

Eckhard J. DITTRICH-Stefan KÜHL

## MIÉRT NEM KÜZDHETŐ LE A BÜROKRÁCIA?

- miért nem oldhatók meg a szervezeti problémák rugalmasság és decentralizáció segítségével -\*

A szerzők azon meggyőződésük verifikálására vállalkoznak, hogy azok a vállalatok, amelyek túlzottan a tanácsadók hatása alá kerülnek, s melyekben állandóan „forradalmian” új vezetési koncepciók keringenek, képtelenek észrevenni a bürokrácia leépítésében és a decentralizáció véghezvitelében rejlő valódi lehetőségeket.

Az utóbbi években sok vállalat komoly erőfeszítéseket tesz szervezeti felépítésének decentralizálása – rugalmassá tétele – érdekében. A klasszikus bürokratikus vállalat régimódivá válik, amennyiben a cég munkaerő-állományát a lehető legjobban szeretné kihasználni. Úgy tűnik, hogy a piacok jellegében bekövetkezett alapvető elmozdulás, továbbá a „mikrotechnikai forradalom” a bürokratikus szervezeti formák válságához vezetett. Ezeket a formákat napjainkban nagyon rugalmatlanoknak tekintik, mert nem képesek megfelelni a piac és a műszaki fejlődés kihívásának. Ezért a fogyasztó- és beszállító-orientált gazdasági szervezetek új szervezeti formákat keresnek, hogy azok segítségével fenn tudjanak maradni az egyre inkább globálissá váló gazdasági környezetben. Ennek folyamán – főképpen a kis- és középvállalatoknál, de a nagyobbaknál is – új szervezeti formák jelennek meg. Ezek a vállalatok olyan új szervezeti formákkal kísérleteznek mint a termelési folyamatok átszervezése (process reengineering), autonóm munkacsoport, nyereségközpontok és benchmarking stb.

Sok társadalomkutató, üzletember és tanácsadó szerint ezek az új decentralizált és rugalmas szervezetek a jövő gazdasági szervezetei. Nekünk viszont kétségeink

vannak ezzel kapcsolatban. Számos változás az egyre inkább globálissá váló versenyre adott reakció, e változások azonban nem az utóbbi években, a szervezetek működéséről felhalmozott tényleges ismereteken alapulnak.

A tanulmány három részből áll. Ahhoz, hogy meg tudjuk érteni a szervezeti változásokkal kapcsolatos problémákat, először az átalakítás módjával összefüggő gondolatainkat vázoljuk. Ezt követően foglaljuk össze a szervezeti változásra vonatkozó alapvető kérdéseket. S végül, az utolsó részben igyekszünk tisztázni a decentralizált és a rugalmas vállalatok körüli három dilemmát – a szervezeti azonosulás, a hatalom és a szervezeti komplexitás dilemmáját.

### A szervezeti változás ciklusai

A vállalati átalakításra vonatkozó nézetek ugyanúgy jelennek meg és tűnnek el, ahogyan a fellendülés és visszaesés gazdasági ciklusai váltják egymást az üzleti életben. Korábban Tom Peters menedzsment-tanácsadó guru „káoszmenedzsment” megközelítése dominált, később felváltotta a szervezeti hierarchiák leegyszerűsítését célzó „karcsúsító menedzsment”. Legújabbban az „üzleti folyamatok átszervezése” (business process reengineering) révén történő átalakításának tézise került előtérbe.

Függetlenül attól, hogy e megközelítések közül éppen melyik volt divatban, a „konceptuális ciklus”

\* A lapunkban közölt első három cikk a Gödöllői Agrártudományi Egyetem és a BKE Vállalkozás és Szervezés tanszék közös rendezésében „Globalizáció, menedzserképzés és szervezeti tanulás” című, 1998 őszén elhangzott előadások szerkesztett változata.

mindig ugyanabban a sorrendben zajlott le. Az új „forradalmi” elméletet rendszerint valamilyen vezetési best-seller indítja el, amely jelentős termelékenységi-, forgalom- és nyereségnövekedést ígér, és amely telis-tele van sikeres vállalati példákkal és „csináld magad” változtatási receptekkel. Röviddel ezután vezetési tanácsadó cégek jelennek meg, amelyek készen állnak arra, hogy kísérgessék azokat a menedzsereket, akiknek nem sikerült a „csináld magad” elv alapján az ígért termelékenységnövekedést elérniük. Két-három év elteltével kétségek merülnek föl az új koncepciót illetően. Tudományos hangzású kutatási eredmények születnek, amelyek kimutatják, hogy a karcsúsított vezetés, reengineering vagy károsmenedzsment alkalmazására irányuló projekteknek mindössze a 20-30 százaléka járt tényleges sikerrel. Az üzletimenedzsment folyóiratok – amelyek eddig nagyban hozzájárultak a „bölcsek kövének” állítólagos felfedezésével kapcsolatos általános lelkesedéshez – ekkor kutatási jelentéseket jelentetnek meg balsikerű átalakítási kísérletekről.

A tanácsadók ismét mindjárt kéznél vannak, hogy megmagyarázzák az átalakítási módszerek kudarcának miértjét. A kudarcot annak tulajdonítják, hogy a középmenedzsment erős ellenállást tanúsít, az alkalmazottak körében nincs teammunka, a csúcsmenedzsereknek nincs kellő gyakorlatuk az átszervezésben, valamint a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein az elégtelen információ és a részvételi lehetőségek hiánya következtében a munkavállalói támogatás mértéke csekély. A sikertelenséget a megfelelő terv téves kiválasztásával, a projekt és a vállalati stratégia hibás koordinálásával, valamint a megvalósítással kapcsolatos ismerethiánnyal magyarázzák. E problémák javasolt orvoslása nyilvánvaló: új, jó képességű és drága tanácsadót kell felkérni legalább addig, amíg egy új, forradalmi vezetési elmélet nem kerül ismét a piacra.

A megfigyelő eleinte meglepetten látja, hogy ezek az átalakítási koncepciók ciklikusan ismétlődnek, mivel végső célját tekintve minden ilyen tézis hasonló: a szervezeti hierarchia leegyszerűsítése és a még decentralizálása. A team- és a projektmunka feltehetően lehetővé teszi, hogy a vállalat gyorsabban és rugalmasabban reagáljon a fogyasztói igények változására. A fő figyelem arra irányul, hogy a stagnáló, önelégült stabilitást mutató apparátust erőteljes, mozgékony, folyamatorientált szervezetté alakítsák át. Ez a kezdeményezés ésszerűnek tűnik, mivel nyilvánvaló, hogy minden gazdasági szervezetnél állandóan szükséges a változás, ha versenyhelyzetben fenn akar maradni.

Az új szervezeti elméleteknek szinte minden összetevője, így a karcsúsított vezetés és a reengineering, továbbá a teammunka, a folyamatorientáció, a munkakör-gazdagítás, valamint a részlegek közötti merev határok feloldása már korábban is szerepelt a javaslatok között. A 70-es évek elején „a munka világának humanizálása” jelszóval hirdették. Ekkoriban sok menedzser, aki úgy gondolta, hogy ezeket az ideákat az üzlettel szemben ellenséges szakszervezetek álmodták meg, elutasította.

Természetesen semmi rossz nincs abban, hogy a régebben megbélyegzett eszmék már kb. tíz éve különböző elnevezésekkel vannak forgalomban, s a megnövekedett hatékonyság eszközeiként szerepelnek. Sok menedzsment-tanácsadó társaság, szervezet és üzleti folyóirat él meg abból, hogy az eredetileg a szakszervezet pincéjében őrzött régi dolgokat új köntösben adják el. De legalább ez a stratégia segítette azt a vitát életben tartani, hogy mi a vállalati átalakítás legjobb módja. Ebben a vitában az a fő kérdés, hogy amennyiben az átalakítás kudarcra végződik, ugyanazt a régi indokot hozzák elő, amely szerint a személyzet nincs kellőképpen motiválva, a középvezetőség ellenállást tanúsít, s nem elegendő a szakértelem a változtatások meghonosításához. Más szóval a változtatást túlnyomórészt „személyügyi” problémának tüntetik föl. Ez a reakció azonban elhomályosítja azokat a mélyebb gyökerű szervezeti problémákat, amelyek a vállalatok rugalmasságának fokozásával, a teammunka bevezetésével, valamint a hierarchia lelaposításával és a szervezet decentralizálásával függenek össze.

