseh piacon, ahol a Szilícium Rt és a PC.Globe közösen készül az integrációs tevékenység felfuttatására. A másik kulcsterület Románia lett, ahol az eltelt évek során több hazai, ill. nyugati multinacionális cég jelent meg, megteremtve ezzel az anyaországban már megkedvelt PC.Globe szoftverek keresletét. A Szilícium Rt. az elmúlt évek során európai szinten is az egyik legeredményesebb és legtapasztaltabb PC.Globe partnervállalattá nőtte ki magát. Ezek teszik egyértelművé, miért köttettet meg a romániai piaci bevezetésre vonatkozó stratégiai jellegű szerződés a – most már egyenrangúnak tekinthető – két fél között.

A Recomp partnerválasztási folyamata

Mivel a Recomp Informatika 1994-ben a Xerix rendszer implementálását leállította – bár a felhasználóknál a mai napig tart a support tevékenység –, a vállalat döntési kényszerbe került, hiszen felívelő mutatói ellenére érezte: az aktuális körülmények között nem fogja tudni tartani pozícióit. Az igényesebb nagy- és középvállalati réteg elvárásait más módon kellett kielégítenie. Ennek egyetlen reális alternatívája egy vagy több nemzetközi szoftvercéggel való szoros kapcsolat kialakítása volt. A Recomp első lépésben (1994-ben) meghatározta elvárásait az esetleges partnerei felé. A következő pontokat fogalmazták meg:

– A partner által kínált szoftver legyen komplex, minden szinten elégítse ki a kifinomult, egyedi felhasználói igényeket.

– A szoftver meghatározott technológiai platformon működjön, segítve ezzel a hazai implementációkat, ill. „magyarítási" tevékenységet.

– A vállat jövőképe tartalmazza célként, hogy minden területen alkalmazható rendszereket fejlesztenek – azaz nem specializálódnak egy-egy iparágra, szektorra.

– A partner világszerte ismert név legyen, aminek köszönhetően a hazai piacon jól eladható lesz terméke, ill. jelentős piacot képezhet az adott rendszert használó multinacionális vállalatok magyarországi kiszolgálása.

A Recomp a fent vázolt elképzeléseknek megfelelően kezdett szakmai kutatásokat végezni. Mindenekelőtt a már bevezetett rendszereket vizsgálták, részt vettek szakmai konferenciákon, ill. vállalati jelentéseket tanulmányoztak. Rövid idő alatt kiderült, melyik az az öt cég, amely a magyar fél szempontjából ideális társ lehet. Szóba jött partnerként az árbevétel tekintetében világelső VIR szoftverfejlesztő vállalat, amely hazai értékesítési központtal is rendelkezik. E tény azonban nem kedvezett a Recompnak, hiszen a jogdíjra már nem tudott volna kereskedelmi hasznot tenni. Az elvárásoknak maximálisan megfelelt még a VIR piacán 2–3. helyen álló két további vállalat is. Valójában azonban a PC.Globe és a Goede (4–5. helyezettek) mutatkoztak optimálisnak egy komolyabb, s mindkét fél számára előnyös kapcsolat kialakítására.

A két lehetséges partnerrel ezt követően indult meg a komolyabb tárgyalási procedúra. Ennek során középvezetői (ill. a magyar fél részéről felsővezetői)

találkozókra, valamint – titoktartási szerződések aláírását követően – programozástechnikai, ill. más szakmai anyagok tanulmányozására került sor. A Recomp Informatika végül a PC.Globe mellett döntött, méghozzá két ok miatt:

– A PC.Globe teljes erejével az applikációk fejlesztésére koncentrál (azaz felhasználói programokat ír), míg a Goede tartozékokat (például adatbázis-kezelő programok) is fejleszt, elaprózva ezzel képességeit.

– A PC.Globe-bal folytatott partneri tárgyalások előnyösebbnek mutatkoztak, s a hazai piacon egy amerikai partner neve is jobban csengett.

A Recomp és a PC.Globe szövetségének működése, alakulása:

Szerződéses kapcsolat

Mivel mindkét fél kölcsönösen előnyösnek ítélte az együttműködés kialakítását, 1995-ben szerződéses keretbe foglalták a „business partner"-i viszonyt. Ekkor még a PC.Globe méreténél fogva kényelmesebb pozícióban volt, diktálhatott a magyar félnek. A szerződés kitér a kommunikáció, a tervezés, a munkamegosztás és a magyarított szoftverek tulajdoni jogára is. Valójában 1995-ben egy formaszerződést küldött az amerikai fél, amit hosszú évek óta világszerte használnak, s így az minden lényegi pontra kitért.

A szerződés első lépésben két évre szólt, majd a sikeres bevezetést követően minden évben – újabb egy évre – meghosszabbítják. A jogok tekintetében a PC.Globe fenntartja a magyar implementációk tulajdonjogát. A szerződés nem tartalmaz semmiféle megkötést a kilépésre vagy más partnerekkel való együttműködésre vonatkozóan. Ettől függetlenül egyik féltől sem várható a kilépés, hiszen az mindkét oldalon jelentős költségekkel járna. (Gondoljunk itt a betanítás, vagy a piaci bevezetés rendkívüli költségvonzatára.)

Kommunikáció

A kommunikáció az éves tervezéseken túl egészen az operatív szintig behálózza a kapcsolatot. A Recomp gárdája mintegy 150 PC.Globe-os munkatárssal van napi kapcsolatban. Az amerikai fél – mivel jelentős partneri hálózattal bír világszerte – önálló „business partner managing" központot hozott létre a kapcsolatok gondozására. Az információáramlás azonban ezen egységtől függetlenül is folyik, mely olyannyira naprakész, hogy a Recomp – Szilícium nem is tart fenn külön teamet a kapcsolattartás céljára. A vállalatirányítási rendszerek divíziójában a napi érintkezés minden alkalmazott részéről automatikus.

Segíti továbbá a kommunikációt, hogy az időközben megerősödött magyar fél beléphetett a PC.Globe által létrehozott belső információs rendszerbe, az ún. knowledge garden-be. Emellett a standard Internetes és telefonos kapcsolat is él, valamint rendszeresen vannak továbbképzések, megbeszélések, kölcsönös látogatások.

A rendszeres kommunikáció és az információk megosztásának előnye leginkább akkor mutatkozik meg, amikor a Szilícium a PC.Globe rendszerprogramjait multinacionális vállalatok felé ajánlja ki. Ekkor hihetetlen előnyt jelent a korábbi külföldi tapasztalat, a vevő igényeinek pontos ismerete. Ezen adatok forrásait zömében a világot behálózó business partneri hálózat jelenti, a közös amerikai partner pusztán rendszerezi és publikussá teszi az így felhalmozódott tudást.

A magyar piacra vonatkozó stratégiai szövetség értelmezése

A szerződés megkötésével indult, majd a későbbiekben informális módon továbbfejlődött kapcsolatot a versenytársnak nem tekinthető, lokális stratégiai partnerek közt kialakult, komplementer jellegű szövetségként lehetett értelmezni. A stratégiai szövetség megszületése tehát nem magához a szerződés kötéséhez kapcsolódott, hanem egy éveken át tartó folyamathoz, melynek során megerősödött a két vállalat közt a bizalom, és kialakult a stratégiai távlatokban való közös gondolkodás. (Maga a szerződés is kétéves próbaidőszakot jelölt ki, melynek idejére mindkét fél a kapcsolat, ill. a piaci pozíció megszilárdulását tűzte ki célul. Ezt követte a valódi stratégiai együttműködési szakasz, ahol már hosszú távú közös célokban gondolkodnak.) Ékes példája mindennek, hogy a régió további országait közösen tervezik „meghódítani".

A kapcsolat tehát idővel stratégiai jelleget öltött. A felek egyértelműen megőrizték önállóságukat olyannyira, hogy módjukban állt további partneri viszonyok létesítése. Ezt a lehetőséget a Szilícium Rt. ki is használta, míg a PC.Globe – saját nemzetközi stratégiájának megfelelően – ez idáig nem érvényesítette. (Az anyacég minden országban egy nagy és erős integrátorra támaszkodik.)

Hosszú távú kapcsolat

Minden ilyen szövetség hosszú távra épít, hisz épp ez adja a kapcsolat stratégiai jellegét. Esetünkben a straté-

giai távlatokban való gondolkodás a kétéves „próbaidő" után indulhatott el. Ennyi idő kellett az amerikai félnek ahhoz, hogy megbizonyosodjon a hazai vállalat képességeiről. A helyzet természetesen a Recomp szempontjából sem különb. Nekik is meg kellett tapasztalniuk a hosszabb távú együttműködés lehetőségeit, másrészt – kezdeti alárendelt szerepük miatt – kénytelenek voltak a domináns fél diktátumát elfogadni.

Kölcsönös előnyök

A kapcsolat kölcsönösen előnyös volta egyértelmű. A szoftveróriásnak piaci pozícióját kellett – szinte a nulláról – felemelnie, növelve ezzel licensz-bevételeit, míg társának a meglévő partnerkapcsolatok fenntartásához testreszabhatóbb és egyben komplexebb rendszerre volt szüksége, melynek telepítése, supportja és egyéb kapcsolódó tevékenységei megnövelik forgalmát.

Erőforrások rendelkezésre bocsátása

A házasságba a két fél teljesen eltérő apportot hozott. A PC.Globe adta a rendszerszoftvert, vállalta a folyamatos fejlesztést, valamint biztosította a minőségi „alapanyagot" és nagy nemzetközi vevőkörére vonatkozó ismereteit. Ezzel szemben a Recomp a magyar piacon rendelkezett jelentős potenciállal, ami mindenekelőtt az értékesítés, a marketing, a programok „magyarítása", a support, ill. a meglehetősen változékony jogi területen való jártasságban mutatkozott meg. A kapcsolatban továbbá nem elhanyagolható, hogy a Recomp 1995-re már a szakmában jól ismert név volt, ill. rendelkezett saját BPR (Business Process Reengineering) / tanácsadó részleggel, amely az egyes rendszerszoftverek bevezetése előtt – igény esetén – a vállalati struktúrától az üzleti folyamatok megtervezéséig minden területen segítette a vevőket. A partnerek – mint az kitűnik – pusztán immateriális apporttal járultak hozzá a kapcsolat kiépüléséhez.

Tevékenységintegráció

A stratégiai szövetség keretében a felek tevékenységeiket összehangolják a közös cél érdekében. E közös cél esetünkben a teljes mértékben integrált vállalatirányítási rendszer értékesítése, melynek érdekében a két cég vertikálisan egymásra épülő tevékenységet végez. A felhasználói igényeket tehát ők ketten elégítik ki, méghozzá oly módon, hogy a méretgazdaságosság elvét követve a „tömeggyártás" amerikai fejlesztőközpontokban, míg a „konfekció" vevőkre történő igazítása már helyi szinten történik.

A szövetségesi kapcsolat tipologizálása

A stratégiai kapcsolat tipologizálása szempontjából a kapcsolat kezdetben nem volt versenytársinak minősíthető, hisz a Recomp 1994-et követően nem kívánta továbbfejleszteni a Xerix rendszert, mi több, egyáltalán nem gondolkodott házi szoftver készítésében, más rendszerszoftver-gyártóval pedig nem állt kapcsolatban. A vállalat vezetői akkor és most is azt hangoztatták, hogy a partnertől megszerzett ismereteket nem kívánják más téren felhasználni, ezért nem is törekszenek az éppen szükségesnél mélyebben beleásni magukat a partner által végzett tevékenységbe. Ugyanez mondható el az amerikai félről is, aki a havi piaci jelentéseken és a közös árkialakításon túl nem kíván jelentősen beleszólni a helyi szintű munkába.

A szövetség komplementer jellege egyértelműen megmutatkozott az apportírozott tudás tekintetében. A lokális partner piaci ismereteit és rendszerintegrációs tapasztalatát állította a közös cél szolgálatába, míg kinti társa magának a rendszernek a megírását, fejlesztését vállalta fel.

Az azóta eltelt évek során a két cég viszonya sokat változott. A Recomp megerősödött a piacon, újabb partnerekkel alakított ki szorosabb kapcsolatot. Így két további integrációs forma is felkerült palettájára, noha ezeket – kisebb jövedelmezőségük miatt – kevésbé preferált üzleti lehetőségként kezeli.

Feladatmegosztás a stratégiai szövetségben (Magyarországon)

Értéklánc	PC.Globe	Szilícium
Fejlesztés	Komplett VIR-ek készítése, applikációk (alkalmazói programok) és modulok fejlesztése	„Magyarítás", azaz a magyar nyelvre átírás, ill. a helyi jogi környezethez adaptálás
Marketing	Globális szinten	Helyi szinten
Értékesítés/ Bevezetés		Implementálás (bevezetés), egyedi igényekre specifikálás, betanítás, ill. kapcsolódó tevékenységek (hardver-eladás, üzletviteli tanácsadás stb.)
Eladás utáni tevékenységek		Support (rendszer felügyelet/karbantartás, igény szerinti továbbformálás)

A változások szükségszerűen a stratégiai szövetség átértékelődéséhez vezettek. Innentől a PC.Globenak egyenrangú félként kellett tárgyalnia a Recomppal, hiszen egyrészt kedvező eredmények születtek, másrészt pedig a megerősödött magyar fél a konkurenciával is kapcsolatokat épített ki. A Szilícium – mint mondták – továbbra is előnyben részesíti a PC.Globe PlanetOne rendszerét, melynek európai szinten is egyik legnagyobb forgalmazója.

A stratégiai szövetség értelmezése regionális szinten

Furcsának tűnhet a stratégiai szövetség hazai és országhatáron túli elemeinek szétválasztása, ugyanakkor úgy vélem, a régió további piacai felé tekintő közös fellépés mindenképpen új fejezetet nyitott a két cég kapcsolatrendszerében. Egyértelmű, hogy a PC.Globe is letért a jól kitaposott ösvényről, és számára is új típusú viszony formálásába kezdett, melyben az eddigieknél jóval markánsabban jelenik meg a két cég tevékenységeinek integrációja. Míg a hazai piacon a tevékenységintegráció aránylag szerénynek mutatkozott, addig a külpiacok tekintetében a két fél közösen tárja fel a lehetőségeket, közösen hasznosítja marketing-, értékesítési, support- és egyéb ismereteit, ill. együttesen lát hozzá a helyi kiszolgáló rendszer megteremtéséhez. A régió további országairól mindkét cégnek vannak információi, tapasztalatai, csak épp más-más tekintetben. A PC.Globe elsősorban a már megismert piacokon szerzett tapasztalatait hozza, míg a Szilícium a tőkét (s ne feledjük, eddig anyagi – s főleg pénzügyi – javak rendelkezésre bocsátásáról szó sem volt), valamint a rendszerek telepítéséhez szükséges gyakorlati ismereteit. Fontos megjegyezni, hogy a PC.Globe elsősorban az „elméleti" területre koncentrál, azaz fejleszti, tökéletesíti a szoftvereket, ugyanakkor csak partnerei révén tekint(het) be a rendszer valós telepítésének, implementálásának gyakorlatias világába.

A témában megkötött szerződés első körben a román és a cseh piac fejlesztésére vonatkozik. E közös tevékenység azonban eltérően valósul meg a két országban.

Csehországi együttműködés

A cseh piac nem mondható újnak a PC.Globe számára, amely már a liberalizációt követő évektől folyamatosan jelen van az országban. Jelenlegi partnere ugyanakkor nem mutatkozik kellőképpen erősnek sem az értékesítés, sem pedig a rendszer-implementációs munkák terén. Ezzel szemben a magyar–amerikai szövetség számviteli, adójogi területeken van hátrányban, ill. a „manuális" installációs munka, és a későbbi support biztosítása okozhat nekik nehézséget. Egyelőre nem kezdtek tárgyalásokat szövetségesi viszony kialakításáról a cseh féllel, de nagy valószínűséggel a helyi partner ismereteit is fel fogják használni. Ez – logikusan – csak úgy történhet, ha a szövetségbe bevonják a cseh felet is, aki az implementálás során – és azt követően is – maga végezheti a már említett „manuális" installációs munkákat, ill. a supportot. Ez a PC.Globe számára a pillanatnyi állapotnál mindenképp előnyösebb, még azzal együtt is, hogy a magyar fél az implementációs szaktanácsadásért várhatóan komoly számlát nyújt majd be. Emellett a Szilícium az együttműködés során betekintést nyer a kinti piaci életbe, ami nagy segítség lehet esetleges saját hálózatának kialakításakor.