#### A szervezeti változás alapkérdései

A klasszikus, hierarchikus és központosított szervezeti felépítés az a szervezeti forma, amelytől mindezek az új átalakítási koncepciók igyekeznek elhatárolódni. A bürokratikus és a taylorista munkamegosztás lenézendő koncepciónak számít, amelytől minden nyitott cégvezetőnek távol kell magát tartania. Ugyanakkor azonban gyakran nem veszik észre, hogy az üzleti hatékonyság terén az utóbbi száz évben bekövetkezett óriási mértékű növekedés éppen ennek a szervezeti bürokratizálódásnak és a munkamegosztásnak volt köszönhető. Minden menedzser, minden tanácsadó és minden kutató neki tulajdoníthat minden bajt, megmagyarázhatatlan eseményt, nemkívánatos hatást és olyan általános problémákat, amelyekkel napi munkájában találkozik. A bürokrácia szükségszerű kritikája a bürokrácia voluntarista tagadásává fajult, ami akadályozza működésének világos megértését.

A klasszikus bürokratikus szervezet két alapvető részből állt: a munkával kapcsolatos egyes lépések egymástól való elkülönítéséből és a munkafolyamatok hierarchikus szabályozásából. Ez lehetővé tette, hogy az egyes alkalmazottakhoz rendelt beosztást és feladatot szabályosan és pontosan ki lehessen jelölni. Minden műveletet mesterségesen rögzítettek, s ezáltal ismételtetővé vált és kiszámítható volt, így szükség esetén valaki más is elvégezhetette. A bürokratikus vállalatnak világos felépítése volt, s az ügyfelekkel és beszállítókkal való érintkezésre a vállalat pontosan meghatározott helyén került sor. Az újonnan felvett összeszerelősorban dolgozó munkás néhány perc alatt pontosan tudta, hol van a helye a vállalati szervezetben. Minden elárúsító tudatában volt annak, hogy munkája a vállalat és ügyfelei között fontos láncszem. A hierarchia szabályozta a rangsort, és egyúttal pontosan meghatározta az egyéni hatásköröket.

Bár ez a bürokratikus és hierarchikus vállalat szervezeti forma manapság már nincs divatban, mégis méltányolni kell, hogy végső soron a szervezetek mélyen gyökerező igényét elégítette ki. Mindenfajta szervezet – vállalat, baseball klub, ünnepség-szervező-bizottság, sőt bizonyos mértékig még a család is – állandó feszültségi állapotban van a két véglet: a teljes rend – a teljes stabilitás – és a káosz – a teljes rugalmasság állapota – között. A gazdasági szervezet azonban nem teljesen szabad annak a pontnak a megválasztásában, hogy hol is foglaljon helyet a két szélsőség között. Az átalakítás körüli vita során többnyire átsiklottak a fölött a tény fölött, hogy minden vállalat természetes módon törekszik a rendre és a stabilitásra. A szervezet nem a természet műve, amelyet adottnak lehet venni, hanem a „kaotikus világ” rendezett része.

A vállalatok végső soron csak azért képesek arra, hogy dolgokat előállítsanak, mert a világ roppant véletlenszerűségét egy konkrét embercsoport kiszámítható viselkedésére lehet korlátozni. A vállalat feje a személyzete és önmaga előtt nyitva álló lehetséges cselekvések körét úgy határolja be, hogy a terméket piacra tudja bocsátani. Ez a jelenség pozitív oldala. Mivel azonban a szervezetek voltaképpen művi struktúrák a kaotikus világban, állandóan fenyegeti őket az a veszély, hogy a szervezetlenség állapotába hullanak vissza. Minthogy a szervezetek állandóan ebben a fenyegetettségben léteznek, állandóan a rendre és a biztonságra törekszenek. Ez magyarázza tehetetlenségre való hajlamukat, s azt, hogy az alkalmazottak és a menedzsment szívesebben

teszik a dolgokat a hagyományos módon. Ez pedig arra utal, hogy a bürokrácia és a taylorizmus nem patológiakusztúzás, hanem a minden szervezetben benne rejlő tendenciák logikus megvalósulása.

Itt felmerül egy egyszerű kérdés. A vállalatok miért nem maradnak meg a bürokrácia és a hierarchia kényelmes állapotában, amely végül is a természetükből adódik? Ennek a környezeti változások szédítő sebességével az oka. A bürokrácia csak olyan környezethez alkalmazkodik optimálisan, amely mindig állandó és előre kiszámítható: így például a változatlan fogyasztói igények, a beszállítók megbízhatósága és a stabil versenyhelyzet. Ezek minden fennakadás nélkül tudnak igazodni a fogyasztói és beszállítói igényekhez, és a munkafolyamatukat hosszú időre biztos alapokra tudják helyezni. Amikor azonban a fogyasztói igények, a minőségi követelmények, a globális piacok és a technika állandóan változik, akkor a társadalmi kontextus, amelyben a vállalatok elhelyezkednek, rendkívül instabillá és kiszámíthatatlanná válik.

A vállalatok csak akkor tudnak megfelelően alkalmazkodik ezekhez az újfajta követelménytípusokhoz, ha szervezetük változásokra képes. A megoldásként javasolt koncepciók között – a karcsúsítástól és a szervezeti átalakítástól (reengineering) a káoszmenedzsmentig – jórészt egyforma javaslatokat találunk, amelyek mind a rugalmas szervezeti felépítést tűzik ki célul. A decentralizálásra és a hierarchia lelapítására vonatkozó elképzelések azonban mind arra irányulnak, hogy a szervezet ne a rend, hanem inkább a rendezetlenség állapota felé orientálódjon. Ezért végső soron az a kép alakul ki, hogy a szervezet már nem felel meg a szervezetek stabilitásra irányuló belülről fakadó igényének.

Ebből a szemszögből nézve jól látható, hogy a szervezeti átalakítás, a karcsúsítás, illetve a káoszmenedzsment nehézségei nem annak tulajdoníthatók, hogy az egyes alkalmazottak kudarcot vallottak volna, vagy hogy az új menedzsment módszerekben nem halmozódott föl kellő szakértelem, hanem azoknak az alapvető dilemmáknak a bizonyítékai, amelyek előtt a hierarchiát leépítő és decentralizált vállalatok állnak. Nekik decentralizációra is szükségük van, rugalmasságra is szükségük van, viszont ezek elérésével a rendezetlenség veszélye fenyegeti őket. Ezt a kérdést úgy tudjuk a legjobban szemléltetni, ha a szervezetet három oldalról vizsgáljuk meg: azonosságtudatuk, hatalmi viszonyaik és bonyolultságuk szempontjából.

## A rugalmas és decentralizált szervezetek alapvető problémái

### • Az azonosság kérdése

A bürokratikus és a taylorista vállalatoknál a cég, a vevők és a beszállítók között éles határok húzódtak. A szerzési osztályhoz tartozott a beszállítókkal való kapcsolattartás, az értékesítési és a marketingosztály pedig ezt követően igyekezett az árut a vevőhöz eljuttatni. Ez a két funkció egy-egy pontosan meghatározott műveletből állt: a ráfordításból (input) és a teljesítményből (output). Az újfajta rugalmas, a hierarchiától megfosztott vállalatnál azonban már nem lehet a beszállítókkal és a vevőkkel folytatott kapcsolatot a vállalat meghatározott területeire koncentrálni. Ha a vállalat meghirdeti a jelszót: „add meg a vevőnek amit akar és amikor akarja”, akkor ezt a kapcsolatot nem lehet egyszerűen a szerzés és az értékesítés „határorrálásain” keresztül lebonyolítani. A menedzsment komoly erőfeszítéseket tesz azért, hogy kiirtsa az „Ez nem hozzám tartozik. Hívja a kollégámat” magatartást, ami végső soron kihívást jelent minden alkalmazott számára, hogy közvetlenül érintkezzen a vevőkkel és a beszállítókkal.