A csehországi együttműködés várható formája

Értéklánc	PC.Globe	Szilícium	Cseh fél
Fejlesztés	Komplett VIR-ek készítése, applikációk (alkalmazói programok) és modulok fejlesztése	Adaptálás segítése	Cseh nyelvre átírás, ill. a helyi jogi környezethez adaptálás feladatainak ellátása
Marketing	Globális szinten	Helyi Szinten	
Értékesítés / Bevezetés		Implementációs munkák levezetése, szaktanácsadás a partnernek, valamint a vevők részére esetleges üzletviteli tanácsadás	Az implementálásnak és az egyedi igényekre specifikálásnak a magyar fél utasításainak megfelelő végrehajtása, betanítás ill. kapcsolódó tevékenységek (pl.: hardver eladás)
Eladás utáni tevékenységek			Support (rendszerfelügyelet/ karbantartás, igény szerinti továbbformálás)

Belépés a román piacra

A helyzet merőben más Románia irányában, ahol ez ideig még az ame-

A romániai együttműködés várható formája

Értéklánc	PC.Globe	Szilícium	Tanácsadó
Fejlesztés	Komplett VIR-ek készítése, applikációk (alkalmazói programok) és modulok fejlesztése	Román nyelvre átírás, ill. a helyi jogi környezethez adaptálás feladatainak ellátása	Számviteli és adójogi ismeretek eladása
Marketing	Globális szinten	Helyi szinten	Tapasztalatok átadása
Értékesítés/ Bevezetés		Implementálás (bevezetés), egyedi igényekre specifikálás, betanítás, ill. kapcsolódó tevékenységek (hardver eladás, üzletviteli tanácsadás stb.)	Piaci ismeretek megismertetése, segítség a sikeres piacralépés megvalósításában
Eladás utáni tevékenységek		Support (rendszerfelügyelet /karbantartás, igény szerinti továbbformálás)	

rikai félnek sem voltak kapcsolatai. Ennek a területnek a bevétele éppen ebből adódóan más stratégiát kíván meg. Ismerve a Szilícium terveit, valószínűnek tűnik, hogy Romániában saját kirendeltséget/leányvállalatot hoz létre, amely a magyar mintának megfelelően végzi majd feladatait. Itthon megszerzett tapasztalatait jól ki tudja majd használni, ugyanakkor komoly gondot jelenthet, hogy a piac egyelőre ismeretlen a kooperáló felek számára. Ennek áthidalása érdekében már folynak tárgyalások egy számítástechnikában is jártas nemzetközi tanácsadó céggel, amely így – szövetségen kívüli tanácsadóként – a piaci ismereteket adná el a PC.Globe – Szilícium párosnak.

Összefoglalás

A vázolt amerikai–magyar stratégiai szövetség kialakulása és működése példa értékű lehet a nemzetközi vállalatok keleti terjeszkedésére és a helyi partnerek alkalmazkodási képességére, illusztrálva az ilyen jellegű kapcsolatok elmélyülésének egyes fázisait. Látható, hogy egy stratégiai együttműködés milyen sok ponton megragadható, s hogy adott esetben mennyire problematikus lehet meghúzni a határvonalat a piaci koordinációt megtestesítő egyszerű szerződéses viszony, és a stratégiai szövetség között. Az a következtetés azonban e tanulmányból is levonható, hogy mindkét fél számára jelentős előnyökkel járt az együttműködés, és a kitűzött vállalati célokat a stratégiai szövetség kialakulása, előrehaladása révén sikerült a feleknek megvalósítaniuk.

Az elmúlt időszakban megerősödött és megedződött magyar cégek jelentős része fordul szomszédaink (Csehország, Szlovákia, Románia...) felé. A folyamat egyrészt az ottani helyi vállalkozásokkal való újabb szövetségek kialakulásához vezethet, másrészt azon partnerekkel való viszony elmélyülését is elősegíti, akikkel az elmúlt időszakban Magyarországon, a jövőben pedig szomszédaink irányában kívánnak majd közösen terjeszkedni.

Összefoglalva elmondható, hogy a stratégiai szövetségek szerepe a hazai piacgazdasági feltételek között is fokozatosan megerősödni látszik, s ezen együttműködési forma egyre nagyobb hangsúlyt kap a vállalatvezetők stratégiai eszköztárában. Sajátos „közbenső" helyzetével a piaci és a hierarchikus koordináció között, a stratégiai szövetség alapul szolgál a rendszerváltás során széthullott szervezetközi kapcsolatrendszer újraszerveződéséhez, és ezzel hozzájárul az egyes vállalatok, következésképp az egész magyar vállalati szféra versenyképességének javításához.

Irodalomjegyzék

Becsky Róbert–Bőgel György: Stratégiai szövetségek.Vezetéstudomány, XXVII. évf., 1996. 7–8. szám

Bőgel György–Salamonné Huszty Anna: Vállalatvezetés felsőfokon. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997

Bronder, C.–Pritzl, R.: Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung strategische Allianzen. In: Bronder, C.–Pritzl, R.: Wegweiser für strategische Allianzen. Gabler, Wiesbaden, 1992

Chikán A.: Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. „Versenyben a világgal" kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 1995

Tari Ernő: Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998

Tari Ernő: Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle, XLIII.évf. 1996. április

Tari Ernő – Buzárdi Zoltán: Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időpontjában. Vezetéstudomány, XXIX.évf., 1998. 2. szám

Vissi Ferenc: Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. Közgazdasági Szemle, XLII. évf., 1995. 11. szám

Valamint a tanulmányban megjelent vállalatokra vonatkozó cikkek a Figyelő és a HVG magazinokban, 1990–99

VAJDÁNÉ HORVÁTH Piroska-BENEDEK Tamás

A HELYI TELEFONTÁRSASÁGOK (LTO-k) HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A távközlés Magyarországon mára kinőtte a hiánygazdálkodás kereteit. Helyi telefontársaságok jönnek létre és szereznek egyre nagyobb piaci részesedést. A szerzők összeállítása a formálódó új helyzetet és lehetőségeket ismerteti.

Magyarországon a kilencvenes évek jelentős fordulatot hoztak a távközlés területén is. A távközlési hiánygazdaságból eljutottunk a kínálati piac kialakulásához. Az utóbbi években a távközlés dinamikusan fejlődő sikerágazattá vált.

1993-ban a hatályba lépett távközlési törvénnyel vezették be a helyi telefontársaságok (LTO-k) koncesziós lehetőségeit Magyarországon. A Matáv privatizációját követően első lépésként a magyar telefonpiacot 54 primer körzetre osztották fel. A helyi telefontársaságok végső soron úgy jöttek létre, hogy a különböző helyi területekre pályázatot lehetett beadni. A pályázók között természetesen a Matáv is részt vett, és az 54-ből 36 koncessziót nyert el, beleértve Budapestet, míg a maradék 18 primer körzet területen a létrejött helyi telefontársaságok (1995–1996-ban 13 helyi telefontársaság, melyek száma mára 6-ra csökkent) osztoztak. A telefontársaságokkal a koncessziós szerződéseket 1994-ben kötötték meg, és ezek a társaságok még 1994 végén meg is kezdték működésüket.

1995-ben, majd 1998-ban a Matáv szinte teljes 94,3 %-os privatizációja után, a helyi telefontársaságok már intenzívebben működtek, és több jelentős beruházást valósítottak meg. A további elképzelések szerint ez évben került sor a DCS 1800 mobiltender kiírására és értékelésére, majd 2000-től bevezetik a költség alapú díjkalkulációt. A magyar telefonpiacon a teljes és maximális verseny kialakulása előreláthatólag 2002-től várható. A magyar piacon mind a Matáv, mind a helyi telefontársaságok esetében meglehetősen élénk fejlődés, pozitív előrehaladás volt érzékelhető az elmúlt három-négy esztendő során. Az 1999. február 4-i adatok szerint a vonalak száma összességében jóval meghaladja a három milliót. Addig, amíg a Matáv szinte lineárisnak mondható fejlődése azt mutatja, hogy 98-ra a vonalszámok meghaladják a 2,5 milliót, az LTO-k is szinte hasonló fejlődést mutatnak, és az általuk telepített, illetve kezelt vonalak száma már meghaladja a 750 ezret.

A Matáv piaci részesedése csökkent, és az LTO-k összességében növelni tudták négy év alatt a piaci részesedésüket. Az az olló tehát, amely a helyi telefontársaságok és a Matáv tulajdonában (vagy kezelésében) levő vonalak számának alakulása között megvolt, zárulni látszik. A piaci részesedések változása, illetve a helyi telefontársaságok fejlődése konstans helyzetben, mozdulatlan piacon jött létre. A magyarországi telefonvonalak számában tehát rendkívüli impozáns növekedés volt tetten érhető az elmúlt négy év során, és valamennyi szakértő véleménye szerint ez a növekedés változatlanul fennmarad az elkövetkező években is. A helyi telefontársaságok tudomásul vették azokat a feltételeket, amelyekkel a koncessziós szerződéseket megkötötték. Ezek közül a legfontosabb, hogy a koncessziós szerződések 25 évre szólnak, és 12,5 év után ezeket a szerződéseket újólag áttekintik. Tudomásul vették, hogy a helyzetben 2002-ig különösebb változás nem következik be, viszont 2002-t

követően – a törvény megváltoztatásával – sokkal élénkebb és erőteljesebb verseny kialakulására nyílik lehetőség. Tudomásul vették azt is, hogy a koncessziós díj nem olcsó, a koncessziókért több, mint 1,3 Mrd forintot fizettek ki.

Az így megkötött szerződésekben a telefontársaságok kötelezték magukat arra, hogy számottevően és rendkívül lényegesen fogják növelni a minőséget is, nagyon rövid időn belül megszüntetik az ún. „várakozási listákat", vagyis csökkentik a telefonra várók számát, és ezeken a területeken évről-évre jelentős fejlesztéseket végeznek. Egyetértettek abban, hogy egyesítik a magyarországi szolgáltatásokat a telefonpiacon, és beleegyeztek abba is, hogy ameddig erre igény van, a magyar tulajdonosi részvételnek is helyt adnak.

Tudomásul vették a telefontársaságok, hogy a díjazást mindenkor minisztériumi szinten határozzák meg, amely irányelveket, illetve konkrét számokat túllépni az alapvető szolgáltatásokban nem lehet. Tudomásul vették, hogy 2002-ig a nemzetközi hívások és távhívások esetében a Matávnak monopolhelyzete van, és tudomásul vették azt is, hogy a tarifák, tehát a díjazások nem nőhetnek nagyobb mértékben, mint ahogy az infláció nő az országban.

Kutatásunk során személyes szakmai megbeszélést folytattunk hat magyarországi helyi telefontársaság felső szintű vezetőivel. Beszélgetésünk során a társaságok működésének jellemzőit, a cégek alapvető kapcsolatait igyekeztünk megismerni. Tételesen foglalkoztunk az adott cég rövid és hosszabb távú stratégiájával, áttekintettük a vállalatok árpolitikáját, vizsgáltuk a jogi környezetet és ezen belül elsősorban azt, hogy az adott cég vezetősége hogyan vélekedik arról a jogi környezetről, amelyben neki működnie kell. Végül pedig – az egyéb kapcsolatok áttekintésén túl – vizsgáltuk e társaságok pénzügyi helyzetét.

A helyi telefontársaságok belső felépítésének és működésének alapvető jellemzői

Ezek a lokális telefontársaságok részvénytársaságként alakultak ki. Ennek megfelelően szervezeti felépítésük is megfelel a részvénytársaság formának, melynek lényege, hogy a társaság élén egyszemélyes felelős vezetőként vezérigazgató áll, a társaság működését a tulajdonosok által delegált igazgatóság irányítja, és az ugyancsak tulajdonosok által delegált felügyelő bizottság ellenőrzi. Külön kiemelkedő a legimpozánsabban fejlődő CG Sat Hungary esete, ahol az irányítási funkciókat, vagyis a tényleges és alapvető kérdésekben gyakorolt vezetést egy e célra létrehozott Kft látja el.

A helyi telefontársaságok kulcsfontosságú területei közül elsősorban az üzemeltetés területét kell megemlítenünk. Ez az a terület, amely olykor a vezérigazgatóktól is helyileg elszakadva gondoskodik a társaság fizikai működéséről, vagyis telefonvonalak létesítéséről, karbantartásáról és működtetéséről. A második, ugyancsak rendkívül lényeges területe a helyi telefontársaságoknak a gazdálkodás, ahol a pénzügyek, és a társaság gazdálkodásával kapcsolatos egyéb kérdések lebonyolítására – beleértve a számlázást, tervezést is – kerül sor. Végül hasonlóképpen fontos harmadik területként kezelik a marketingtevékenységet, amelynek keretében – különösen az utóbbi egy-két évben – rendkívül intenzív piaci munkát végeznek. Mindezeknek megfelelően – a szervezeti felépítésből is láthatóan – a telefontársaságok alapvető feladatuknak a helyi igények maximális kielégítését tekintik.

Első lépésként a vonalak számának növelése a cél, de legalább ilyen mértékben a szolgáltatások megfelelő bővítését, ezen belül a legkorszerűbb szolgáltatások terjesztését is feladatuknak érzik. Külön, de a szervezeti kérdések keretein belül foglalkoztunk a munkaerő, a képzés, a továbbképzés, tehát a humán erőforrással történő gazdálkodás kérdéseivel. Egyértelműen mind a hat esetben megállapítható, hogy a helyi telefontársaságok rendkívül jól képzett és agilis szakember-állománynyal rendelkeznek. Ez a munkaerő-állomány egyrészt (vagy nagyobb részt) a Matávtól örökölt létszámból áll, de különösen a fiatalok esetében elég jelentős volt az új munkaerő megszerzése, új munkaerő toborzása is. Ugyancsak megállapítható, hogy ezek a helyi telefontársaságok az adott körülmények között viszonylag jól megfizetik a náluk dolgozó munkatársakat, azokat anyagilag is és egzisztenciálisan is érdekeltté teszik abban, hogy megfelelő elhivatottsággal dolgozzanak az adott cégnél. Éppen ennek következtében a helyi telefontársaságoknál viszonylag alacsony a fluktuáció, és rendkívül intenzív képzés, illetve továbbképzés folyik. E képzések az esetek zömében házon kívül valósulnak meg, és elsősorban azok a multinacionális nagyvállalatok vállalják e feladatokat, amelyek az adott telefontársaságnak a beszállítói, tehát amelyektől az adott telefontársaság komolyabb beszerzést eszközöl. Ez a fajta képzés természetesen az új technikai eszközök kezelésére, szervízelésére, karbantartására, működtetésére irányul. Ugyanakkor azonban, mint azt több vezető a helyi telefontársaságok esetében megállapította, Magyarországon alulképzettség érzékel-

hető a marketinttevékenységek és a pénzügyi gazdálkodás területén. E két területre rendszeresen szerveznek tanfolyamokat, illetve a adott munkatársakat esetenként elküldik az országban folyó különböző tanfolyamokra, így például a Matávhoz is.

A helyi telefontársaságok partnerkapcsolatai

A helyi telefontársaságok alapvető kapcsolatai abból fakadnak, hogy ezek a társaságok rendkívül jelentős, közel egymilliárd dollár értékben fektettek be és fektetnek be a magyar telefónia területén. Ennek következtében a Magyarországon megtelepedett multinacionális cégek, elsősorban a Siemens, az Ericsson, a Nokia, az Alcatel rendszeres szállítói ezeknek a társaságoknak. Az itt kialakult vevő-eladó kapcsolatok következtében rendkívül jó, esetenként informális kapcsolatokkal is rendelkeznek a helyi telefontársaságok. A kapcsolatokat különösen elmélyítette az előzőekben említett képzési szolgáltatás.