Tom Peters (1988) egykor ezt a jelenséget úgy írta le, hogy az újfajta vállalatnak csak vékony, átlátszó és átjárható határookra van szüksége a külvilággal. Fel kell tenni a kérdést, hogy mit jelentenek ezek az átjárható és átlátszó határok jelenleg a vállalat stabilitása szempontjából? A cégvezetőknek és alkalmazottaknak egyre nehezebb megtudniuk, hogy a vállalat az adott pillanatban helyileg hol található és kollégáik hol tartózkodnak? Míg a vállalatot azelőtt virtuálisan azonosnak tekintették azzal az épülettel, amelyben a termelés zajlott, napjainkban a végtermék előállítása egyre inkább közvetlenül a vevőnél, a vállalat székhelyétől távol folyik. Az egyértelműen meghatározott „munkahely”, amely garantálta, hogy az alkalmazottak mindig ugyanott tartózkodnak, átadta helyét annak a követelménynek, hogy az alkalmazottak mindig ott tartózkodjanak, ahol rájuk éppen szükség van. A foglalkoztatási „hely”, amely azelőtt az a pontosan meghatározott hely volt, ahol a különböző műveletek zajlottak a vállalatban belül –, legalábbis az újfajta szervezetekben – átadta a helyét a folyamatorentált munkaszervezetnek.

Azon kívül, hogy egyre nehezebb a szervezetet lokalizálni, egyre homályosabb, hogy voltaképpen ki is tartozik a szervezethez? A taylorista vállalatoknál egyértelműen meg volt határozva, hogy ki tartozik a vál-

lat személyi állományába, s a munkaköri leírás minden egyes személy feladatait pontosan körülhatárolta. A hierarchiájától megfosztott decentralizált cégnél a meghatározó kritériumok elmosódottabbak: aki autonóm munkacsoportban dolgozik, azt már nem lehet egyértelműen az egész vállalati szervezetbe besorolni. A nyereségközpont menedzserének alig szorosabb a kapcsolata e nyereségközpont személyzetével, mint egészen más vállalatok alkalmazottaival. Az a tanácsadó, aki több, mint egy éve tanácsadói díj ellenében dolgozik a cégnél, sem „beszállítónak”, sem „szervezeti munkatársnak” nem nevezhető. Az „alkalmazott” és „külső munkatárs” közötti taylorista és bürokratikus felosztást – ami döntő fontosságú a szervezeti határok meghúzásánál – egyre inkább az egyének és szervezetek közötti egyre bonyolultabb kapcsolatok váltják fel.

A rugalmasságra és változásra törekvő vállalatokat állandóan az a veszély fenyegeti, hogy a külvilág és a közöttük húzódó határ felismerhetetlenné válik. Ez azt jelenti, hogy azzal az alapvető dilemmával kell szembenéznük, hogy erre a változásra ugyan nagy szükség van, de anélkül, hogy e határ egyúttal teljesen eltűnjön. Hogyan lehet megakadályozni, hogy ne bomoljon fel teljes egészében az a vállalat, amely igyekszik alkalmazkodni a rohamosan változó környezethez? Hogyan egyeztethető össze a rendszer kormányzásához szükséges rugalmasság és a tevékenységek szükséges mértékű előírása? A rugalmas szervezetet tehát az a veszély fenyegeti, hogy azonossági problémái lesznek, amelyek többnyire nem a szervezeti racionalitást, hanem a gazdasági racionalitást helyezik előtérbe.

### • A hatalom kérdése

A vállalat átjárható és átlátszó határaival kapcsolatos problémákhoz hasonlóan a vízszintes és a függőleges struktúrák leépítése is alapvető belső szervezeti problémákat idézhet elő. A hierarchikus szintek számának csökkentése és az osztályok közötti határok fellazítása nagyon fontos, mert akkor a szervezet rugalmasan képes alkalmazkodni a fogyasztói igényekhez, és gyorsabban tudja alkalmazni az innovációt. A fokozott rugalmasságot azonban a vállalat gyakran azon az áron éri el, hogy lankadatlan és soha nem tapasztalt hatalmi harc kezdődik a vállalatban belül.

A hierarchia és az osztályok közötti határok azon kívül, hogy feladatuk a munkafolyamatok strukturálása, a vállalatban belüli hatalmi harcot is hivatottak voltak szabályozni. Az alkalmazottak között keletkező valós vagy

potenciális konfliktust kezdetben legalábbis olyan kijelentésekkel lehetett megoldani, hogy „Én vagyok a főnök – én döntök” vagy „Csak az én osztályom és egyedül az én osztályom felelős ezért a területért.” A reengineeringen átesett karcsúsított vállalatoknál e felelősségnek, a hatásköröknek ez a határozott felosztása egy diffúz, zavaros hatalmi viszonyrendszernek adja át a helyét. A hierarchia és a decentralizálás megszüntetésével a hatalmi harcok sohasem látott hevességgel törnek ki, mivel a hierarchia és a stabil struktúrák többé már nem tartják őket kordában. A megegyezéshez szükséges feltételeket csak nyílt konfliktus útján lehet megteremteni.

A hatalmi harc ezen a szinten, ami egyszerűen szinte teljesen korlátlaná vált, sokszor rendkívüli feszültséget okoz a vállalatnál. Ennek következtében a potenciális konfliktust – Isabelle Berebbi-Hoffmann (1990) francia szociológus véleménye szerint – még felismerni is nagyon nehéz. Egy nagy szoftver-alkalmazó vállalatnál a hierarchia leépítése és a decentralizáció lehetetlenné tette mind a hatalmi játékok, mind a konfliktusok nyílt megvitatását. A cég mottója a következő: a személyzet minden tagjának önállóan kell végeznie munkáját, s koordináció csak baráti, nem hierarchikus módon történhet. A munkahelyi légkör, amely első látásra kellemes volt, végül is önmérsékletre vezetett: a problémákat és a hatalmi konfliktusokat tabuként kezelték.

De mit is jelent ez a fékevesztett hatalmi harc a gyakorlatban? Vizsgáljuk meg a projekt-csoportokat és a fél-autonóm munkacsoportokat – azokat a kezdeményezéseket, amelyeket jelenleg a menedzsment szervezeti „csodafegyverének” tartanak. A team – amikor munkában van – valóban nagyon hatékony és rugalmas szervezeti forma. A teamekkel az a fő gond, hogy a hatalmi harc szabályozására semmiféle intézményes mód nem áll rendelkezésre. Tekintettel arra, hogy a csoporton belüli kapcsolatokkal szemben az a hivatali követelmény, hogy azoknak egyenlőségen és barátságon kell alapulniuk, a hatalom diffúz, ellenőrizhetetlen jelleget ölt. Viszont éppen e diffúz jelleg miatt, vagyis mivel lehetetlen bármilyen formális eszközzel megállapítani és megnevezni a hatalommal bíró embereket, lehetetlenné válik a hatalom feismerése és megvitatása, illetve az csak nagy nehézségek árán lehetséges (Fröhlich, 1983).