Valamennyi LTO vezető hangsúlyozta, hogy ezen a piacon csak rendkívül tőkeerős beszállítókkal érdemes kapcsolatot létesíteni, mert ezek a cégek azok, akiktől megfelelő minőséget, megfelelő határidőre be lehet szerezni. Természetesen a beszerzési módok változtak, és a kulcsrakész átadástól a tender kiíráson keresztüli részegység-beszerzési, továbbá a többi beszállítóval való kapcsolattartási (a beszerzések sorában mindenféle) forma előfordul. E formáknak megfelelően alakultak ki az egyes helyi telefontársaságok és beszállítóik közötti kapcsolatok.

Összességében megállapítható, hogy a multinacionális cégek, illetve ezek magyarországi leányvállalatai, kirendeltségei, képviseletei változatlanul rendkívül fontos vevőkörként értékelik a helyi telefontársaságokat, és számítanak arra, hogy a magyarországi telefonpiac változatlanul intenzíven növekedni fog, mind a vonalak száma tekintetében, mind pedig az egyre újabb és korszerűbb szolgáltatások igénybevétele esetében.

A helyi telefontársaságok stratégiájának alapvető elemei

A helyi telefontársaságok többsége mind a mai napig veszteségesen működik. Ennek egyenes következménye, hogy e társaságok többsége rövid távú stratégiai célként a veszteség minimálisra szorítását, illetve a nyereséges működést tűzte ki célul. Ennek elérése érdekében a már megvalósított beruházásokra építve rövid távú célként már nem a helyi telefonvonalak számának növelését, hanem az igényesebb szolgáltatások eladását tartják fontosnak a jelenlegi felhasználók részére.

Csaknem valamennyi helyi telefontársaság olyan területen jött létre, ahol az országos átlagnál alacsonyabb az életszínvonal. Ennek egyenes következménye, hogy még azok a lakossági megrendelők, lakossági tulajdonosok, akik rendelkeznek önálló vonallal, sem jelentenek nagyobb forgalmat, mint öt-hatezer forintot havonta.

Ez infokolja, hogy a telefontársaságok többsége intenzívebb propagandát és szorosabb kapcsolatkiépítést folytat az intézmények, és még inkább a vállalkozások, főleg a közepes- és nagyobb vállalatok irányába. Mindezt alátámasztja, hogy a telefontársaságok előfizetőinek sorában a mintegy tíz-tizennégy %-ot kitevő vállalkozói, intézményi vevőkör hozza az árbevétel nagy részét, sok esetben 90 %-át.

Az elmúlt évek során végrehajtott rendkívül jelentős beruházásoknak köszönhetően valamennyi társaság képes a legkorszerűbb szolgáltatást nyújtani a megrendelőjének. Ennek egyenes következménye, hogy ezeket a szolgáltatásokat, különösen a kis-, közép-, és nagyvállalatok esetében rendszeresen propagálják, és igyekeznek rávenni vevő partnereiket, hogy mind nagyobb számban vegyék e szolgáltatásokat igénybe.

A helyi telefontársaságok mindaddig, amíg nem oldódik meg a nemzetközi és helyközi beszélgetések díjazása elszámolásának problémája, úgy látják, hogy tevékenységük csak rendkívül kis nyereséggel, vagy továbbra is fennálló veszteséggel folytatható. Különösen azért vélekednek így, mert egyrészt nem várható a lakosság életszínvonalának ugrásszerű növekedése, ráadásul külterületeken (azokon a területeken, ahol a telefonvonal-beruházás költsége igen magas) élők telefonvonallal történő ellátása kiemelten ráfizetéses, ha azt egy felhasználóra vetítjük, nem térül meg. Másrészt a gazdaság növekedése sem olyan mértékű ezeken a területeken, amely azt feltételezné, hogy az intézményi és vállalati felhasználás esetében ugrásszerű növekedés megy majd végbe a jövőben.

A hosszabb távú stratégiai célok egyértelműen a 2002. évet követő versenyhelyzet kialakulására történő felkészülést célozzák. Ennek érdekében valamennyi helyi telefontársaság stabilizálni, illetve növelni kívánja megrendelőinek táborát, és ezen belül megkülönböztetett figyelemmel fordul a vállalati/intézményi megrendelők felé.

Azok a társaságok, amelyek életében tulajdonváltozás következett be, vagy esetlegesen várható tulaj-

donosváltozás, sokkal inkább a meglevő igények megfelelő színvonalú kielégítésén fáradoznak, és szinte nem is foglalkoznak a távolabbi célok megvalósítására történő felkészüléssel. Azok a társaságok viszont, amelyek elsősorban növekedéssel és megerősödéssel kívánnak felkészülni a várható versenyhelyzetre, a költségeket csak másodlagos szempontnak tekintve igen nagy erővel és intenzíven próbálják megalapozni piacukat.

A helyi telefontársaságok árpolitikája

A társaságok pillanatnyilag úgy ítélik meg, hogy meglehetősen meg van kötve a kezük az árpolitika kialakulásának kérdésében. Jóllehet a szolgáltatások nem jelentéktelen részében már most is verseny van, és a termék, illetve szolgáltatás szabadáras, de éppen e verseny miatt ezeken a területeken az árak változtatását a viszonylag alacsony igények és az ezzel párosuló nagyfokú intenzív versenyhelyzet akadályozza. Alaptevékenységük esetében, mint már korábban említettük, az árakat a koncessziós szerződésekben foglaltak szerint kell alakítaniuk. Éppen ezért a helyi telefontársaságok úgy ítélik meg, hogy mindaddig, amíg az árak kialakításában és elszámolásában a helyi beszélgetések, a helyközi beszélgetések, a nemzetközi hívások területén nem történik változás, arra kell törekedniük, hogy a lehető legmagasabb költségmegtakarítást tudják elérni. Ennek ellenére bármekkora költségmegtakarítással dolgoznak is, távolabbi kilátásaik szerint sem hiszik, hogy a helyi, vagy akár a nemzetközi és helyközi beszélgetések díjai lesznek azok, amelyek a jövőben a telefontársaságok legalapvetőbb bevételi forrásaivá válnak. Sokkal inkább bíznak abban, hogy egyrészt a vonalak számának bővülése, másrészt a sokkal intenzívebb fejlődésen keresztül a korszerűbb szolgáltatások mind gyakoribb igénybevétele lesz az a terület, amely a telefontársaságok gazdaságos működését, és az ennek alapjául szolgáló rendszeresen növekvő árbevételt biztosítani fogja.

Az előbbiek azért is valószínűsíthetők, mert több helyi telefontársaság vezetőjének véleménye szerint a jövőben a helyi, a helyközi és a nemzetközi díjak nem fognak jelentősen csökkenni, ezen a 2002 utáni versenyhelyzet sem fog jelentősen változtatni, vagyis magasan fogja tartani ezeket a díjakat. Abban az esetben, ha a gerinchálózat monopóliuma megszűnik, és ennek következtében a hatósági ár változhat, várhatónak tartják, hogy a verseny erősödése következtében valamelyest csökkenni fognak a helyközi és nemzetközi beszélgetések, illetve az adatátvitel jelenlegi tarifái. Ez a csökkenés azonban – figyelembe véve, hogy a magyarországi infláció és gazdasági fejlődés jelenlegi üteme változatlan marad – nem fog jelentősebb árcsökkenéssel járni. Mindezek következtében csaknem valamennyi cég számol azzal, hogy az elkövetkező három évben semmiképpen sem lesz lehetősége komolyabb ármanipulációkra, áremelésekre, de a hosszabb táv sem kecsegtet azzal, hogy árbevételeit áremeléseken keresztül sikerüljön növelnie.

Sokkal inkább arra számítanak, hogy a piac bővülése, és a már jelenleg is versenyhelyzetben levő szolgáltatások igénybevétele lesz az a terület, amely a megfelelő árbevételt a helyi telefontársaságnak biztosítani fogja.

A jogi környezet kérdései

A korábban elmondottakból már következik, hogy a helyi telefontársaságok közül egyetlen egy vezetőt sem találtunk, aki elégedett lett volna a jelenlegi jogi környezettel. Az elégedetlenség elsődleges forrása a jelenleg meglevő monopolhelyzetből, a hatósági árakból, illetve ezek érvényesítéséből fakad. Ezen anomáliák mellett a helyi telefontársaságok elégedetlenek a minisztérium, illetve a felügyelet működésével is. Ellentétet éreznek a felügyelet részére kötelező jelleggel befizetett díjak nagysága, és az ezzel szembe állítható szolgáltatások mennyisége és minősége között. Magát a felügyeletet, illetve annak jelenlegi – bár változás alatt levő – szervezetét túlbürokratizáltnak és rendkívül költségesnek ítélik meg.

További problémaként vetik fel, hogy a helyi telefontársaságok többsége olyan területen működik, amely Magyarországon – az amúgy is rendkívül elavult telefonhelyzet keretei között – a leginkább idejétmúltak közé volt sorolható. Az elmaradásokat a helyi telefontársaságok rendkívül nagy volumenű beruházás segítségével, és ugyancsak rövid idő alatt számolták fel. Ugyanakkor nem változott ilyen számottevően az ott élő lakosság életszínvonala és egyéb infrastrukturális körülményei. Mindezek következtében olyan határra értek el, ahonnan a továbblépéshez már állami segítséget, vagy legalábbis önkormányzati hozzájárulást igényelnek. A jelenleg még külterületen élő lakosság telekommunikációba és adatközlésbe történő bevonásának kérdése rendkívül fontos kérdés, összefügg a vidékfejlesztéssel, ugyanakkor alacsony megtérülése, illetve költségei miatt rendkívül lassan halad előre.

Az e téren történt kezdeményezések sok esetben elhaltak, és pillanatnyilag úgy tűnik, hogy az ország ilyen tekintetben történő ketté szakadása, vagyis a kül-

területeken élők tömegkommunikációs rendszerből való kiesése változatlanul fennmarad. Ezt az elmaradást nem tudják felszámolni, megszüntetni a helyi telefontársaságok mindaddig, ameddig tisztán a saját költségeikből kell fedezniük a szükséges beruházásokat.

*

A helyi telefontársaságok többsége rendkívül jó kapcsolatot épített ki a helyi hatóságokkal, hasonlóképpen jó kapcsolatai vannak a lakossággal és mindenekelőtt saját alkalmazottaival. Ezekre a kapcsolatokra építve a helyi telefontársaságok valamennyi esetben rendkívül jó vállalatképpel rendelkeznek környezetükben, és a haladás, a korszerű technika terjesztőiként tartják őket számon. Kiemelkedő a kapcsolatok sorában a helyi lakossággal, azon belül a potenciális és tényleges vevőközönséggel való kapcsolat, ahol az egyik oldalról a szolgáltatások magas színvonalú ellátása említendő meg, a másik oldalról pedig az esetek többségében szakszerű s közvetlen módon megvalósított marketingtevékenység az, amely az eredmények és sikerek mögött meghúzódik.

Összefoglalva megállapítható, hogy a helyi telefontársaságok pénzügyi helyzete javul és rendeződni látszik. A társaságok többsége a helyzettel számolt, amikor a koncessziós szerződéseket megkötötte. A társaságok tulajdonosai olykor szóvá teszik, hogy a beruházások után még mindeddig nem jelentkezett nyereség és nem kaptak osztalékot. De valamennyi esetben bíznak, sőt biztosak abban, hogy a későbbiekben egyrészt a versenyhelyzet kialakulásával, erősödésével, az új törvény megszületésével, illetve a társaságok működésének erőteljesebbé válásával nyereségbe fordul a jelenlegi veszteség, és az itt elköltött összegek többszöröse térül meg.

Összesítő táblázat az LTO-k alapvető jellemzőiről

Megnevezés	HTCC	UTI	Monortel	Jásztel	CGSat	EmiTel
Befektetett tőke (millió USD)	250	192	80	40	260	70
Alkalmazottak száma	668	552	216	92	746	221
Ügyfélszám (becslés)	188.500	188.000	75.000	28.000	25.000	90.000
Körzet lakossága	673.610	587.993	220.607	88.150	710.000	295.407
Kiemelt szolgáltatások	ISDN Internet NMLLN hangposta ALKP érttékesítés	ISDN, MLLN, Internet	ISDN, KTV, Internet	ISDN Internet	ISDN, ATM, MLLN, ER, Internet	ISDN, Internet, MLLN
ISDN havi díjak	Alap: 3.200 ISDN30: 48.000 Komfort: 52.000	Alap: 3.200 ISDN30:62-76.000	Alap: 2.900 Komfort: 3.800 ISDN30: 39.000 Komfort: 48.000	Alap: 3.840	Alap: 4.000 ISDN30:60.000 Komfort: 72.000	Alap: 4.000 4.800 ISDN30: 60.200 Komfort: 63.000
Vonalsűrűség (vonal/lakosság)	28	30	31	31	33	30
Piaci[1] részesedés (%)	5,5	5,3	2,1	0,8	7,0	2,5
Primer körzetek száma	5	4	1	1	4	3
Vonalak száma	191.223	182.000	69.244	23.223	236.784	84.425
Telefon fővonal bekötési díja	30.000 Ft+ÁFA	31.250 Ft+ÁFA	30.000 Ft+ÁFA	32.500 Ft+ÁFA	37.500 Ft+ÁFA	30.000 Ft+ÁFA
Egyéni fővonal havi díja	1.160 Ft+ÁFA	1.360 Ft+ÁFA	1.475 Ft+ÁFA	1.525 Ft+ÁFA	1.525 Ft+ÁFA	1.220 Ft+ÁFA

1 A teljes piacból a Matáv részesedése 76,8 %

Kölcsönös tanulás, Hálózatok, Információ, Transzparencia

AZ INNOVÁCIÓS RENDSZER ÁTALAKÍTÁSA

Az UNESCO-ICSU „A tudomány világkonferenciája" szatellit rendezvényeként került sor 1999 júniusában „Az innovációs rendszerek átalakítása az átalakuló és az újonnan iparosodott országokban" című kétnapos műhelyvitára. A háromtagú programbizottság (*Dr. Inzelt Annamária, az IKU igazgatója*, Magyarországról, *Dr. Al Teich, az AAAS igazgatója*, az Egyesült Államokból és *Dr. Andre Tosi Furtadó, az Unicamp Campinas professzora*, Brazíliából) mintegy 40 hazai és külföldi kutatót, minisztériumi és államigazgatási szakembert hívott meg a kétnapos vitasorozatra.

A vendéglátó Magyarország innovációs stratégiájáról Bottka Sándor, az OMFB ügyvezető igazgatója tartott tájékoztató előadást. Az ezt követő műhelyvita a nemzeti innovációs rendszerhez kapcsolódó három témakörre összpontosított:

1. *A K+F intézetek átalakulása – a felsőoktatás, a gazdaság és a kormányzati szféra kapcsolatában bekövetkező változások.*
2. *A feldolgozóipari és szolgáltatási szektor innovativitása.*
3. *A közpénzekből történő K+F finanszírozás döntési folyamata.*

A műhelyvita további fontos témája volt egy közép-kelet európai kutató intézet létesítéséről szóló, közös magyar–amerikai tervezet megvitatása.

1. A K+F intézetek átalakulása – a felsőoktatás, a gazdaság és a kormányzati szféra kapcsolatában bekövetkező változások

A közpénzekből finanszírozott K+F tevékenységet végzők és az annak eredményeit felhasználók közötti kapcsolatban az elmúlt évtizedekben világszerte radikális változások mentek végbe. A hagyományos TÉT politika fogalmai az innováció folyamatában alulértékelték a felhasználókkal való kapcsolattartás fontosságát. A kutatás finanszírozásának nehézségei, a további pénzforrások megszerzésének kényszere viszont fontossá tette, hogy a potenciális felhasználókat már a kutatási folyamat korai szakaszában megtalálják. A kutatóintézetek ennek érdekében egyre inkább menedzsment eszközöket alkalmaznak, melyben jelentős szerepet játszanak a piaci igények. Az első szekcióban az innovációs rendszer e felhasználóorientált átalakításának nemzetközi tapasztalatait vitatták meg a résztvevők, három, a témakörbe vágó előadás meghallgatása után. Részben nemzetközi, részben nemzeti – magyar és német – példák alapján azt vizsgálták, hogy miként változott az ipar, az egyéb felhasználók, valamint az egyetemek és kutatóintézetek kapcsolata.

Hogyan alakul a kormányzat, az üzleti világ, az egyetemek, továbbá az akadémiai szféra közötti kapcsolatrendszer, a *nemzeti innovációs rendszer* – e kérdéskört járta KÖRBE a szekcióülés egyik előadása. A valamikori szocialista országokban az innovációs folyamat legnagyobb gyengéje az volt, hogy a tudományos kutatás eredményei csak lassan jutottak el az üzleti szférába, váltak tényleges versenyelőnnyé. Ez egyenes következménye volt annak, hogy az egyetem – gazdaság – kormányzat hármas kapcsolatrendszere rendkívül gyenge volt. Az előadás magyarországi példán mutatta be, hogy az átmenet időszakában e tekintetben milyen változások történtek. Az előadó különösen fontosnak ítélte az egyetemek szerepének átértékelődését, melynek lényege, hogy a tömegoktatási intézményeknek 21. századi kutatóintézetekké kell válniuk. Az átalakuló gazdaságok mindegyikében probléma, hogy – megbízható statisztikai adatok híján – miként lehet mérni e folyamat intenzitását. A gazdaság és az egyetemi szféra együttműködésének eredményessége a K+F szerződések számával és az ebből származó bevétel nagyságával becsülhető meg, a szerződések projektenkénti értéke pedig már utal a kapcsolat erősségére is. A kapcsolat jellege még távol áll attól, amit a triple helix modellel (az együttforgó hármas csavarvonallal) lehet leírni.

Tanulságos példát kínált a témakör egy további előadása a K+F szervezet németországi átalakulásáról. A hajdani NDK a központilag irányított gazdaság szokványos képét mutatta: a K+F kapacitások a nagyvállalatok és a kombinátok kutatóintézeteiben összpontosultak, az egyetemeken és főiskolákon lényegében csak oktatás folyt. Jellegzetes különbség volt a hajdani NDK és Nyugat-Németország között, hogy míg utóbbi esetében igen magas volt a kívülről, más intézettől, egyetemtől, esetleg külföldről kereskedelmi alapon vásárolt innováció aránya, addig az NDK-ban ez az arány meglehetősen alacsony volt. Ez a kelet-német vállalatok belföldi- és nemzetközi munkamegosztásba való csekély mértékű beépültségére, autarkiára utalt. Markáns különbség a két rendszer között: a valamikori NDK-ban magas volt az államilag finanszírozott K+F és alacsony a külföldi tőkebefektetéssel finanszírozott K+F, Németország másik felében viszont épp ennek az ellenkezője volt a jellemző. Nem meglepő ezek után, hogy a K+F, az innováció területén való szoros vállalati együttműködés Németország nyugati részében a versenyképesség és az új termékek gyors piaci bevezetésének fontos tényezője volt és maradt.

2. A feldolgozóipari és szolgáltatási szektor innovativitása

A nemzeti innovációs rendszer hatékonysága, a mikrogazdasági szereplők innovativitása döntően befolyásolja egy ország és vállalatai versenyképességét. Az innovációs adatfelvételek – amelyek többnyire harmonizált módszertan alapján készülnek, és ezért nemzetközileg és időben összehasonlíthatók – fontos mutatói lehetnek a versenyképességnek. A műhelyvita második része a feldolgozóipari és szolgáltatási szektor innovativitását öt ország példája alapján jellemezte. Az előadók különböző nagyságú mintákkal végzett empirikus felmérések segítségével próbáltak képet adni az innovációs képességről.

Az első előadás brazil tapasztalatokról számolt be. Sao Paulo állam 10 000 cégére kiterjedő kérdőíves felmérés alapján 1994–1996 között a gazdaság versenyképessége javulásának, az új termékek és az exportrészesedés aránya növekedésének fontos összetevője volt a brazil gazdaság nyitása, az új árfolyamrendszer révén elért profit, és a piacvezérelt innováció. A szekcióülés második előadása *egy magyarországi versenyképességi felmérésről számolt be*. A felmérés készítői – A versenyben a világgal című kutatás keretében – 300 vállalat vizsgálata nyomán jutottak arra a következtetésre, hogy az innovatív cégek több, más céggel, kutató intézettel kötött K+F szerződéssel rendelkeztek, mint kevésbé innovatív versenytársaik: innovációs stratégiát dolgoztak ki, és a vállalati szervezeten belül is jó együttműködés alakult ki a K+F, a marketing és a termelési részlegek között. A gazdasági nyitás Magyarországon a K+F ráfordítások és kapacitások nagyarányú csökkenésével járt. Ez pozitív fejleménynek is tekinthető, amennyiben a nem hatékony, és főként multinacionális cégek innovációs stratégiájába nem illeszkedő K+F infrastruktúrát habozás nélkül felszámolták. Összességében azonban az innováció alacsony színvonala a magyar gazdaság versenyképessége további javulásának komoly akadálya.

A hatékony innovációs- és technológiapolitika fontos feltétele a megbízható statisztika, amely megfelelő módszertanra épül. A műhelyvitán ismertetett három – *román, orosz és bolgár* – ország innovációs felmérései – amelyekben közös a statisztikai háttér gyengesége – már az OECD által kidolgozott módszerek szerint készültek. A különösen a hadiiparban komoly K+F potenciállal rendelkező Oroszországban a jelenlegi költségvetési erőforrások maximum arra elegendőek, hogy a tudományos-technológiai szektort megóvják a teljes összeomlástól. Közös jellemző a tőkehiány, amelyet egyelőre nem enyhít a beáramló külföldi tőke.

A témakör vitája során ismételten szóba került, hogy a felmérések mennyire megbízhatóak, mennyiben adnak reális képet ezen országok K+F kapacitásairól. Többen szóvá tették, hogy a minták túlságosan kicsik, ezért a statisztikai háttér megbízhatatlan. A felmérések mindegyik országra érvényes tanulsága, hogy a gazdasági nyitással nagy mértékben javult az országok, ezen belül a vállalatok innovációs készsége. A magyar példa ennek nem mond ellent, amennyiben nem piacorientált K+F kapacitások szűntek meg. Ugyancsak közös vonásnak tekinthető a vállalati méret és tulajdon szerepe az innovációban. A szekcióülés résztvevői fontosnak tartották leszögezni, hogy az átalakuló országok innovációs tapasztalatait összefoglaló tanulmányok bizonyítják, ezen országok felismerték az innováció fontosságát a gazdasági fejlődésben, és azt, hogy az innováció mérésének statisztikai rendszere is átalakulóban van a nemzetközi OECD normák szerint.

3. A közpénzekből történő K+F finanszírozás döntési folyamata

A közpénzekből finanszírozott K+F továbbra is jelentős szerepet játszik az innováció folyamatában, annak ellenére, hogy számos országban csökkent a közpénzekből finanszírozott K+F relatív aránya a magánszektor által támogatotthoz képest. Az *USA-ban és Nyugat-Európában* sokan vélekednek úgy, hogy a TéT döntési rendszer nem alkalmas a jelenlegi problémák megoldására. A volt szocialista országokban a költségvetési K+F szerepe drasztikusan megváltozott, amivel nem tudott lépést tartani a források elosztását és a prioritásokat kialakító gazdaságpolitika. A műhelyvita harmadik szekciójában elhangzott négy előadás e kérdéscsoportot járta körbe. Két előadás is foglalkozott az USA-beli K+F finanszírozási politikával. Az egyik előadás elsősorban azokat a formákat mutatta be, amelyeken keresztül az amerikai szövetségi kormány kialakít bizonyos prioritásokat a K+F ráfordítások, illetve azok támogatása között. Ennek lényeges eleme, hogy szövetségi szinten nincs egyesített K+F ráfordítás, s nincsenek erre szolgáló külön intézmények, hivatalok sem. Ellenben több mint 25 ügynökség, valamint számos alapítvány alakít ki saját K+F politikát, saját költségvetéssel. Ezek nem kormányzati ellenőrzés alatt működnek, és támogatásuk elnyeréséért verseny folyik. Az ügynökségek K+F tevékenységének összehangolása az USA TéT politikájával a Fehér Házban működő Tudomány és Technológia Politikai Hivatal, a Költségvetési Hivatal, valamint a Nemzeti Tudományos és Technológiai Tanács feladata. További sajátosság, hogy az alapkutatások döntően az egyetemeken folynak, míg az alkalmazott kutatások az iparral kötött szerződések alapján kutatásintézetekben vagy iparvállalatoknál. A rendszer erőssége a pluralizmus, a rugalmasság, ami megóv a nagyobb hibáktól, ugyanakkor segíti a kormányzati TéT politika támogatását. Gyengéje a koordináció hiánya, az erőforrások meglehetősen pazarló felhasználása, a kutatóintézetek kihagyása a döntéshozatalból. Egy másik amerikai előadó *(Henry Etzkowitz)* az egyetem – gazdaság – kormányzat az USA-ban is folyamatosan átalakuló kapcsolatrendszerével foglalko-

zott. A „folyamatos átalakulás" a tudomány, a gazdaság és a kormányzat közötti, a jövő innovációja számára legmegfelelőbb viszonyrendszer kialakítását szolgálja. Habár a cél azonos: a meglévő erőforrások minél hatékonyabb felhasználása, innovációs rések megtalálása végett, az ahhoz vezető utak különfélék. Mindegyik modell feltételezi az állam valamilyen mértékű szerepvállalását. Ennek egyik módja, amikor az állam a gazdaságot, az akadémiát, a tudományt, és természetesen kapcsolataikat is uralja. Erre szélsőséges példa a volt Szovjetunió és a Kelet-európai országok, egy kevésbé szélsőséges változat a latin-amerikai, és bizonyos mértékben az európai országok is. Egy másik modellben szigorúan elkülönülnek az intézményrendszerek, s kapcsolatrendszerük is ennek megfelelően van szabályozva. Végül egy harmadik lehetséges modell, amikor olyan tudásinfrastruktúra jön létre, amelyben az intézményrendszerek elemei egymást átfedik, szerepköreik egymásba nyúlnak, ennek következtében hibrid szervezetek alakulnak ki. Az első modell zsákutcának bizonyult: kevés teret hagyott az önnáló kezdeményezésnek, inkább hátráltatta mintsem segítette az innovációt. A második egyfajta laissez faire modell, mintegy reakció az állam első modellben érvényesült mindenhatóságára. Napjainkban szinte minden régió és ország a harmadik modell felé törekszik, ahol a tudásalapú gazdaságban mintegy stratégiai szövetség alakul ki a cégek, egyetemek, állami és akadémiai kutatóhelyek között. Ezeket a kapcsolatokat az állam, a kormányok részben pénzügyi eszközökkel – a játékszabályok alakításával – támogatják, de nem kontrollálják.

A harmadik szekció két következő előadása jól egészítette ki a forráselosztás és a prioritások kialakításának előbbi példáit. Az *ukrán K+F rendszer* egy az első modellhez közel álló típusból alakul át, ahol az innovációra fordított erőforrások szűkösek, felhasználásuk a kialakult státusokon nyugszik, a tudományos tevékenység eredményességét nem a piac, hanem az állami bürokrácia hivatott megítélni. A feladat egy, az innovációt támogató rendszer kiépítése. A magyarországi példa *a betelepült multinacionális* vállalatok, a körülöttük kialakult beszállító hálózat és ennek innovációra gyakorolt hatását érzékeltette. A multiknak beszállító vállalatok képesek voltak az átvett, az életciklusnak rendszerint a végén lévő termék, technológia hazai adaptálására, ám nem voltak képesek átütő termék- és technológiai innovációra. Pedig a nemzetközileg versenyképes K+F kapacitások létrehozásának éppen ez a feltétele.

Ahogyan a közép-kelet-európai országok gazdasága központilag irányított tervgazdaságból piacgazdasággá válik, úgy kerülnek szembe azzal a problémával, hogy át kell alakítaniuk innovációs rendszereiket. A szocialista környezet gátolta az innovációt és a vállalkozói szellem kibontakozását, még ha az állam esetleg nagyvonalú is volt a kutatás-fejlesztés támogatásában. Paradox módon hiába teremt az átalakulás nagyobb szabadságot az innovációhoz, ha nincsenek prioritások, azok a hajtóerők pedig, amelyek a piacgazdaságban az innováció mozgatói lehetnének, a vevők, a beszállítók igényei, csak lassan formálódnak ki. Így azután az innováció, a TéT politika az átalakuló országokban elmarad a társadalom, a gazdaság más területein végbemenő változások sebességétől. Tapasztalatok szerint a K+F és az innovációs rendszer átalakítását eddig a szervezeti rendszeren belül másodrendűnek, vagy másodrendű feladatnak tartották. Ennek megfelelően a tudományt, technikát, innovációt vagy az átalakulás viszonylag jelentéktelen tényezőjének tekintették, vagy – ha úgy tetszik – magára hagyták. Nem igazából ismeri el a társadalom a tudás, az élethosszig tartó tanulás növekvő fontosságát sem.

A gondolkodásmód megváltoztatása, az innovációpolitika formálásában és az innováció menedzsmentben jártas szakemberek képzése meglehetősen időigényes feladat időt, pénzt, új szervezeti megoldásokat igényel.

Becsky Róbert

Az MTA IX. osztálya vezetés- és szervezéstudományi bizottságának tagjai az 1999-es évvel kezdődő akadémiai ciklusra

A Bizottság tagai:			A Bizottság tiszteleti tagjai:
Angyal Ádám	Fekete Iván	Poór József	Antal Iván
Antal-Mokos Zoltán	Gaál Zoltán	Szintay István	Héthy Lajos
Bakacsi Gyula	Kindler József	Szűcs Pál	Ladó László
Blaton Károly	Koczinszky György	Tari Ernő	Marosi Miklós
Barakonyi Károly	Kocsis József	Trethon Ferenc	Máriás Antal
Bodnár Pál	Kovács Sándor	Vecsenyi János	Román Zoltán
Boross Zoltán	Kövesi János	Veresné Somosi Mariann	
Czabán János	Makó Csaba	Veszeli Tibor	
Dobák Miklós	Nemes Ferenc		
Farkas Ferenc	Noszkay Erzsébet		

KÖNYVISMERTETÉS

Ernst & Young:
CASHFLOW- ÉS LIKVIDITÁSMENEDZSMENT
Co-NEX Könyvkiadó Kft. 1999

A könyv a CO-NEX Kiadó jól ismert kétnyelvű sorozatában jelent meg. Szerzője a pénzügyek professzora a Tulsai Egyetem Üzletviteli Karán. A benne foglalt tudás magas szakmai színvonalát és megbízhatóságát a CO-NEX Könyvkiadó ismert igényessége mellett az is garantálja, hogy a szaklektor feladatát az Ernst & Young látta el.

A cashflow magyarul pénzforgalmi kimutatást jelent. Ez az egyik legfontosabb jelzőrendszere a vállalatok, vállalkozások gazdasági tevékenységének. A cashflow kimutatások és elemzések, valamint előrejelzések készítését a korszerű vállalatvezetés és -elemzés modern eszközének tekintjük, ám valójában azok azóta szerves részei a vállalkozások vezetésének, amióta azok egyáltalán pénzzel gadálkodnak, ha nem is illették azt ilyen szép külhoni szóval. A mi kétségtelen előnyünk viszont, hogy fejlett technikákkal rendelkezünk ehhez.