Henry Mintzberg (1988) kanadai szervezetteoretikus meggyőzően írja le a decentralizált és hierarchia mentes vállalatra leselkedő veszélyeket, amikor azt állítja, hogy nincs nála darwinistább szerkezet, nincs olyan, amely az életrevalóbbat inkább erősítené – legalábbis amíg életrevaló – és nincs egyetlen sem, amely katasztrófálisabb

lenne a gyengék számára. A változékony struktúra kedvez a nemzetközi versenynek, ugyanakkor melegágya lehet az éles hatalmi harcoknak is. A franciáknak nagyon szemléletes hasonlatuk van erre a jelenségre: „un panier de crabes”, vagyis egy vödör rák, amelyben a rákok egymást szurkálják az ollójukkal, hogy feljebb kerüljenek és kijuthassanak a vödörből!

#### • *A bonyolultság kérdése*

Az utóbbi néhány évben a reengineering és a karcsúsítás körüli vita szinte katasztrófálisan alakult. A tanácsadó cégek, köztük a McKinsey, amelynek nem annyira a rugalmas, alkalmazkodóképes cégekhez, hanem a klasszikus bürokratikus vállalatokhoz van több köze, egyszerűen hozzákezdett a hierarchia leépítésének és a decentralizáció alkalmazásának az előkészítéséhez, ami a munkafolyamatok hatékonyságát és érthetőségét volt hivatva javítani. A McKinsey képviselői egyszerűen elkezdtek hibáztatni a hierarchikus és taylorista vállalati felépítést, s ennek során olyan kifejezéseket használtak mint „bonyolultságfokozó” és „túl bonyolítás”. A vállalati „bonyolultságfokozókat” ellenző propaganda, amely ezen a túlságosan bonyolult termelési folyamatokat, a túlságosan sokrétű termékkcsaládokat, a túlságosan kiterjedt értékteremtő láncot, valamint a túlzott centralizációt érti, el van szánva arra, hogy az állítólag „túlságosan bonyolult” vállalatokat felkészítse például a „bonyolultság-optimalizálás” és a „megfelelő méretarányok kialakítása” bevezetését tartalmazó tervek kidolgozására.

Végzetes körülmény, hogy McKinsey és mások nem veszik tudomásul azt a tényt, hogy éppen a decentralizált és hierarchia mentes vállalati felépítés esetén fokozódik igazán a munka- és a döntési folyamatok bonyolultsága. Nem elegendő egyszerűen számba venni a hierarchikus szinteket, az osztályokat és a termékeket, amikor a vállalatnál a bonyolultság mértékét mérjük. Merő illúzió az a feltételezés, amely szerint egyszerű szabályok és egyszerű struktúrák bevezetésével egyszerű, csekély bonyolultságú szervezet jön létre.

A legutóbbi matematikai, közgazdasági, fizikai és biológiai felfedezések azt mutatják, hogy egyszerű szabályok hallatlanul bonyolult folyamatokat képesek létrehozni. Ha egy csepp víz egy sima felületre esik, két egészen egyszerű szabály közötti kapcsolat nagyon bonyolult struktúrát hoz létre. Egyrészt a nehézkedés igyekszik a cseppet szétszakítani, s a felületet egyenletes, vékony vízréteggel bevonni. Másrészt a vízmolekulákban uralkodó felületi feszültség arra készíti e molekulákat,

hogy igyekezzenek egy nagy kompakt gömböt képezni. E két szabály kombinációja rendkívül bonyolult cseppmintákat hoz létre, amelyeket képtelenség reprodukálni. A sakk, amely egészen kevés szabályon alapul, olyan szövevényes játékot tud produkálni, amelynek a bonyolultságát még a legnagyobb teljesítményű kompjúter is csak nagy nehézségek árán képes megérteni.

A menedzsment kétségbeesett küzdelme a „túlzott bonyolultság” ellen ugyanazon jelenség ellen irányul, amely a sakkot annyira bonyolulttá teszi, a felületen levő cseppet pedig bizarr és egyedülálló mintává, vagyis az egyszerű szabályok összjátékából adódó bonyolultság ellen. Ez nem a szabályok kiterjedt rendszerének következménye. Ez a harc ugyanis azt jelenti, hogy a vállalat minden a bonyolultság csökkentésére – karcsúsítással vagy reengineeringgel – tett kísérlete végső soron a bonyolultság további fokozódásához vezet. Hadd hozunk föl erre egy példát: a gyártósoron, amelyhez egy művezető és tíz különböző munkahely tartozik, a kapcsolatok száma szigorúan szabályozott. Minden ezzel kapcsolatos koordinációs folyamat keresztülmegy a művezetőn. Amennyiben ugyanannak a termelési eredménynek az elérése teammunkát igényel, akkor a termelés és a koordináció valószínűleg sokkal bonyolultabb lesz, mivel minden közreműködő személy a többivel kommunikálni tud és mindegyiküknek kommunikálniuk is kell egymással, ugyanakkor a dolgozók bármelyik munkahelyre kerülnek a munkafolyamatban, ezenkívül más teamekkel is érintkezésbe léphetnek. A hierarchia kiküszöbölése így módon a világos és könnyen irányítható folyamatot zavarossá teszi, amit csak nagy nehézséggel lehet irányítani.

#### Mi a megoldás?

Azok a cégek, amelyek a hierarchiát megszüntették, és decentralizálták a szervezetet, az előtt a dilemma előtt állnak, hogy tekintettel a mind a szervezeten belül, mind kívül fennálló bonyolultságra, az alkalmazottak valóban egyszerű, karcsúsított, a bonyolultságot csökkentő szervezeti felépítés után vágyakoznak, miközben ezek az egyszerűsítési intézkedések tulajdonképpen tovább fokozzák a zűrzavart. Minél viharosabbak a változások a szervezet környezetében, minél gyengébb a kommuniká-

ciós és döntéshozatali út, és minél nyíltabbak és ezáltal bonyolultabbak a szervezeten belüli folyamatok, annál nagyobb az igény a világos és egyszerűbb struktúrák és folyamatok iránt. A decentralizált és hierarchia mentes vállalatnak számolnia kell a veszéllyel, hogy miközben azt várja, hogy a hierarchikus szintek leépítésével, az osztályok közötti határok fellazításával, valamint a vállalat egyes területeinek kihelyezésével a munkafolyamatok egyszerűbbé válnak, a szervezeten belül kialakult teljesen kiszámíthatatlan ingoványba süllyed.

Tekintettel a piaci globalizációra, a szigorúbb fogyasztói igényekre, valamint a műszaki fejlődésre, a bürokratikus és hierarchikus szervezethez többé már nem lehet visszatérni. Az új vállalati struktúrák kialakítása azonban – függetlenül attól, hogy azt karcsúsításnak, reengineeringnek vagy káoszmenedzsmentnek nevezzük – elsősorban nem szűk látókörű alkalmazottak, a középvezetőség ellenállása, gyakorlatlan csúcsmenedzsment vagy hozzá nem értő tanácsadók miatt fullad kudarcba, hanem a hierarchia csökkentésére és a decentralizálás véghezvitelére irányuló erőfeszítésekkel összefüggő alapvető problémák miatt.

#### Irodalom

- Berebbi-Hoffman, I.* (1990) 'Le management culturel de fa ce et de profil', *Annales des Mines*, No. 21.
- Fröhlich, D.* (1983) 'Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen' (in Neihard, F. (eds.) *Gruppensoziologie: Perspektiven und Materialien*, *Kölner Zeitschrift für Soziologie*, Special Issue, No. 25.
- Mintzberg, H.* (1979) *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall
- Peters, T. J.* (1988) *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York: Harper and Row

#### Forrás:

Against bureaucracy: Why flexibility and decentralisation cannot solve organisational problems.  
Eckhard J. Dittrich and Stefan Kühl  
In: *The Management and organisation of firm in the global context.* (Edited by Cs. Makó and Ch. Warhurst) pp. 119-125.

Fordította: Bihari Gábor

Chris WARHURST-Dennis NICKSON-Eleanor SHAW

# A GLOBALIZÁCIÓS FOLYAMAT FŐBB JELLEMZŐI

- politikai, gazdasági és kulturális szempontok -

A globalizáció minden tértnyerése ellenére a nemzetközi üzleti élet inkább multinacionális, mint transznacionális (globális) jellegű. Ezen sem a kereskedelem nemzetközi, sem a beruházások határokon átnyúló volta lényegében nem sokat változtat.

A kapitalizmusban a gazdasági szervezeteknek folyamatosan fejlődő formái létezhetnek. Ezt a fejlődést nyelviileg sokszor úgy fejezik ki, hogy „történelmi” vagy „paradigmatikus” elmozdulás. Erre példa a politikusok által mostanában sokszor emlegetett „globalizáció”. A kérdést a globalizáció körüli – többek között a társadalomtudományban és az üzleti irodalomban zajló – tudományos viták táplálják.

Gyakran hangoztatják, hogy a hetvenes évek óta számos „globális elmozdulás” (Dicken, 1992) történt a világ gazdaság szervezetében. Egyrészt a közlekedés és a távközlés azon kívül, hogy lerövidíti az időt és a távolságokat, lehetővé teszi, hogy a földrajzilag szétszórt tevékenységeket és létesítményeket egyesíteni lehessen és a vállalati központokból figyelemmel lehessen kísérni. Másrészt nemzetek fölött álló, székhellyel nem rendelkező transznacionális (nemzeteken átnyúló) vállalatok (TNCs=Transnational Corporations) a világ minden részére kiterjedő közvetlen külföldi befektetéseket (FDI) hajtanak végre. S végül szupranacionális (nemzetek fölött álló) intézmények és regionális államkezdemények (proto-államok) jönnek létre. Összességükben ezek a fejlemények a nemzetállami gazdasági menedzsmentet a legjobb esetben is hatástalanná, a legrosszabban pedig fölöslegessé tették. A globális gazdaság tehát több, mint nemzetközi gazdaság, amelyben a kereskedelem és a befektetés a nemzeti határokon keresztül áramlik, amelyet a nemzeti piacokat bekapcsoló lényegében nemzeti

vállalatok irányítanak. A globális gazdaságon belül az egyes nemzetgazdaságokat magukba olvasztja a globális vállalatok gyakorlata és szervezete (Hirst és Thompson, 1992). A számítógépes chip (integrált áramkörök) teljesítményével és a nemzeti kormányok beavatkozásától felszabadulva (amit a piacgazdasági ideológia legitimizál), a világpiac teljesen egységesült, amelyben a fogyasztó az egyetlen tényleges szabályozó elem (Levitt, 1983).

Amikor Sklair (1991) a globalizáció mindenre kiterjedő és mindent uraló jellegét megfogalmazza, a globalizáció három dimenzióját – gazdasági, politikai és kulturális – különbözteti meg, s ebben ragadja meg az egyes elmozdulásokat, amelyek egyrészt a transznacionális vállalatokban (TNCs), másrészt a transznacionális tőkes osztály megjelenésében (TCC=Transnational Capitalist Class), s végül a fogyasztócentrikusság kulturális ideológiájában nyilvánulnak meg. Ezek a dimenziók nagyon hasznosak a globalizáció jellegének és tartalmának a körülhatárolásához. Azt a tézist fogalmazzák meg, hogy bár a globalizáció fogalma mostanában bekerült a köznap nyelvbe, a globalizáció szóhasználata és a rá vonatkozó feltételezések túlságosan leegyszerűsítő és eltúloztak. A kritikai elemzés érdekében, és mivel a transznacionális vállalat Dicken szerint (1992:47) „a globális elmozdulást létrehozó legfontosabb tényező”, elemzésünket e cégek szervezetének és menedzsmentjének a tárgyalásával kezdjük.

## A vállalatok fejlődésének jellemzői

Hirst és Thompson (1996:12) véleménye szerint „A transznacionális vállalat... lehetne az igazán globális gazdaság fő kifejezési formája”, s mint ilyen a TNC helyhez nem kötött tőke, konkrét nemzeti sajátosságok nélkül, nemzetközi összetételű menedzsmenttel”. Ilyen elvi alapok folytán nem meglepő, hogy az állítólagosan „sehová nem kötődő” vállalat Sklair és Dicken szemében az új „globális” világgazdaság megtestesítője és vezérmotívuma. Tekintettel az ügy fontosságára tisztában kell lennünk e transznacionális szervezetek meghatározó jegyeivel, hogy a szóban forgó új vállalatípus vonatkozásában tett néhány kategorikusabb megállapításról véleményt tudjunk alkotni.

Edwards et al (1996:42) felfigyel a transznacionális lét bizonyos fokig amorf jelentsére, azt állítva, hogy „A transznacionális jelleg sokkal inkább megközelítési mód vagy fogalmi keret, mint világos, tiszta struktúra”. Lényegében tehát a transznacionális jelleg elmozdulást jelent a tekintélyelvű szabályokon alapuló „hierarchikus” struktúrától egy, a közös értékeken és hiedelmeken alapuló „klánszerűbb” szervezet felé (Ferner és Edwards, 1995:240). E cégek földrajzilag szétszórt telephelyei kétféleképpen koordinálhatóak és egyesíthetőek. Az egyik technikai: jó példa erre a GM által felvásárolt Electronic Data Systems (EDS), illetve egy másik vezetési információs rendszer, az ABB által használt Abacus. Mindkettő központosított, kompjüterizált nyilvántartás (monitoring) és nyomkövetési rendszerű. A másik koordinációs módszert az „új vezetési mentalitás” biztosítja, amelyet a „kulcsfontosságú döntéshozók gondos kiválasztása, fejlesztése és akkulturációja” révén a menedzserek „szocializációjával” lehet elérni (Bartlett és Goshal, 1989:17 és 163). Ennek az univerzális „transznacionális jellegnek” a fontossága szimbolikájában és az állítólagos új globális gazdaságban elfoglalt ikonikus helyében, valamint abban a módban rejlik, ahogyan az új, „nemzethez nem kötődő” cég hívei aposztrofálják. (Ohmae, 1994; Reich, 1990). Az IBM-et gyakran emlegetik az ilyen transznacionális, globális vállalatok között. Az egyik csúcsigazgató a vállalat egész világra kiterjedő működéséről így nyilatkozott: „üzletágai annyira összekapcsolódnak, annyira egymástól függenek, hogy képtelenség őket elkülöníteni egymástól.”

Holstein et al. (1990:98) az újonnan megjelenő TNC-k áttekintése nyomán megállapítja, hogy „a globális nagyvállalatok hatékonyan hoznak döntéseket, alig vesznek tudomást az országhatárokról”, ugyanakkor di-

cséri „kaméleonszerű képességüket, amikor igyekeznek hasonlítani a bennszülöttekre, függetlenül attól, hogy hol működnek”. Így a transznacionális cég a nemzeti/vállalati és a globális/helyi jellemzők bonyolult elegye, ezért – Scullion szavaival (1992:68) „olyan vállalat, amely képes az országhatárokon átlépve irányítani, megtartani a helyi rugalmasságot, miközben biztosítja a globális integrációt”. A transznacionális cégnek tehát meg kell küzdenie azzal a bonyolult helyzettel, hogy globálisan kell irányítania, ugyanakkor helyi szinten is irányítania kell, vagyis globálisan gondolkodnia, és helyileg cselekednie.