A tapasztalatok egyértelműen arra mutatnak, hogy a készpénztermelő képesség a vállalatok egyik legfontosabb értékmérőjévé vált. Meglehetősen magától értetődő, milyen nagy a gazdasági jelentősége a vállalatok nyereségtermelő képességének, és mennyire fontos az a tulajdonosaik számára. A piaci értéküket azonban igen gyakran legalább ennyire, vagy még nagyobb mértékben az határozza meg, hogy várhatóan milyen lesz a jövőbeni készpénztermelő képességük. Valójában nincs is ebben semmi meglepő. A készpénz az egyik legfontosabb termelési tényező. A vállalatok gazdasági erejét jelentősen növeli és mozgásterüket tágítja, ha biztosított, hogy mindig rendelkeznek elegendő készpénzzel ahhoz, hogy zavartalanul folytassák és fejlesszék a tevékenységüket, és az ésszerűség keretei között – olykor még azon túl is – megragadhassák a kínálkozó lehetőségeket. Ebben pedig különösen nagy hasznukra lehet egy igazán jó ‚fejőstehén', amely folyamatosan termeli számukra a készpénzt.

A vállalkozások vezetésében is különösen nagy a jelentősége a jövőre vonatkozó pénzforgalmi tervnek. Bármit is szándékozik tenni a cég, bárhogyan akarja folytatni vagy éppen fejleszteni a tevékenységét, ahhoz meg kell vásárolnia a szükséges termelési tényezőket, erre pedig csak akkor képes, ha a megfelelő időpontban és a megfelelő mennyiségben rendelkezésére áll a szükséges készpénz. Így bármilyen tervet készítenek is a vállalkozás vezetői, annak sikeres megvalósítására csak akkor van esély, ha a kellő időben meglesz rá a pénz. Ezt pedig a vállalkozás jövőbeni pénzforgalmi terve mutatja meg, már amennyiben azt szakszerűen készítették el. Ezért feltétlenül helyénvaló az a szemlélet, amely a készpénz-költségvetést a tervezés kulcseszközének tekinti. Ez tükröződik ebben a könyvben is.

Felvethető, hogy mindezzel túlbecsüljük a készpénz jelentőségét, hiszen ha nincs pénz, majd ád a bank. Jó ellenvetés, kár, hogy többszörösen is hamis. Először is: a céghitelezés terén a bankok leginkább csak a jólmenő vállalkozásoknak adnak pénzt. Ez általában is érvényes, de különösen igaz itt és most, napjaink magyar gazdaságában. Igen jó okuk van erre: mind a józan ész, mind a velük szembeni elvárások és követelmények arra szorítják őket, hogy csak olyan vállalkozásnak adjanak hitelt, amelyről igen nagy bizonyossággal látják, hogy az mindenkor képes lesz majd a hitelmegállapodásnak megfelelően megfizetni a kamatokat és a törlesztést. Így, ha a bank szakszerűen jár el, akkor hitelezési döntésének egyik meghatározó elemeként bekéri és megvizsgálja az ügyfél készpénzforgalmi tervét. Ebből ellenőrzi, vajon képződik-e annál a szükséges időben elegendő készpénz ahhoz, hogy teljesíteni tudja az adósságszolgálati kötelezettségeit. Természetesen magának a vállalatnak is tudnia kell ezt, hiszen enélkül nem képes ura maradni a saját sorsának.

Másodszor: a banknak magának is kedvezőtlen következményekkel jár, ha meginogni látszik adósának fizetőképessége, ha csak halványan is felsejlik annak eshetősége, hogy az nem teljesíti rendben az adósságszolgálati kötelezettségeit. Ha az adóst illetően megjelenik ez a veszély, akkor a vele szembeni követelésre a banknak céltartalékot kell képeznie, ez pedig – legalábbis átmenetileg – rontja az eredményét.[1] Teljesen természetes, sőt szükségszerű ezért, hogy ha a bank a hiteligények elbírálásánál ezt figyelembe veszi. Az olyan esetekben, ahol a bank értékelése szerint a hiteltkérőnél fennáll annak eshetősége, hogy fizetési nehézségei lesznek, ha meg is adják a hitelt, annak árában – azaz az

[1] Igen szemléletes példaként kínálkozik erre a Postabank.

érte fizetendő kamatban – kockázati felárat érvényesítenek.

A jól gazdálkodó vállalat a hitelfelvételek elfogadásánál felméri, képes lesz-e azokat rendben teljesíteni. Ha rosszul állapítja meg az erre felhasználható készpénzének várható jövőbeni alakulását, erre csúnyán ráfizethet – pl. késedelmi kamatok formájában.

Lehet ugyan pénzt kapni vagyoni biztosíték ellenében is, azonban a felvevőnek nagyon is drágává válik a kölcsön, ha nem tud rendben fizetni, és ezért a biztosíték elvesztésével kell felelnie.

Vállalataink, vállalkozásaink jelentős hányadának nem is bankhitelre, hanem sokkal inkább tőkeinjekcióra lenne szüksége ahhoz, hogy a szükséges mértékben megszilárdíthassa gazdasági alapjait és tartósan életképes céggé válhassék. Ha ehhez befektetőt keresnek, az az esetek nagy részében a cégnek a belátható jövőben várható pénzforgalmi és likviditási helyzetét is figyelembe veszi annak eldöntésénél, érdemesnek látja-e abba a pénzével beszállnia. Természetes, hogy a cég vezetőitől el is várja a kellő jártasságot ezen a területen (is).

A vállalkozások közötti üzleti kapcsolatok fontos tényezője a kereskedelmi hitelezés. A cégek gyakran rákényszerülnek, hogy hitelt nyújtsanak a vásárlóiknak, mert másként nem tudják eladni azoknak termékeiket és szolgáltatásaikat. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az értékesítési tevékenységük alátámasztására, annak érdemi részeként meg kell tanulniuk a hitelezés tudományát és technikáját. Valószínűleg igen sokan lesznek azok a vállalati szakemberek, akik különösen érdekesnek és tanulságosnak találják majd e mű kereskedelmi hitelezéssel foglalkozó részét.

Bizonyára sokan lesznek viszont olyanok is, akikben hiányérzetet hagy a mű amúgy igen izgalmasnak ígérkező fejezete, amely „A készpénzszükségletek kielégítésének kreatív módszerei" címet viseli. Erről a területről nem lehet elég sokat tudni, a kifejtés ugyanakkor itt eléggé rövidre sikeredett. Arra mindenesetre így is jó, hogy étvágyat csináljon az idevágó további ismeretek megszerzéséhez.

A könyv kiemelésre méltó erénye a jól érthető, világos stílusa, és a gyakorlatias előadásmód. A benne előadott gazdasági ismeretek megértéséhez nem kell magasabb képzettség, így azok mindenki számára hozzáférhetőek. A felvonultatott tudás megértését és elsajátítását példák bőséges sora segíti.

Azoknak, akik fejleszteni vagy frissíteni kívánják angol nyelvismereteiket, az egymással párhuzamosan megjelenő angol és magyar szöveg ezúttal is kiváló lehetőségeket kínál erre.

Osman Péter

MIKULÁS Gábor:
MENEDZSMENT

Bevezetés 7 vezetői teszttel, 222 információs és könyvtári példával

Nyíregyháza: „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak" Egyesülés, 1999

A magyar könyvtári szakirodalom nem bővelkedik könyvtári menedzsmentről szóló korszerű művekben. 1995-ben jelent meg Mark Deckers és Mikulás Gábor Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe című munkája, amely e mű előzményének tekinthető. A kilencvenes évek második felében az Országos Széchenyi Könyvtár indított útjára egy szakirodalmi szemle füzetsorozatot, Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek: a könyvtári menedzsment füzetei címmel. Ezek az ún. sárga füzetek kis példányszámban, kötetenként 800 példányban jelentek meg, és a vezetői feladatok egyes témaköreivel foglalkoztak, például stratégiai tervezés, könyvtári marketing stb., de átfogó, a könyvtári menedzsment feladatait és a korszerű szakirodalmat összességében feldolgozó mű még nem született meg. Talán ezt az űrt próbálta kitölteni Mikulás Gábor új könyvével, ami természetesen a fent említett Mark Deckers-szel közösen írt könyv bővített és korszerűsített kiadása.

Mikulás a könyv szerkezeti kialakításánál egy holland szerző, Zijlstra menedzsmentfunkció-felosztását vette alapul. Ez a következő:

- Tervezés
- Irányítás
- Szervezés
- Emberierőforrás-gazdálkodás

és vezetés.

A könyv a bevezető első fejezet után, amelynek címe Információs és könyvtári menedzsment a felsorolt témaköröket elemzi.

Az első fejezetben bemutatja, hogy az információs és könyvtári menedzsment ismeretek miért fontosak a magyar könyvtárügyben. Ezen ismeretek hiányát egy 1992-ben végzett SWOT analízissel bizonyítja.

A tervezés fejezetben e funkció célját, hatását fogalmazza meg. Bemutatja a tervezési szinteket, a tervezés jellemzőit. Ismerteti a tervek formai jegyeit és tartalmi követelményeit. A sratégiai és az operatív tervek elkészítéséhez is segítséget nyújt. Itt foglalkozik a marketinggel és a költségvetés-tervezéssel.

A harmadik fejezetben az irányítás folyamatait mutatja be. A fejezet első része a teljesítménytényezőkkel, a teljesítményméréssel, a teljesítménymutatókkal és a teljesítmény értékelésével

érte fizetendő kamatban – kockázati felárat érvényesítenek.

A jól gazdálkodó vállalat a hitelfelvételek elfogadásánál felméri, képes lesz-e azokat rendben teljesíteni. Ha rosszul állapítja meg az erre felhasználható készpénzének várható jövőbeni alakulását, erre csúnyán ráfizethet – pl. késedelmi kamatok formájában.

Lehet ugyan pénzt kapni vagyoni biztosíték ellenében is, azonban a felvevőnek nagyon is drágává válik a kölcsön, ha nem tud rendben fizetni, és ezért a biztosíték elvesztésével kell felelnie.

Vállalataink, vállalkozásaink jelentős hányadának nem is bankhitelre, hanem sokkal inkább tőkeinjekcióra lenne szüksége ahhoz, hogy a szükséges mértékben megszilárdíthassa gazdasági alapjait és tartósan életképes céggé válhassék. Ha ehhez befektetőt keresnek, az az esetek nagy részében a cégnek a belátható jövőben várható pénzforgalmi és likviditási helyzetét is figyelembe veszi annak eldöntésénél, érdemesnek látja-e abba a pénzével beszállnia. Természetes, hogy a cég vezetőitől el is várja a kellő jártasságot ezen a területen (is).

A vállalkozások közötti üzleti kapcsolatok fontos tényezője a kereskedelmi hitelezés. A cégek gyakran rákényszerülnek, hogy hitelt nyújtsanak a vásárlóiknak, mert másként nem tudják eladni azoknak termékeiket és szolgáltatásaikat. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az értékesítési tevékenységük alátámasztására, annak érdemi részeként meg kell tanulniuk a hitelezés tudományát és technikáját. Valószínűleg igen sokan lesznek azok a vállalati szakemberek, akik különösen érdekesnek és tanulságosnak találják majd e mű kereskedelmi hitelezéssel foglalkozó részét.

Bizonyára sokan lesznek viszont olyanok is, akikben hiányérzetet hagy a mű amúgy igen izgalmasnak ígérkező fejezete, amely „A készpénzszükségletek kielégítésének kreatív módszerei" címet viseli. Erről a területről nem lehet elég sokat tudni, a kifejtés ugyanakkor itt eléggé rövidre sikeredett. Arra mindenesetre így is jó, hogy étvágyat csináljon az idevágó további ismeretek megszerzéséhez.

A könyv kiemelésre méltó erénye a jól érthető, világos stílusa, és a gyakorlatias előadásmód. A benne előadott gazdasági ismeretek megértéséhez nem kell magasabb képzettség, így azok mindenki számára hozzáférhetőek. A felvonultatott tudás megértését és elsajátítását példák bőséges sora segíti.

Azoknak, akik fejleszteni vagy frissíteni kívánják angol nyelvismereteiket, az egymással párhuzamosan megjelenő angol és magyar szöveg ezúttal is kiváló lehetőségeket kínál erre.

Osman Péter

MIKULÁS Gábor:
MENEDZSMENT

Bevezetés 7 vezetői teszttel, 222 információs és könyvtári példával

Nyíregyháza: „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak" Egyesülés, 1999

A magyar könyvtári szakirodalom nem bővelkedik könyvtári menedzsmentről szóló korszerű művekben. 1995-ben jelent meg Mark Deckers és Mikulás Gábor Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe című munkája, amely e mű előzményének tekinthető. A kilencvenes évek második felében az Országos Széchenyi Könyvtár indított útjára egy szakirodalmi szemle füzetsorozatot, Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek: a könyvtári menedzsment füzetei címmel. Ezek az ún. sárga füzetek kis példányszámban, kötetenként 800 példányban jelentek meg, és a vezetői feladatok egyes témaköreivel foglalkoztak, például stratégiai tervezés, könyvtári marketing stb., de átfogó, a könyvtári menedzsment feladatait és a korszerű szakirodalmat összességében feldolgozó mű még nem született meg. Talán ezt az űrt próbálta kitölteni Mikulás Gábor új könyvével, ami természetesen a fent említett Mark Deckers-szel közösen írt könyv bővített és korszerűsített kiadása.

Mikulás a könyv szerkezeti kialakításánál egy holland szerző, Zijlstra menedzsmentfunkció-felosztását vette alapul. Ez a következő:

- Tervezés
- Irányítás
- Szervezés
- Emberierőforrás-gazdálkodás

és vezetés.

A könyv a bevezető első fejezet után, amelynek címe Információs és könyvtári menedzsment a felsorolt témaköröket elemzi.

Az első fejezetben bemutatja, hogy az információs és könyvtári menedzsment ismeretek miért fontosak a magyar könyvtárügyben. Ezen ismeretek hiányát egy 1992-ben végzett SWOT analízissel bizonyítja.

A tervezés fejezetben e funkció célját, hatását fogalmazza meg. Bemutatja a tervezési szinteket, a tervezés jellemzőit. Ismerteti a tervek formai jegyeit és tartalmi követelményeit. A sratégiai és az operatív tervek elkészítéséhez is segítséget nyújt. Itt foglalkozik a marketinggel és a költségvetés-tervezéssel.

A harmadik fejezetben az irányítás folyamatait mutatja be. A fejezet első része a teljesítménytényezőkkel, a teljesítményméréssel, a teljesítménymutatókkal és a teljesítmény értékelésével

ábrázolja a tervezés fontosságát. A második részben az irányítás folyamatait elemzi. A különböző erőforrások (könyvtári állomány nagysága, költségvetési források) irányításban betöltött szerepe, valamint a források elosztásának tervezése milyen tényezőkön keresztül történik. Foglalkozik a használói elégedettséggel és annak hiányával, valamint az általános könyvtári szolgáltatásokkal, és említés szintjén a jogi szabályozással.

Ebben a fejezetben kapott helyet a TQM és a minőségszabályozás a könyvtári munkában. Ezek ismertetése után tárgyalja a 7Q-t, azaz a TQM hét helyzetértékelő módszerét. Bemutatja az ISO 9000-es minőségi szabványokat, és azok magyar megfelelőit.

A 4. fejezet a Szervezés témaköre. Itt a szervezés elveit, a szervezeti kultúrát mutatja be. Összehasonlítja a különböző szervezeti felépítéseket, ábrázolja a szervezet karcsúsításának lehetőségeit, és foglalkozik a szervezet újjáalakításával.

Az 5. fejezetben az emberierőforrás-gazdálkodással és a vezetéssel foglalkozik. Az emberierőforrás-gazdálkodás az erőforrások irányítása részhez tartozik, de a téma meghatározó szerepe miatt külön fejezetet kapott. A vezetés szerepét és fontosságát a kommunikáció jelentőségével, fajtáival itt tárgyalja.