Éles vita folyik akörül, hogy vajon a cégek megvalósították-e az igazi transznacionalizmust, és „nemzethez nem kötődő”-vé váltak-e ennek során. Hu (1992) elharcosa azoknak, akik cáfolják a „nemzethez nem kötődő” TNC fogalmát, és meggyőző bírálatot fogalmaztak meg, amely szerint transznacionális vagy globális vállalat nem létezik, csak nemzetközi tevékenységet folytató nemzeti cég. Elemzését Hu a globalizáció négy fő ismérvére alapozza – földrajzi elterjedtség és hatókör, tulajdon és irányítás, a szervezetben működő személyek, valamint jogi hovatartozás és adózás –, s kijelenti, hogy a „nemzethez nem kötődő” működés nem jelent „nemzethez nem kötődő” vállalatot. Emlékeztessünk arra, hogy például az UNCTAD *World Investment Report 1993-ban* felsorolt húsz legnagyobb nem pénzügyi TNC között a jelentés szerint egyenletes megoszlás figyelhető meg az 50 %-os külföldi részesedésű TNC-k számában. Annál a hétnél, amelynél a külföldi vagyónrészt nagyobb, négy olajtársaság esetében nyilvánvaló a földrajzi meghatározottság. A szolgáltatási szektorban sem áll másképpen a helyzet. A Holstein et al (1990) által idézett tíz „nemzethez nem kötődő” szolgáltató társaság éves értékesítési bevételének kevesebb, mint 50%-a képződik a származási országon kívül. Az FDI (Foreign Direct Investment=közvetlen külföldi tőkebefektetések) és a kereskedelem földrajzi elterjedtsége szintén eltűzött, s leginkább a fejlődő országokra, valamint kis számú újonnan iparosodott országra korlátozódik. A befelé és a kifelé irányuló befektetés szimmetriája valóban a fejlett gazdaságokban érvényesül (Dicken, 1992; Hirst és Thompson, 1995; UNCTAD, 1996). E vállalatoknál a foglalkoztatás is hasonlóan koncentrálódik. A tipikus „globális” vállalatnál a csúcsigazgatók többsége is a származási ország nemzetiségéhez tartozik. Holstein et al. (1990) nem tagadja a globális vállalat létezését amikor megjegyzi, hogy ezeknél a vállalatoknál (pl. a Siemensnél és a Nissannál) mindig a nemzetállamból fog kikerülni a csúcsmenedzsment. Nem meglepő tehát, hogy

az általuk említett egyik csúcsigazgató szerint, „Nehéz elképzelnem olyan vállalatot, amely nem kötődik valamilyen országhoz” (p. 58). (Lásd még Ferner (1997) arra vonatkozóan, hogy a származási ország miképpen befolyásolja az emberi erőforrás-menedzsmentet, és a nemzetközi szervezetek mennyire vannak beágyazva a nemzeti üzleti környezetbe). Emellett a kutatás és fejlesztés zöme a származási országukban található TNC-kben folyik. A Ford jelenleg globális tervezési stúdiót hoz létre, de az öt járműfejlesztési központ közül négy az Egyesült Államokban – a Ford származási országában –, s csak egy lesz Európában (Taylor, 1995). Hu véleménye szerint a tulajdon és az irányítás is az egyes nemzetekben koncentráldódik, jóllehet a Nestlé vagyonának 95%-a és alkalmazottainak 96,5%-a Svájcban kívül található, szavazati joggal rendelkező részvényeseinek a 97%-a svájci. A vállalatoknak kétségkívül még mindig a nemzeti jog szerint kell bejegyeztetniük magukat, mert „a jogi terminológia szerint multinacionális vagy globális vállalat nincs”, hangsúlyozza Hu (1992:115). Ezenkívül a TNC-k földrajzi szétszóródottságát sokan eltúlozzák. Az összes TNC-nek a kilencven százaléka a tíz fejlett országban van bejegyezve, s a többségük is az USA-ból, Németországból, Japánból és Nagy-Britanniából kerül ki (Waters, 1995).

A vállalat nemzeti hovatartozása több, mint jogi bejegyzés vagy a tevékenység és az irányítás koncentrációja. Dicken (1992:59) megjegyzi, hogy a transznacionális vállalatokra „hazai környezetük, valamint az ország politikai, szociális, kulturális és gazdasági jellemzői” is hatással vannak. A brit TNC-k például gyakran alacsonyabb szintű technikát képviselő termelőágazatokban jelennek meg, mint az USA-beliak. A nemzetállamok így nemcsak a tárgyi gazdasági infrastruktúrát és a politikai patronálást nyújtják vállalataiknak, mivel azok az intézmények, amelyek az államot alkotják, megteremtik azt a szükséges társadalmi infrastruktúrát, amely nélkül a globális vállalatoknak a szervezetre jellemző módszereket és struktúrákat kellene kitermelniük, hogy a vállalati alkalmazottak – a menedzserek és a munkaerő – kohézióját és egyetértését biztosíthassák. Ezenkívül, amikor a transznacionális vállalatok strukturális változásokat hajtanak végre, akkor rendszerint a külföldi leányvállalatot áldozzák föl az anyavállalat nyereségsége fenntartása végett. 1991-ben a Chrysler például eladta a Mitsubishi Motors-ban való érdekelttségét, mert így próbálta ellensúlyozni a vállalati nyereség visszaesését. Így tehát e vállalatoknak nemcsak a struktúrája, hanem a módszerei is jelzik, hogy a szóban forgó cég hazai marad-e vagy külföldi.

Jones et al. (1994) beszámol a nemzetközi szállodaláncokban folytatott vizsgálatról, és igyekszik megválaszolni azt a kérdést, hogy vajon a szervezet „nemzetek fölött álló” lehet-e. Árnyaltabb álláspontot képviselve azt állítja, hogy annak a lehetőségnek a kategorikus elvetése, hogy a vállalatok elérik (vagy valaha is elérhetik) a „transznacionális” státust vagy „a teljesen nemzetek fölött álló” státust, nem mond ellent annak a ténynek, hogy a transznacionalizmus ethosza és filozófiája minden bizonnyal egyre inkább jellemző tevékenységükre és elvárásaikra. Hasonlóképpen Edwards et al. (1996) szerint is a globalizáció bármennyire változékony és egyenetlen, mégis élő irányzat. Ezért a kutatókra hárul az a feladat, hogy igyekezzenek empirikusan megvizsgálni a globalizációt. Hu példája nyomán Edwards et al egy sor mérőeszközt dolgozott ki, amelyeknek az a feladatuk, hogy segítségükkel ítéletet lehessen alkotni, hogyan néz ki egy „globális”, illetve egy „transznacionális” szervezet, és meg lehessen vizsgálni, vajon a cégek a nemzeti jellegtől a multinacionálison át a transznacionális, illetve a globális jelleg felé haladnak-e? Bármennyire is fontos azonban, hogy kiértékeljük ezeket a megközelítéseket, Edwards et al munkája nem csupán a vezetői hiedelmen alapul, hanem sokkal konkrétabb strukturális és szervezeti ismérveken és intézményeken.

Méréseik alapján Edwards et al. csak korlátozott bizonyítékot talált az igazán „globális”, illetve transznacionális cégek létezésére, és megállapította, hogy „az MNC-k (multinacionális vállalatok) jellegét illetően, a multinacionális vállalat sokkal bonyolultabb és változatosabb, mint amilyenek ábrázolják” őket (p. 61.). Így tehát valószínűleg egyik cég sem felel meg sem a teljesen nemzeti, sem a teljesen globális típusideálnak. Ezenkívül kutatásai eredményeik alapján Edwards et al. azt is állítja, hogy az a feltevés, miszerint a vezetési tankönyvekben szerepeltetett tipológiáknak közvetlen megfelelőjük van a való világban téves, s az az igyekezetünk, hogy a szervezeteket előre elkészített skatulyába szorítsuk, nagyon korlátozza a lehetőségeket.

Végeredményben a reziduális nemzeti sajátosságok minden bizonnyal eleve kizárják akár a szó szoros értelmében vett, akár a képzeletbeli „nemzetek fölött álló” szervezetet. Következésképpen nem meglepő az az állítás, hogy a tisztán „nemzetek fölött álló” globális szervezet ritka, alig 4-5%-a az összes regisztrált TNC-nek (Dicken, 1992:49). Tekintettel arra, hogy az empirikus adatok komoly hiányosságokat jeleznek a most alakuló globális cégek sajátosságai között, helyénvalónak látszik annak az állításnak a kritikus vizsgálata is, hogy a

világgazdaság kormányzása kikerült-e a nemzetállamok hatóköréből, s annak is, hogy azt a szupranacionális döntéshozatal váltotta-e fel.