A könyv az alcímében leírtaknak megfelelően számtalan példán mutatja be az egyes fejezetekhez tartozó elméleti kérdések gyakorlatban történő alkalmazását. A tankönyvként való használatot segítik az egyes fejezetek végén található feladatok. A könyv erőssége a bőséges irodalomjegyzék, amely az adott rész után következik, és a témában való további elmélyülésre ad lehetőséget. A könyv pontos tárgymutatót, kislexikont és egy angol–magyar menedzsment kisszótárt is tartalmaz. A mellékletekben ismerteti az angol közkönyvtári chartát, a minőségfejlesztésben ismert Juran-féle hármas egységet, és a minőségi egységet. A könyvet hét vezetői teszt és azok értékelése zárja.

A szerző véleményem szerint a magyar könyvtári munka és a könyvtári menedzsment minőségi javítását tartja a legfontosabbnak. A cél a 90 %-os könyvtár, ami azt jelenti, hogy a szolgáltatásokban a használói igények legalább 90 %-át a könyvtár valamilyen formában ki kell elégítse. A magyar könyvtárügy még messze van ettől, de úgy gondolom, hogy korszerű vezetési ismeretekkel, a könyvtári munka szolgáltatási jellegének erősítésével ez bizonyos időn belül elérhető lesz.

A könyv néhány hiányosságáról is szólnék. Nem tesz említést a szerző a jogi résznél az 1997. évi CXL. törvényről, vagyis a kulturális alaptörvényről, ami a könyvtári munka törvényi hátterét biztosítja. Igaz, hogy a kiegészítő rendelkezések megjelenése elég lassú, de a törvény a nyilvános könyvtári ellátás és a közkönyvtárak szempontjából igen jelentős. Jó lett volna még emellett a különböző könyvtártípusok és a könyvtári tevékenységek összehasonlítását lehetővé tevő módszerek, például a benchmarking ismertetésével többet foglalkozni, mert ezeket a könyv csak említi, pedig a könyvtári munka jó terep lehetne e módszerek alkalmazására.

Mindemellett úgy gondolom, hogy a magyar könyvtári szakirodalom gazdagabb lett egy jól megírt menedzsmentkönyvvel, és talán a könyvtári felsőoktatás is profitál majd e mű megjelenéséből.

Nusser Tamás

BŐGEL György:

NYERESÉG-KÖZPONT, ÜZLETÁG, DIVÍZIÓ

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 250 p.

Napjainkban a vállalatok, vállalkozások egyre fokozódó versenyének lehetünk tanúi. Ebben a versenyben csak azok maradhatnak sikeresek, ahol a vezetők képesek a megújulásra, lépést tudnak tartani a változásokkal, s a siker érdekében átalakítják a vállalati gondolkodást és szervezetet. Ehhez az ide vonatkozó szakirodalmat is igénybe kell venni! A Kossuth Kiadó a V.I.P.-könyvek sorozatát (Very Important Publications) a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetével közösen indította útjára, segítséget nyújtva a menedzserek gyakorlatban felmerülő problémáinak megoldásához, továbbképzéséhez, a korszerű vezetéstudományi ismeretek megszerzéséhez. Foglalkoznak ezek a könyvek az új vezetési módszerekkel, a közgazdasági elemzésekkel, a változások menedzselésével, a versenyképesség feltételeivel. Ez utóbbiak közé tartozik a nagyobb méretű vállalatok könnyebb kezelhetősége céljából végrehajtandó decentralizálás, üzletágakra, nyereségközpontokra és divíziókra való lebontás is…

A sikeres vállalatok egyre növekednek, létszámuk szaporodik, irányításuk mind nehezebbé válik; mindenképpen átszervezésre van tehát szükség! Ehhez az első lépés a különböző tevékenységek szétválasztása, a más és más feladatokat ellátó részlegek létrehozása, azaz a lineáris-funkcionális rendszer kialakítása volt. A fejlődés során olyan problémák (az ügyfélkiszolgálás folyamata nehézkes, a stratégiai vezetésnek kell foglalkoznia az operatív feladatokkal is, növekszik a bürokrácia, elszámolási nehézségek

ábrázolja a tervezés fontosságát. A második részben az irányítás folyamatait elemzi. A különböző erőforrások (könyvtári állomány nagysága, költségvetési források) irányításban betöltött szerepe, valamint a források elosztásának tervezése milyen tényezőkön keresztül történik. Foglalkozik a használói elégedettséggel és annak hiányával, valamint az általános könyvtári szolgáltatásokkal, és említés szintjén a jogi szabályozással.

Ebben a fejezetben kapott helyet a TQM és a minőségszabályozás a könyvtári munkában. Ezek ismertetése után tárgyalja a 7Q-t, azaz a TQM hét helyzetértékelő módszerét. Bemutatja az ISO 9000-es minőségi szabványokat, és azok magyar megfelelőit.

A 4. fejezet a Szervezés témaköre. Itt a szervezés elveit, a szervezeti kultúrát mutatja be. Összehasonlítja a különböző szervezeti felépítéseket, ábrázolja a szervezet karcsúsításának lehetőségeit, és foglalkozik a szervezet újjáalakításával.

Az 5. fejezetben az emberierőforrás-gazdálkodással és a vezetéssel foglalkozik. Az emberierőforrás-gazdálkodás az erőforrások irányítása részhez tartozik, de a téma meghatározó szerepe miatt külön fejezetet kapott. A vezetés szerepét és fontosságát a kommunikáció jelentőségével, fajtáival itt tárgyalja.

A könyv az alcímében leírtaknak megfelelően számtalan példán mutatja be az egyes fejezetekhez tartozó elméleti kérdések gyakorlatban történő alkalmazását. A tankönyvként való használatot segítik az egyes fejezetek végén található feladatok. A könyv erőssége a bőséges irodalomjegyzék, amely az adott rész után következik, és a témában való további elmélyülésre ad lehetőséget. A könyv pontos tárgymutatót, kislexikont és egy angol–magyar menedzsment kisszótárt is tartalmaz. A mellékletekben ismerteti az angol közkönyvtári chartát, a minőségfejlesztésben ismert Juran-féle hármas egységet, és a minőségi egységet. A könyvet hét vezetői teszt és azok értékelése zárja.

A szerző véleményem szerint a magyar könyvtári munka és a könyvtári menedzsment minőségi javítását tartja a legfontosabbnak. A cél a 90 %-os könyvtár, ami azt jelenti, hogy a szolgáltatásokban a használói igények legalább 90 %-át a könyvtár valamilyen formában ki kell elégítse. A magyar könyvtárügy még messze van ettől, de úgy gondolom, hogy korszerű vezetési ismeretekkel, a könyvtári munka szolgáltatási jellegének erősítésével ez bizonyos időn belül elérhető lesz.

A könyv néhány hiányosságáról is szólnék. Nem tesz említést a szerző a jogi résznél az 1997. évi CXL. törvényről, vagyis a kulturális alaptörvényről, ami a könyvtári munka törvényi hátterét biztosítja. Igaz, hogy a kiegészítő rendelkezések megjelenése elég lassú, de a törvény a nyilvános könyvtári ellátás és a közkönyvtárak szempontjából igen jelentős. Jó lett volna még emellett a különböző könyvtártípusok és a könyvtári tevékenységek összehasonlítását lehetővé tevő módszerek, például a benchmarking ismertetésével többet foglalkozni, mert ezeket a könyv csak említi, pedig a könyvtári munka jó terep lehetne e módszerek alkalmazására.

Mindemellett úgy gondolom, hogy a magyar könyvtári szakirodalom gazdagabb lett egy jól megírt menedzsmentkönyvvel, és talán a könyvtári felsőoktatás is profitál majd e mű megjelenéséből.

Nusser Tamás

BŐGEL György:

NYERESÉG-KÖZPONT, ÜZLETÁG, DIVÍZIÓ

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 250 p.

Napjainkban a vállalatok, vállalkozások egyre fokozódó versenyének lehetünk tanúi. Ebben a versenyben csak azok maradhatnak sikeresek, ahol a vezetők képesek a megújulásra, lépést tudnak tartani a változásokkal, s a siker érdekében átalakítják a vállalati gondolkodást és szervezetet. Ehhez az ide vonatkozó szakirodalmat is igénybe kell venni! A Kossuth Kiadó a V.I.P.-könyvek sorozatát (Very Important Publications) a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetével közösen indította útjára, segítséget nyújtva a menedzserek gyakorlatban felmerülő problémáinak megoldásához, továbbképzéséhez, a korszerű vezetéstudományi ismeretek megszerzéséhez. Foglalkoznak ezek a könyvek az új vezetési módszerekkel, a közgazdasági elemzésekkel, a változások menedzselésével, a versenyképesség feltételeivel. Ez utóbbiak közé tartozik a nagyobb méretű vállalatok könnyebb kezelhetősége céljából végrehajtandó decentralizálás, üzletágakra, nyereségközpontokra és divíziókra való lebontás is…

A sikeres vállalatok egyre növekednek, létszámuk szaporodik, irányításuk mind nehezebbé válik; mindenképpen átszervezésre van tehát szükség! Ehhez az első lépés a különböző tevékenységek szétválasztása, a más és más feladatokat ellátó részlegek létrehozása, azaz a lineáris-funkcionális rendszer kialakítása volt. A fejlődés során olyan problémák (az ügyfélkiszolgálás folyamata nehézkes, a stratégiai vezetésnek kell foglalkoznia az operatív feladatokkal is, növekszik a bürokrácia, elszámolási nehézségek

merülnek fel stb.) kerültek felszínre, amelyek miatt ez a rendszer már nem működött megfelelően. Szét kellett választani ezért a stratégiai és az operatív szinteket, önálló döntési joggal rendelkező üzletágakat, felelős nyereségközpontokat, vagyis divizionáis rendszert kellett kialakítani. Ennek előnyeiről, a megoldandó problémákról olvashatunk Bőgel György könyvében nyugati nagyvállalatok példái alapján (General Motors, Hewlett-Packard). A divizionális forma elterjedése a fejlett piacgazdaságokban ma is folytatódik.

Magyarországon a nemzeti jövedelem döntő részét centralizált nagyvállalatok hozták; a rendszerváltás előtt alig találkozhattunk decentralizált, önelszámolásra berendezkedett vállalatirányítási rendszerekkel. Megismerjük ennek okait (funkcionális irányítás, a tőkepiac fejletlensége, bürokratikus számviteli rendszer stb.), majd arról olvashatunk, hogy a fejlődő piacgazdaságban a vállalatvezetők többsége felismerte a szervezet fontosságát, és elkezdték tanulmányozni a világ más részeiben elterjedt megoldásokat. A könyv útmutatást ad arra, hogy milyen problémákat kell megoldania annak, aki vállalatát a hagyományos funkcionális rendszerből jól működő divizionális szervezetté kívánja átalakítani.

Első lépésként el kell határolni egymástól az üzletágakat, s meg kell határozni azokat az üzleti területeket, amelyekkel az egyes divíziók foglalkoznak majd. Megismerjük itt a divízióként megszervezhető üzletágakkal szemben felmerülő követelményeket (legyen a többi üzletágétól megkülönböztethető terméke, szolgáltatása, ehhez saját piac kapcsolódjon, a termelési-technikai rendszer önálló egységet alkosson, meghatározhatók legyenek a vele kapcsolatban felmerülő kiadások és bevételek, valamint a befektetett tőke stb.). A divíziókat többféle bázison is létre lehet hozni: ráépíthetők egyes termékekre, termékcsaládokra, földrajzi területekre, technológiákra, műszakokra, tevékenységekre, funkciókra. Példák szemléltetik a szakosodási lehetőségeket (bútorkereskedelem, távközlés). Fontos versenytényező lehet a diverzifikálás módja és iránya, újabb üzletágak és divíziók kiépítésének stratégiája és technikája; a szerző ezt a COCA-COLA és a Pepsi-Cola vállalatok közt lezajlott verseny történetének leírásával szemlélteti. Ebből is kiderül, hogy a piacon már nem üzletágak állnak szemben egymással, hanem üzletági rendszerek vetélkednek más rendszerekkel.

A decentralizáció mértékének meghatározásánál határvonalat kell húzni a vállalati központ és a divíziók között. Ennek lényege, hogy a központ stratégiai ügyekkel foglalkozik és esetleg szolgáltatásokat nyújt, a divíziók pedig az operatív üzletmenetet biztosítják. A vállalati központok általános feladatai: a tervezés irányítása, a vállalati eszközök elosztása a divíziók között, az ellenőrzési rendszer kialakítása, a divíziók teljesítményének értékelése és a személyzeti feladatok ellátása, szolgáltatások nyújtása. Az értékteremtésnél arra kell törekedni, hogy a divíziók egy vállalatba összefogva többet érjenek el, mint külön-külön. A dinamikus együttműködés (szinergia) a szerepeknek és taktikáknak a lehetőségekhez való igazítását jelenti.

A vállalat tőkeelosztási mechanizmusának kidolgozásánál először azt kell meghatározni, hogy milyen részekből áll ez a tőke, s csak ezután lehet dönteni annak felosztásáról. Meg kell határozni azt is, hogy milyen szerepe legyen a tervezésnek a rendszer irányításában, milyen vállalati és üzletági tervek készüljenek, s milyen legyen az operatív tervezés folyamata. A szerző itt azokkal a tervezési problémákkal foglalkozik, melyek kifejezetten a divizionális szervezetekhez kapcsolódnak; nem húz éles határvonalat a stratégiai és az operatív tervezés között, inkább az összefüggéseket hangsúlyozza. Leírja a stratégiaalkotás problémáit és az operatív tervezés folyamatát.

A divíziók teljesítményeinek megítéléséhez megfelelő elszámolási rendszert kell kialakítani, az elszámolásnál arra kell törekedni, hogy az pontos, döntésre alkalmas és igazságos legyen. Tisztázni kell, hogy milyen elszámolási egységekből álljon a vállalat, hogyan történjen a divíziók és a vállalati központ költségeinek elszámolása. Számítani kell arra, hogy az elszámolásnál heves viták alakulnak ki, hiszen érdekeket érint; a viták és felülvizsgálatok pontosabbá tehetik a döntésekhez szükséges információkat.

A divíziók közti termékátadások hozzák létre a belső piacot, amelyben az érintett divíziók mint eladók és vevők szerepelnek elszámolási kötelezettséggel. Tisztázni kell itt a divíziók önállóságát s azt, hogy ki döntsön a belső elszámoló árakról. A divizionális rendszer logikája szerint a vállalati központ a megszokottnál kevesebb utasítást adhat a divízióknak. A szerző bemutatja az alkalmazható módszereket és modelleket, s az elszámoló árakról folytatott viták leírásával szemlélteti az árképzési módokat, a vezetők nézőpontjait és döntéseit. A szolgáltató egységeket is be kell illeszteni a rendszerbe, amelyek során ki kell dolgozni elszámolási és eredménymérési rendszerüket. A divíziók eredményeinek értékelésénél célszerű a vállalati szinten használt mutatókat alkalmazni; példákon keresztül ismerjük meg az ezzel kapcsolatban jelentkező problémákat. A divíziók értékelésére sokféle pénzügyi mutató használható, közülük a leginkább megfelelőket kell kiválasztani.

Az ösztönzési rendszer akkor működhet jól, ha a vállalat egyértelműen meghatározza stratégiai és operatív céljait, ha a rendszer egyszerű és áttekinthető, kiszűri a szubjektív elemeket, a tényezőket az ösztönzöttek befolyásolni tudják, s az elszámolási rend reális képet mutat az egységek teljesítményeiről. Megismerjük a könyvből a divizionális rendszerekben legelterjedtebb pénzügyi jutalmazási formákat (azonnal kifizetett pénzjutalom, illetve jutalomként adott részvények, késleltetett pénzjutalom, részvényvásárlási opció). Megoldást kell találni a sajátos emberi, munkaerő-gazdálkodási problémákra is. A divizionális rendszer más irányítási formákhoz hasonlóan egyes csoportok érdekeit támogathatja, másokét viszont sértheti. Számításba kell venni azokat a természetes emberi helyzeteket és reakciókat is, amelyek a nagyobb változásokat kísérik (az elbizonytalanodást, a félelmet, a burkolt ellenállást és még sok más tényezőt).

Olvashatunk a továbbiakban az átalakulási, átszervezési folyamat lebonyolításának a menetéről, a költségkeret, a személyzet és képzésük, a stratégia és üzleti terv, az elszámolások, az eszközök, az információs és az ösztönzési rendszer meghatározásáról, a változásmenedzsment szakértőjének (J. Kotter) tanácsairól. Ezek szerint fontos a veszélyérzet felkeltése, a csapat összeállítása, a jövőkép felrajzolása és kommunikálása, az akadályok elhárítása, az eredmények konszolidálása, s a változások megyökereztetése a vállalati kultúrában.

Végül a könyv utolsó fejezete (Merre tovább?) arról szól, hogy a vezetés hogyan kezeli a továbblépési lehetőségeket. A szerző idéz A. Sloywotzky és D. Morrison 1997-ben megjelent könyvéből (The Profit Zone), mely szerint: „Egy vállalatnak, ha tartósan fenn akar maradni, üzleti struktúráját időről időre úgy kell megváltoztatnia, ahogy ügyfelei igényei és prioritásai átalakulnak, és ahogy az érték elvándorol a tradicionális struktúrától. Az üzleti struktúrák gazdaságilag ugyanúgy elavulnak, mint a termékek műszaki megoldásai."

Az üzleti modell (Business design) szerintük az ügyfelek kiválasztásából, az érték, a nyereség megragadásából, a stratégiai kontrollból és a tevékenységi kör meghatározásából áll. Akkor igazán hatásos, ha ezek az összetevők egymást erősítve szerves egészet alkotnak. Az üzleti modellek nem örök érvényűek, különböző korok és különböző helyzetek eltérő modelleknek kedveznek; optimalizálni, időről időre megváltoztatni, esetenként radikálisan átalakítani kell azokat a vállalati méretek megváltozása, a globális verseny, a technikai fejlődés stb. hatására. A 30. ábra a divizionális modell hosszú távú fejlődését befolyásoló tényezőket szemlélteti. A szerző kifejti, hogy egy hálózatban a hierarchiánál fontosabb szervező erő a folyamat; a folyamatok radikális megújítását a Business Process Reengineering tűzte ki célul. A fejlődés útja szinte beláthatatlan. „Ezt az új világot a rohamosan fejlődő, a vállalatirányítási rendszerekre közvetlen és erős hatást gyakorló információs technológia irányítja..."

R. I.

GÖRÖG Mihály: ÁLTALÁNOS PROJEKTMENEDZSMENT

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 194 p.

Századunk második felében a gazdasági szervezetek sikeres működésének egyik fontos meghatározója a felgyorsulás, a szinte folyamatos változás. Ez kényszeríti a vállalatokat a stratégiában való gondolkodásra és arra, hogy stratégiai céljaik eléréséhez különböző projekttevékenységeket végezzenek, s így alkalmazkodjanak az állandóan változó környezeti feltételekhez. A stratégiai célok mint projektek – egyszeri komplex feladatok – valósulnak meg meghatározott idő- és költségkorlátok mellett. A szervezetek számára a stratégiai célok elérése – így hosszú távú fennmaradásuk – jelentős részben a projektek sikeres végrehajtásától függ! Görög Mihály könyve azoknak nyújt segítséget, akik egy szervezet stratégiai céljainak megvalósításáért, a projektek teljesítésének irányításáért viselnek közvetlen felelősséget. A könyvben leírtakat eredményesen használhatják továbbá a témakörrel foglalkozó egyetemi hallgatók is.

Az első fejezetben a szerző bemutatja a projektmenedzsment helyét és szerepét a szervezetek életében, rávilágítva a már meglevő vezetési dimenziókra, a szervezeti stratégia és a projektek közti összefüggésekre. Rámutat arra, hogy a vezetés egyik dimenziója az aktuális közvetlen célok és napi feladtok folyamatos és eredményes teljesítése. Ettől függ a szervezet jövőbeni működőképessége, mert a stratégiai célok megvalósításának eredményei a napi operatív tevékenység részévé válva jelentősen befolyásolják a szervezet működésének eredményességét. Ezek a feladatok az operatív és a stratégiai menedzsmenttől eltérő vezetési szemléletet, eltérő módszereket és technikákat jelentenek a szervezetek vezetésében; ez a projektmenedzsment. Mindig valamilyen egyedi cél elérésére összpontosít, amelynek megvalósítási időtartama előre rögzítve van, a teljesítés költsége meg van határozva; ezek a jellemzők a projektmenedzsmentet a vezetéstudomány önálló részterületévé teszik.

A szerző megvilágítja a szervezeti stratégia és a projektek, valamint a straté-

Az ösztönzési rendszer akkor működhet jól, ha a vállalat egyértelműen meghatározza stratégiai és operatív céljait, ha a rendszer egyszerű és áttekinthető, kiszűri a szubjektív elemeket, a tényezőket az ösztönzöttek befolyásolni tudják, s az elszámolási rend reális képet mutat az egységek teljesítményeiről. Megismerjük a könyvből a divizionális rendszerekben legelterjedtebb pénzügyi jutalmazási formákat (azonnal kifizetett pénzjutalom, illetve jutalomként adott részvények, késleltetett pénzjutalom, részvényvásárlási opció). Megoldást kell találni a sajátos emberi, munkaerő-gazdálkodási problémákra is. A divizionális rendszer más irányítási formákhoz hasonlóan egyes csoportok érdekeit támogathatja, másokét viszont sértheti. Számításba kell venni azokat a természetes emberi helyzeteket és reakciókat is, amelyek a nagyobb változásokat kísérik (az elbizonytalanodást, a félelmet, a burkolt ellenállást és még sok más tényezőt).

Olvashatunk a továbbiakban az átalakulási, átszervezési folyamat lebonyolításának a menetéről, a költségkeret, a személyzet és képzésük, a stratégia és üzleti terv, az elszámolások, az eszközök, az információs és az ösztönzési rendszer meghatározásáról, a változásmenedzsment szakértőjének (J. Kotter) tanácsairól. Ezek szerint fontos a veszélyérzet felkeltése, a csapat összeállítása, a jövőkép felrajzolása és kommunikálása, az akadályok elhárítása, az eredmények konszolidálása, s a változások megyökereztetése a vállalati kultúrában.

Végül a könyv utolsó fejezete (Merre tovább?) arról szól, hogy a vezetés hogyan kezeli a továbblépési lehetőségeket. A szerző idéz A. Sloywotzky és D. Morrison 1997-ben megjelent könyvéből (The Profit Zone), mely szerint: „Egy vállalatnak, ha tartósan fenn akar maradni, üzleti struktúráját időről időre úgy kell megváltoztatnia, ahogy ügyfelei igényei és prioritásai átalakulnak, és ahogy az érték elvándorol a tradicionális struktúrától. Az üzleti struktúrák gazdaságilag ugyanúgy elavulnak, mint a termékek műszaki megoldásai."

Az üzleti modell (Business design) szerintük az ügyfelek kiválasztásából, az érték, a nyereség megragadásából, a stratégiai kontrollból és a tevékenységi kör meghatározásából áll. Akkor igazán hatásos, ha ezek az összetevők egymást erősítve szerves egészet alkotnak. Az üzleti modellek nem örök érvényűek, különböző korok és különböző helyzetek eltérő modelleknek kedveznek; optimalizálni, időről időre megváltoztatni, esetenként radikálisan átalakítani kell azokat a vállalati méretek megváltozása, a globális verseny, a technikai fejlődés stb. hatására. A 30. ábra a divizionális modell hosszú távú fejlődését befolyásoló tényezőket szemlélteti. A szerző kifejti, hogy egy hálózatban a hierarchiánál fontosabb szervező erő a folyamat; a folyamatok radikális megújítását a Business Process Reengineering tűzte ki célul. A fejlődés útja szinte beláthatatlan. „Ezt az új világot a rohamosan fejlődő, a vállalatirányítási rendszerekre közvetlen és erős hatást gyakorló információs technológia irányítja..."

R. I.

GÖRÖG Mihály: ÁLTALÁNOS PROJEKTMENEDZSMENT

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 194 p.

Századunk második felében a gazdasági szervezetek sikeres működésének egyik fontos meghatározója a felgyorsulás, a szinte folyamatos változás. Ez kényszeríti a vállalatokat a stratégiában való gondolkodásra és arra, hogy stratégiai céljaik eléréséhez különböző projekttevékenységeket végezzenek, s így alkalmazkodjanak az állandóan változó környezeti feltételekhez. A stratégiai célok mint projektek – egyszeri komplex feladatok – valósulnak meg meghatározott idő- és költségkorlátok mellett. A szervezetek számára a stratégiai célok elérése – így hosszú távú fennmaradásuk – jelentős részben a projektek sikeres végrehajtásától függ! Görög Mihály könyve azoknak nyújt segítséget, akik egy szervezet stratégiai céljainak megvalósításáért, a projektek teljesítésének irányításáért viselnek közvetlen felelősséget. A könyvben leírtakat eredményesen használhatják továbbá a témakörrel foglalkozó egyetemi hallgatók is.

Az első fejezetben a szerző bemutatja a projektmenedzsment helyét és szerepét a szervezetek életében, rávilágítva a már meglevő vezetési dimenziókra, a szervezeti stratégia és a projektek közti összefüggésekre. Rámutat arra, hogy a vezetés egyik dimenziója az aktuális közvetlen célok és napi feladtok folyamatos és eredményes teljesítése. Ettől függ a szervezet jövőbeni működőképessége, mert a stratégiai célok megvalósításának eredményei a napi operatív tevékenység részévé válva jelentősen befolyásolják a szervezet működésének eredményességét. Ezek a feladatok az operatív és a stratégiai menedzsmenttől eltérő vezetési szemléletet, eltérő módszereket és technikákat jelentenek a szervezetek vezetésében; ez a projektmenedzsment. Mindig valamilyen egyedi cél elérésére összpontosít, amelynek megvalósítási időtartama előre rögzítve van, a teljesítés költsége meg van határozva; ezek a jellemzők a projektmenedzsmentet a vezetéstudomány önálló részterületévé teszik.

A szerző megvilágítja a szervezeti stratégia és a projektek, valamint a straté-

giai menedzsment és a projektmenedzsment közötti összefüggéseket. Utal arra is, hogy ez utóbbi miben különbözik az operatív menedzsmenttől a szervezetek vezetésében betöltött funkciója alapján; az összefüggéseket táblázat szemlélteti. A különböző tartalmú projekteket célszerű beruházási, kutatási és fejlesztési, szellemi és szolgáltatási projektek szerint csoportosítani. Megismerjük az egyes csoportokba sorolható projektek jellemzőit, sajátosságait. Ezen túlmenően külső és belső projektekről is beszélhetünk aszerint, hogy a megvalósításban főként a projekttulajdonos szervezeten kívüli közreműködők vesznek részt, vagy a szervezet alapvetően a saját belső erőforrásait veszi igénybe. Operatív szinten is születnek gyakran projektötletek; ezeket célszerű egybevetni a szervezet aktuális stratégiai céljaival.

A második fejezetben a projektmegvalósítási folyamat ábrázolásmódjával és általános leírásával, azaz a projektciklussal ismerkedünk meg. A szerző itt részletesen foglalkozik a beruházási projektciklussal, amely magában foglalja az egymásra épülő lépések sorát, s ezért alkalmas a többi projektek megvalósítási folyamatának megértéséhez és irányításához. A ciklus tevékenységfázisai: a projektalakítás, az odaítélés, a teljesítés és az utóelemzés. Az első fázisban a legfontosabb a megvalósíthatósági tanulmányok elkészítése, a következőben (odaítélés) a projektstratégiát – szerződésstratégia – határozzák meg. Ez a fázis meghatározó tevékenysége; elemei és eszközei pedig a szerződéstípus, a pénzügyi elszámolási mód, az előminősítés és a versenyeztetési eljárás. Tradicionális, kulcsrakész és menedzsment típusú szerződés különöztethető meg; a pénzügyi elszámolási mód pedig ár-, költség- és célbázisú elszámolási mód lehet. Valamennyit részletesen is megismerjük a könyvből.

A teljesítés fázisában növekszik a jelentősége a stratégiával való egybevetésnek; csak így várható reálisan az, hogy a stratégiával összhangban levő eredmény jöjjön létre. Az utóelemzés tárgya a megvalósítás egésze, annak elemzése, hogy a létrejött projekteredmény mennyiben váltja valóra a stratégiai célokat. A projektciklus könyvben bemutatott általános modellje ráirányítja a figyelmet a projektek stratégiai meghatározottságára; erre mind az odaítélés, mind pedig a teljesítés szakaszában feltétlenül szükség van!

A projektalakítási eljárással, a projekteredmény tartalmát meghatározó struktúraszervekkel foglalkozó harmadik fejezetben a szerző gyakorlati tapasztalatok eredményeként írja le a stratégiai akciók projektekké alakítását. Ez a folyamat a projekt elvárt eredménye által teljesítendő operatív funkciókon alapul. A stratégiai akció projektekké való átalakítása során több változat is keletkezhet. A funkcióhordozók (eszközök) struktúrája a tervezett projekteredmény olyan rendszere, amelynek csúcsán a projekteredmény vagy a stratégiai cél áll, ezt az alfunkciók csoportjai követik egészen az elemi funkciókig.

A funkcióhordozók struktúrájának összeállítása során célszerű figyelembe venni a működés környezeti jelelmzőit és az értékelemzési munka eredményeit. Egy projekt teljesítése mindig a funkcióhordozók struktúrájának megvalósítását jelenti, a projekteredmény az operatív működési szakaszban teljesítheti tervezett funkcióit. A szerző megjegyzései arra irányulnak, hogy alaposabban megvilágítsa a struktúratervek alkalmazhatóságát. A tevékenységi struktúra sokféle felhasználhatóságáról és az integrált szemléletű projektstruktúraterv alkalmazási lehetőségeiről olvashatunk még ebben a fejezetben. Ez utóbbi olyan szemléletmód, amely a funkció és funkcióhordozók struktúrájának, valamint a tevékenységi struktúrának összefüggéseire építve növelheti a projektkialakítás és a projektmegvalósítás eredményességét.

A struktúratervek egy projekt idő- és költségkorlátainak meghatározásához is alapot teremtenek. A projektmegvalósítás terveiről szóló negyedik fejezetben az idő-, az erőforrás-tervezés, valamint a költségtervezés feladatait ismerjük meg. Ezek nagyon fontosak a projektfeladatok teljesítése szempontjából mind a projektulajdonos, mind pedig a teljesítésben közreműködők számára. Az időterv a tevékenységek időbeli összefüggéseit grafikai úton is ábrázoló teljesítési programja. Lényegbeli funkciója, hogy a megvalósításban érdekeltek között a kommunikáció hatékony eszköze is legyen. A továbbiakban a különféle technikai megoldások fontos jellemzőit ismerhetjük meg…

Az erőforrásterv a projekt teljesítéséhez szükséges igényt jelenti az időterv és a teljesítés helyszíne figyelembevételével; magában foglalja a vonatkozó dokumentumok összességét is. Minden projektnek szüksége van speciális erőforrásra: a projekt megvalósítását irányító szervezetre és a teljesítést végző emberi erőforrásra. A költségterv a projekt teljesítésének költségszükségletét leíró dokumentum, amelynél az időtervet is figyelembe kell venni. A projektek jelentős része az eredetileg tervezett költségkeret túllépésével valósul meg; különösen így van ez a nagyméretű, újdonságot jelentő kutatási és fejlesztési projektek esetében. A pontos költségbecslés nehezen teljesíthető a projektalakítás fázisában. Arra kell törekedni, hogy minél megbízhatóbb adatok, módszerek segítsék a pontosabb költségkalkuláció kialakí-

tását. A költségbecslési módszerek leírásával zárul a fejezet.