### A gazdasági irányítás kérdése

A Sklair által említett transznacionális tőkés osztály (TCC), amely véleménye szerint a világgazdaságot kormányozza, a TNC csúcsmenedzsmentet, a globalizálódó politikusokat és állami bürokratákat, valamint a fogyasztói elitet, például a médiákban dolgozó személyeket foglalja magában. „Globális tőkés elképzeléseivel” (1993:9) ez az osztály át kívánja alakítani a világot, és „egyre erősebb és egyre egységesebb lesz” (1991:62). A termelési eszközöket és az eszméket a TNC-k közvetítésével birtokolva és irányítva a gazdasági kormányzás többé már nem nemzeti, sőt még csak nem is nemzetközi, hanem kifejezetten transznacionális (nemzeteken átnyúló) folyamat.

A tőke akadálytalan mozgása székhely nélküli, s a fejlett technika révén integrált TNC-k formájában annak a megállapítására késztet sok szerzőt, hogy a nemzetállam eltűnt, s a „határ nélküli gazdaság” váltotta föl (Ohmae, 1994). S valóban, a 70-es évek vége óta az FDI reálértékben 50%-al, 1984 és 1989 között pedig évi 29%-al emelkedett (Humes, 1993)<sup>1</sup> Ez az FDI már nem korlátozódik a fejlett nemzetekre, s már nem egyirányú folyamat zajlik le a fejlett országoktól a fejlődők felé. Jelenleg az FDI néhány fejlődő nemzet felől visszaáramlik a fejlett országokba, valamint a fejlődő nemzetek között áramlik (Campanella, 1995). Dicken (1992) szintén megállapította, hogy a nemzetállam további visszaszorulása figyelhető meg az olyan szupranacionális kormányintézmények megjelenése következtében mint az Európai Unió, a Világbank, a Nemzetközi Valutaalap (IMF), valamint az Egyesült Nemzetek Szervezete. A globalizációs tézis azt hangoztatja, hogy ezek az intézmények működésükkel formálisan helyettesítik az egyes államok kereskedelmét, diplomáciáját, katonai szövetségeit és hadviselését.

Miközben több nemzeti kormány a 80-as években igyekezett gazdasági deregulációt végrehajtani, s sikrászállt a piacgazdaság erényei mellett, ez a politika különböző mértékben átértékelődik, s ezek a kormányok felismerik az ipari stratégia előnyeit (Tongue, 1994). A nemzeti gazdasági menedzsment létezik is és kívánatos is, amint azt Henderson (1993), Thompson és McHugh (1990), valamint Tomlinson (1993), Hutton (1995), Porter (1990) és Williams et al (1993) bizonyítja. A „versenyképesség”, amint azt Cohen és Zysman (1987:249)

állítja,<sup>2</sup> „egyre inkább a szervezett stratégia kérdése, amelyben a kormányok az élen járnak.” Sklair (1991:56) megjegyzi, hogy „nagyon kevés ország van bárhol is a világon, amelynek nincs az FDI vonzására szolgáló ösztönző eszköze”, egyúttal elismeri a reziduális állami gazdasági irányítást is.

A nemzeti gazdasági irányítás nemcsak hogy létezik, hanem a cégek kifejezetten igénylik is. Barnevik, az ABB csúcsgazdátója például leírja, hogy a nemzeti kormányok milyen nagy szerepet játszanak az ABB telephelyének kiválasztásában. Az, hogy termelni Németországban vagy Olaszországban fog-e attól a közvetett és közvetlen támogatástól függ, amelyet a vállalat Bonntól és Rómától elvár (Taylor, 1991). Ezenkívül a nemzeti kormányok gyakran ösztönzik, illetve katalizálják, hogy a hazai cégek működjenek közre a külföldi piacokon, például azzal, hogy adóengedelmekkel támogatják az exporttevékenységet. Izrael jó példa erre. Mivel 1980-ban a hazai piac stagnált és fizetésimérleg-problémák is jelentkeztek, s a kormány pénzügyi kedvezményeket nyújtott, ez a cégeket arra sarkallta, hogy termékeiket exportálják, amihez kihasználták az Izrael és az USA, valamint az EU által aláírt két szabadkereskedelmi egyezmény előnyeit (Warhurst, 1999).

Egy bizonyos nemzetgazdaság-irányítási stratégia – a protekcionizmus – még a globális piac ellenében is hathat. Sklair (1991) elismeri, hogy a világkereskedelemben sohasem létezett „szabadpiac”. Sőt, Fallows (1994) nemrégiben azt bizonygatta, hogy a szabadpiac eszméje az angolszász gazdaságtan sajátossága. Japán, Dél-Korea és Tajvan kifejezetten protekcionista gazdaság. Ohmae (1994:187) látszólag tudatában van annak, hogy a kormányok fontos szerepet játszanak a sikeres nemzetgazdaság kialakításában, mégis elismeri, hogy „ezeknek a vezető ázsiai gazdaságoknak a sikere kormányaiknak köszönhető. Efelől nincs kétség”. A dél-koreai és a tajvani gazdasági fejlődést tényleg az államnak lehet tulajdonítani. Dél-Korea valóban kiváló példa a tekintélyelvű állami irányítású kapitalizmusra. Tajvan viszont arra jó példa, hogy a „piacosítás” csak akkor sikeres, ha a gazdaságirányításba az állam határozottan beavatkozik, ami kitűnő tanulság Kelet-Közép-Európa számára, állítja Clark és Kin-Kong Lam (1995).

Európán belül Svédország, Franciaország és Németország jó példa a kevésbé tekintélyelvű, de ugyanolyan fontos állami – nemzeti és helyi – beavatkozásra a gazdaság szervezésébe és irányításába (Lane, 1991; Thompson és Sederblad, 1994). Németország újraegyesítésével a szövetségi kormány nagyarányú befek-

tetéseket eszközölt az ipari infrastruktúrába a keleti tartományokban (Tongue, 1994). Még Nagy-Britanniára és az Egyesült Államokra – a „szabadpiac” bajnokaira – is jellemző a nemzetgazdasági irányítás. „Egyáltalán nem arról van szó”, vonja le helyesen a tanulságot Hirst és Thompson (1995:408), „hogyan a nemzetgazdaságokat a globális gazdaság a változékony és irányíthatatlan piaci tényezők révén felszívja és uralja”.

Ha a nemzetállamok kormányai védelmezik piacukat, s igénylik is és vállalják is a nemzetgazdaság irányítását, akkor a szupranacionális intézmények által gyakorolt irányítás mértéke és képessége kétségessé válik. A nemzeti szuverenitás elnyomása a szupranacionális intézmények részéről inkább látszólagos, mint valóságos. Elvileg elképzelhető, hogy a világgazdaság kereskedelmi egységekre bomlik, ez azonban csupán egyfajta leegyszerűsítés az FDI módozatok és a kereskedelmi áramlatok jellemzésére, amelyekkel a nemzetállamok számos funkciót a szupranacionális intézményekre ruháznak át. A valóságban a nemzetállam „döntő fontosságú” kormányzóintézmény marad a nemzetközi gazdaságban (Hirst és Thompson, 1995:409). A szupranacionális intézmények nem szakadnak el a nemzetállamoktól, éppen ellenkezőleg, erősen támaszkodnak rájuk. Politikai és pénzügyi támogatással, valamint a személyi állomány foglalkoztatásával a nemzetállamok megteremtik, fenntartják és biztosítják e szupranacionális intézmények legitimitását. Ezenkívül jellemző ezeknek az intézményeknek a szemléletére és cselekvésére, hogy az adott nemzeti kormány beállítottságainak és cselekedeteinek kiterjesztései, amint azt például a GATT-nak a textilruházati kvótáról szóló egyezménye illusztrálja. Az a tény, hogy az EU-országoknak sokáig nem sikerült egyezsége jutniuk a közös mezőgazdasági politika (CAP) reformját illetően, szintén rávilágít a szupranacionális gazdaságpolitika korlátaira.