Az ötödik fejezetben a szerző a projektteljesítés irányításának döntéstámogató információs rendszerére, a projektkontroll fontosságára hívja fel a figyelmet. Ez magában foglalja a tervezett elsődleges projektcélok teljesülésére vonatkozó elemzések elvégzését, s az ezek alapján szükséges korrekciók végrehajtását is. Jövőorientált szemléletű irányítási rendszer a múltbeli adatok alapján segíti az irányításért felelős vezetést abban, hogy választ találjon arra, mi történhet a projekt teljesítésénél, ha a jelenlegi tendenciák folytatódnak. Az eszköztárhoz a projektek teljesítése tárgyában rendszeresen megtartott operatív és áttekintő-értékelő értekezletek is hozzátartoznak. Ez utóbbiak célja a megvalósítás átfogó értékelése, a szükséges változtatások megtárgyalása, a technikai és pénzügyi problémák megvitatása stb. A teljes körű projektkontrollhoz tartozik – a projekt teljesítésének időbeli alakulásán túlmenően – a felhasznált erőforrások és a felmerült költségek elemzése és értékelése is...

A sikeres projektmegvalósítással foglalkozó utolsó (hatodik) fejezetben a szerző a projekt sikerességét meghatározó jellemzőket mutatja be. Szó van itt a projekt teljesítés közbeni átalakításáról, amely irányulhat a projekteredményre, és az idő- vagy költségkorlátokra. Megismerjük a módosításokat előidéző leggyakoribb körülményeket, amelyek közt technikai problémák, jelentős idő- és költségtúllépések stb. egyaránt előfordulhatnak. Végül a projektmarketinggel és a projektirányítás szervezeti formáival ismerkedünk meg a könyvből.

A projektmarketing arra irányul, hogy megismerje az érdekcsoportok elvárásait, s hozzásegítse a projekt vezetőségét ahhoz, hogy az elvárások kielégítésével és a szükséges információkkal megelőzze a konfliktusokat. Szükség van rá nemcsak a teljesítési szakaszban, hanem a projekt iránti igény kialakulásának pillanatától kezdve végig. A szerző esetleírással bizonyítja be, hogy mit idézhet elő a projektmarketing teljes hiánya.

A projektirányításnál három szervezeti megoldás lehetséges: a lineáris-funkcionális, a projektre orientált, és a mátrix szervezetben történő irányítás; mellettük vegyes megoldások is előfordulnak. Az egyes szervezeti formák ugyanazon projekt esetében is változhatnak a projektciklus különböző fázisai szerint. A szerző azzal zárja könyvét, hogy a projektorientált vállalati struktúrának egyik alappillére a szervezeti kultúra, és a projektszervezetek sajátos szervezeti kultúrája is.

R. I.

ALMÁSI Gáborné–
FARKAS Sándorné dr.–
Dr. LACÓ Bálint–
Dr. MEZEI Imre:

ÖNKORMÁNYZATOK VAGYON-GAZDÁLKODÁSA

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt., Budapest, 1999. 192 p.

Az önkormányzati vagyongazdálkodás feladatainak teljes körű ellátásához szükséges gyakorlati tudnivalókat ismerhetjük meg az Önkormányzati füzetek 16. kötetében (sorozatszerkesztő: Dr. Juhász István). A szerzők a három részből álló kötetben először történeti áttekintésben mutatják be az – önkormányzati gazdálkodásban meghatározó jelentőségű – önkormányzati vagyon kialakulását, az önkormányzatok vagyonhoz jutásának folyamatát. Megismertetnek a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény rendelkezéseivel, amelyek az állam tulajdonából az önkormányzatok tulajdonába kerülő vagyontárgyak (ingatlanok, a tanácsok és intézményeik pénzvagyona, értékpapírja és egyéb vagyoni joga) körét határozzák meg. Egyes állami tulajdonú eszközök (műemlék ingatlanok, védett természeti területek, vizek, ingóságok stb.) önkormányzati tulajdonba adásáról az 1991. évi XXXIII. törvény rendelkezett. Az önkormányzatok tulajdonába került annak az állami vagyonnak döntő többsége, amely az önkormányzati közszolgáltatásokat, illetve a közhatalmi helyi feladatok ellátását szolgálja.

Az önkormányzati vagyon tartalmával foglalkozó második részben az önkormányzati vagyon, tulajdon, tulajdonjog fogalmával, a tulajdonost megillető jogokkal és kötelezettségekkel, az önkormányzati tulajdongyakorlás korlátaival ismerkedhetünk meg. „A helyi önkormányzat vagyona a tulajdonából és a helyi önkormányzatot megillető vagyoni értékű jogokból áll, amelyek az önkormányzati célok megvalósítását szolgálják..." (1990. évi LXV. törvény 78. §. (1) bekezdése). A törvény tömör meghatározása magában foglalja az immateriális javakat, tárgyi eszközöket, befektetett pénzügyi eszközöket, készleteket, követeléseket, értékpapírokat és pénzeszközöket –, amelyeket az önkormányzat a vagyonátadás során, illetve azt követően különböző jogcímeken kapott. A tulajdonjog tartalmi elemei: a birtoklás joga, a használat, a hasznos rendezésének joga, és a rendelkezési jog. Az önkormányzati vagyon külön része a törzsvagyon, amelyet a többi vagyontárgytól elkülönítve kell nyilvántartani; az ide tartozó vagyon vagy forgalomképtelen, vagy korlátozottan forgalomképes.

A forgalomképtelen vagyontárgyak (helyi közutak és műtárgyaik, terek, parkok, közcélú vízi létesítmények,

tását. A költségbecslési módszerek leírásával zárul a fejezet.

Az ötödik fejezetben a szerző a projektteljesítés irányításának döntéstámogató információs rendszerére, a projektkontroll fontosságára hívja fel a figyelmet. Ez magában foglalja a tervezett elsődleges projektcélok teljesülésére vonatkozó elemzések elvégzését, s az ezek alapján szükséges korrekciók végrehajtását is. Jövőorientált szemléletű irányítási rendszer a múltbeli adatok alapján segíti az irányításért felelős vezetést abban, hogy választ találjon arra, mi történhet a projekt teljesítésénél, ha a jelenlegi tendenciák folytatódnak. Az eszköztárhoz a projektek teljesítése tárgyában rendszeresen megtartott operatív és áttekintő-értékelő értekezletek is hozzátartoznak. Ez utóbbiak célja a megvalósítás átfogó értékelése, a szükséges változtatások megtárgyalása, a technikai és pénzügyi problémák megvitatása stb. A teljes körű projektkontrollhoz tartozik – a projekt teljesítésének időbeli alakulásán túlmenően – a felhasznált erőforrások és a felmerült költségek elemzése és értékelése is...

A sikeres projektmegvalósítással foglalkozó utolsó (hatodik) fejezetben a szerző a projekt sikerességét meghatározó jellemzőket mutatja be. Szó van itt a projekt teljesítés közbeni átalakításáról, amely irányulhat a projekteredményre, és az idő- vagy költségkorlátokra. Megismerjük a módosításokat előidéző leggyakoribb körülményeket, amelyek közt technikai problémák, jelentős idő- és költségtúllépések stb. egyaránt előfordulhatnak. Végül a projektmarketinggel és a projektirányítás szervezeti formáival ismerkedünk meg a könyvből.

A projektmarketing arra irányul, hogy megismerje az érdekcsoportok elvárásait, s hozzásegítse a projekt vezetőségét ahhoz, hogy az elvárások kielégítésével és a szükséges információkkal megelőzze a konfliktusokat. Szükség van rá nemcsak a teljesítési szakaszban, hanem a projekt iránti igény kialakulásának pillanatától kezdve végig. A szerző esetleírással bizonyítja be, hogy mit idézhet elő a projektmarketing teljes hiánya.

A projektirányításnál három szervezeti megoldás lehetséges: a lineáris-funkcionális, a projektre orientált, és a mátrix szervezetben történő irányítás; mellettük vegyes megoldások is előfordulnak. Az egyes szervezeti formák ugyanazon projekt esetében is változhatnak a projektciklus különböző fázisai szerint. A szerző azzal zárja könyvét, hogy a projektorientált vállalati struktúrának egyik alappillére a szervezeti kultúra, és a projektszervezetek sajátos szervezeti kultúrája is.

R. I.

ALMÁSI Gáborné–
FARKAS Sándorné dr.–
Dr. LACÓ Bálint–
Dr. MEZEI Imre:

ÖNKORMÁNYZATOK VAGYON-GAZDÁLKODÁSA

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt., Budapest, 1999. 192 p.

Az önkormányzati vagyongazdálkodás feladatainak teljes körű ellátásához szükséges gyakorlati tudnivalókat ismerhetjük meg az Önkormányzati füzetek 16. kötetében (sorozatszerkesztő: Dr. Juhász István). A szerzők a három részből álló kötetben először történeti áttekintésben mutatják be az – önkormányzati gazdálkodásban meghatározó jelentőségű – önkormányzati vagyon kialakulását, az önkormányzatok vagyonhoz jutásának folyamatát. Megismertetnek a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény rendelkezéseivel, amelyek az állam tulajdonából az önkormányzatok tulajdonába kerülő vagyontárgyak (ingatlanok, a tanácsok és intézményeik pénzvagyona, értékpapírja és egyéb vagyoni joga) körét határozzák meg. Egyes állami tulajdonú eszközök (műemlék ingatlanok, védett természeti területek, vizek, ingóságok stb.) önkormányzati tulajdonba adásáról az 1991. évi XXXIII. törvény rendelkezett. Az önkormányzatok tulajdonába került annak az állami vagyonnak döntő többsége, amely az önkormányzati közszolgáltatásokat, illetve a közhatalmi helyi feladatok ellátását szolgálja.

Az önkormányzati vagyon tartalmával foglalkozó második részben az önkormányzati vagyon, tulajdon, tulajdonjog fogalmával, a tulajdonost megillető jogokkal és kötelezettségekkel, az önkormányzati tulajdongyakorlás korlátaival ismerkedhetünk meg. „A helyi önkormányzat vagyona a tulajdonából és a helyi önkormányzatot megillető vagyoni értékű jogokból áll, amelyek az önkormányzati célok megvalósítását szolgálják..." (1990. évi LXV. törvény 78. §. (1) bekezdése). A törvény tömör meghatározása magában foglalja az immateriális javakat, tárgyi eszközöket, befektetett pénzügyi eszközöket, készleteket, követeléseket, értékpapírokat és pénzeszközöket –, amelyeket az önkormányzat a vagyonátadás során, illetve azt követően különböző jogcímeken kapott. A tulajdonjog tartalmi elemei: a birtoklás joga, a használat, a hasznos rendezésének joga, és a rendelkezési jog. Az önkormányzati vagyon külön része a törzsvagyon, amelyet a többi vagyontárgytól elkülönítve kell nyilvántartani; az ide tartozó vagyon vagy forgalomképtelen, vagy korlátozottan forgalomképes.

A forgalomképtelen vagyontárgyak (helyi közutak és műtárgyaik, terek, parkok, közcélú vízi létesítmények,

! véltári anyagok, köztemetők) nem terhelhetők meg, nem köthetők le, nem lehetnek követelés biztosítékai, tartozás fedezetei, végrehajtás sem vonatkozhat rájuk. A korlátozottan forgalomképes önkormányzati vagyon körébe a közművek, intézmények és középületek, műemlék ingatlanok és védett természeti területek tartoznak. A Ptk. 114. §-ának (1) bekezdése értelmében a rendelkezés jogának korlátozása jogszabállyal lehetséges; bármilyen tulajdonosi részjogosítvány gyakorlásához önkormányzati rendeletre van szükség.

A forgalomképes önkormányzati vagyontárgyak felett – elvileg – kötöttség nélkül rendelkezhetnek az önkormányzatok feladatainak megvalósítása céljából. A lakások és nem lakás céljára szolgáló helyiségek, földek, földterületek, távhőellátás és az állami vagyon privatizációjából eredő önkormányzati részesedések tartoznak e körbe. A forgalmi meghatározásokról, a helyi önkormányzatok feladatairól, a használatbaadási szerződés tartalmáról, az elidegenítésből származó bevételek felhasználásáról stb. részletes útmutatást találunk a könyvben a vonatkozó törvényi előírások felsorolása mellett. Az önkormányzati vagyonleltár számviteli szabályok szerinti összeállításáról olvashatunk még ebben a részben. A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy az adatok mellett a vagyonállapot szöveges értékelése, a vagyongazdálkodás hatékonyságának a bemutatása is szükséges!

A könyv harmadik része az önkormányzati vagyonnal való gazdálkodás szabályait foglalja össze. Az önkormányzatnak biztosítania kell a rendelkezésre álló vagyon hatékony használatát, karbantartását, felújítását, védelmét. A vagyonfejlesztés is fontos része az önkormányzat gazdasági programjának; a fejlesztésről az önkormányzat képviselőtestülete határoz a programban érdekelt szervezetek véleményének figyelembevételével. A bővítés beruházással valósul meg, amelynek fontos kérdése a finanszírozási döntés; az önkormányzati forrásokat kiegészíthetik a központi költségvetés címzett- és céltámogatásai, a célelőirányzatokból történő juttatások, a hitel, a kötvénykibocsátás és a lakossági hozzájárulások.

A vagyongazdálkodás egyik fontos területe a vagyon hasznosítása, értékesítése, ennek során a versenyeztetést, a nyilvános pályázatot kell alkalmazni; ennek szabályait az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény 108. §-ának (1) bekezdése tartalmazza. A versenyeztetés nyilvános vagy zártkörű pályázati eljárás, ingatlan- és ingóvagyon esetében árverés útján is megvalósulhat; fő szabályként a nyilvános pályázat érvényesítése a követelmény. A tulajdonost megillető jogokat a helyi képviselő-testület gyakorolja. A helyi önkormányzati feladatellátás döntően intézmény (költségvetési szerv) létrehozásával, fenntartásával és működtetésével valósul meg; alapításáról az államháztartásról szóló törvény 88. §-ának (3) bekezdése, valamint az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30) kormányrendelet 10. §-a rendelkezik. Az alapításhoz a költségvetési szerv részére alapító okirat szükséges, megismerjük ennek részletes tartalmát...

A helyi önkormányzatok közös feladatmegoldásra történő társulások, közhasznú társaságok, közalapítványok és gazdasági társaságok alapításának szabályai után a hatékony vagyongazdálkodás fontos eszközéről: az egységes, pontos és áttekinthető, naprakészen vezetett vagyonnyilvántartásról olvashatunk a könyvben. A szerzők bemutatják az önkormányzati ingatlanvagyon-kataszter szerkezeti felépítését, majd a vagyon értékelésének számviteli előírásaival foglalkoznak. A vagyonnyilvántartási kötelezettségeket és azok tartalmát központi jogszabályok írják elő; megismerjük ezek előírásait. A számviteli törvény szerint kötelező az önkormányzati vagyon értékelése úgy, hogy az éves beszámoló mérlegadatai az eszközök tényleges értékét mutassák. Az önkormányzati vagyonmérlegben az eszközök befektetett eszközként és forgóeszközként jelennek meg; a vagyontárgyakat általában beszerzési, illetve előállítási költségen kell a nyilvántartásba-vételkor értékelni.

Végül az önkormányzati vagyongazdálkodás ellenőrzéséről, az ellenőrzés helyi szabályozásáról olvashatunk a könyvben. A gazdálkodás és vagyonkezelés biztonságáért a képviselő-testület, szabályszerűségéért pedig a polgármester felelős. A belső ellenőrzésről megfelelő képesítésű ellenőr útján kell gondoskodni. Az ellenőrzési feladatok ellátásának szervezetét, megoldásait az Ellenőrzési Szabályzatban kell rögzíteni; ennek tartalmáról is tájékoztatást kapunk a továbbiakban, majd a vagyongazdálkodás ellenőrzési területét, gyakorlatát, szabályozását ismerjük meg.

A könyvben a Mellékletek az alapvető lakosságszolgáltatásokat, a hasznosítási szerződésmintákat, az önkormányzati vagyon értékesítésére vonatkozó versenyeztetési szabályzat tartalmi előírásait, az önkormányzat vagyongazdálkodási rendelete teljes szövegét, és az önkormányzatok vagyongazdálkodási rendelete részletes mintáját tartalmazzák. Jogszabályok jegyzéke és Irodalomjegyzék egészítik ki a könyvet.

Rubóczky István