Egy az EMU-val, az egységes európai pénz akadozó fejlődésével kapcsolatos eset szintén élesen rávilágít mindenfajta transznacionális vállalatok közötti összefogás hiányára. Az 1992-es Fekete Szerda<sup>3</sup> során a német Bundesbank és a német kormány miniszterei egyértelműen nem támogatták, sőt sokat ártottak a brit kormánynak és az Angol Banknak, amikor a sterlinget kiszorították a devizaárfolyam-mechanizmusból. Ez előbbiben, mivel a keleti tartományokat helyre kellett állítani, a német nemzeti gazdasági érdekek összeütközésbe kerültek, és a brit érdekeket háttérbe szorították, amely helyzetet a valuta-spekulánsok kiaknázták. Közismert, hogy az EU miniszterek csúcstalálkozóján ebben az

időben a brit pénzügyminiszter ismételt és nyilvánosan segítséget kért a németektől, de azok a kérést minden alkalommal visszautasították.

A szupranacionális gazdasági irányítás lehetőségeit túlhangsúlyozó méretek összekeverik a formát (intézmények) a tartalommal (módszerek). Az EU-n belüli fő kérdés jelenleg a nemzetállamok fennálló hatalma, valamint az ezek között a tagországok közötti kapcsolatok irányítása. Ezenkívül a politikusokat még az Európa Parlamentbe is egyértelműen nemzeti választók küldik, ezért Campanella (1995:20) arra a következtetésre jut, hogy „nincs okunk azt gondolni, hogy szupranacionális intézmények fogják felváltani a nemzeti politikát.” A nemzetállam továbbra is fontos lesz a gazdasági irányításban, s valószínűleg a jövőben is az lesz, ezért a nemzetállam megszűnését át kell értékelni. S bár tulajdonképpen a szupranacionális intézmények száma a háború utáni időszakban megnövekedett, ezzel párhuzamosan a nemzetállamok száma is ugrásszerűen megemelkedett a háború utáni időszakban, amit jól mutat a szovjet blokk felbomlása. Hu (1992) megállapítja, hogy a világot sokkal kevesebb határ szabdalta 1870–1913. között, amikor is a jelenleginél kevesebb korlátozás volt érvényben a kereskedelemre, a tőkére és a munkaerő mozgására, tekintettel a hatalmas birodalmak létezésére.<sup>4</sup>

Sklair (1991) szerint a transznacionális kapitalista osztály képviselőinek kétségkívül van hivatalos és nemhivatalos alkalmuk is találkozni, viszont túlzás lenne azt állítani, hogy van valamiféle részletesen kidolgozott kollektív projektjük, amely összefogná őket. Még mindig a nemzeti gazdasági érdekek elsőbbsége a jellemző. Akárcsak a birodalmak korában még ma is az egyes nemzetállamok uralják a szupranacionális gazdasági tevékenységet. Ezt a három régió – az USA, Európa és Japán – közötti kereskedelmet egészíti ki, hogy a három régió befektetői is kereskedelmet folytatnak a kedvezményezett országok bizonyos csoportjával: az USA vállalatok főképpen Latin-Amerikában és Dél-Ázsiában fektetnek be, míg az európai és japán vállalatok Kelet-Ázsiában, valamint Ausztráliában és Dél-Kelet-Ázsiában (Ausztrál-Ázsiában) (Humes 1993; Waters 1995). Még az újonnan iparosodott ázsiai exportorientált gazdaságok is erősen építenek egy másik nemzetállam – az USA – fogyasztási igényeire. Ennek következtében „Nem állítjuk”, jelenti ki Thompson (1995:92), „hogyan a „globalizáció” egészen új állomás a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban, amely minden korábbi irányítási és szabályozási mechanizmust kisajátít.”

## A kultúra piaca

Sklair (1991 & 1993) kijelenti, hogy jelenleg az egész világgazdaságban a fogyasztói társadalom ideológiája, ill. a kultúrája terjedt el. Ezért szükségszerű, hogy a gazdaságot a piaci ügyletek vezéreljék. Ez a kultúra annak következtében jött létre, hogy világszerte a TNC-k birókoznak és irányítják a média csatornáit, különösen a televíziót, amelyet Sklair véleménye szerint arra használnak föl, hogy a világ népességét rábeszélje és arra késztessen, hogy fokozza „fogyasztói elvárásainak és aspirációinak körét” (1993:10)

Sok minden bizonyítja Sklair alaptételének helyességét, miszerint a fogyasztáscentrikusság egyre inkább átértékelődött, és a közösségi, illetve állami tulajdonhoz kötődő gazdasági tevékenység a világ minden részén a magán-szektorra tevődik át. A tőkés politikai gazdaságtan jellemzőitől való elszakadása nyilvánul meg abban, hogy a piac uralja Európát, az (észak és dél) amerikai országokat, Ázsiát és nagy része, egyre inkább Afrikát és a Közel-Kelet országainak nemzetgazdasági rendszereit. Nem titok, hogy a WTO, a GATT és újkeletű „transzmutációja”, a Világkereskedelmi Szervezet (WTO) a Világbankkal és az IMF-el együtt ma „a nemzetközi gazdasági rend három tartópillérét” képezi (Hoekman és Kosteci 1995:51), s arra törekszik, hogy a piacgazdaság felsőbbrendűségét bizonyítsa olyan szabályozásokkal, amelyek korlátozzák a piacgazdaság felszámolását, és még a gondolatát is. Ezek a szupranacionális szervezetek főleg olyan eszközök, amelyekkel valamely ideológiát – a kapitalizmust és annak piacban való megnyilvánulását – a gazdasági hatalomnak számító országok mindenkire rákényszerítenek. Ebből adódóan a kereskedelem liberalizációja, a privatizáció és a dereguláció meghatározó jelentőségű a kormánypolitikában és a kormányprogramokban a közel-keleti, az afrikai, ázsiai, dél-amerikai és a kelet-közép-európai országokban mindenütt.

Fontos azonban megállapítani, hogy főképpen az USA, kisebb mértékben pedig az EU iparosított országai mozgatják a Világbank, az IMF és a WTO működését és politikáját, amit még Jeffrey Sachs (1998) is elismer. Ezzel kapcsolatban fontos emlékeztetnünk tartani, hogy a piacgazdaság eszméje nyugati eredetű. Ezenkívül arra is rámutattunk, hogy a „szabadpiac” még a nyugati gazdaságokban is téveszme. A piac nem elvont fogalom, nem valamiféle „láthatatlan kéz”. A piac nem nevezhető egyszerűen „potenciális fogyasztók tömegének, akik valamilyen igényt vagy szükségletet támasztanak, s akik

szívesen vesznek részt és képesek részt venni a cserefolyamatban igényük, szükségletük kielégítésére, amint azt Kotler (1997:13) állítja. „A piac” ezzel szemben olyan intézmény, amelynek jellegét és működését a többi intézményekkel folytatott interaktív és kölcsönösen függő kapcsolat közvetíti. Miközben a piac a gazdasági szereplők szervezett cselekvésformáját biztosító társadalmi szabályokat fejez ki, tulajdonképpen a kapitalizmuson belüli koordinációs és allokációs mechanizmus. Azokat a szabályokat, amelyek ezeket a társadalmi kapcsolatokat jóváhagyják, jelenleg a nemzetállamok határozzák meg vagy közvetlenül vagy közvetve megbízójuk, a szupranacionális szervezetek révén. Ezeknek a szabályoknak a megalkotása szerzői és szabadalmi törvények formájában egyike azoknak a Kínával szemben támasztott követelményeknek, amelyek feltételét képezik az ország WTO-tagságának. Ennélfogva bármely piac behatóbb elemzése az állam által meghatározott szabályok tiszteletben tartását jelentené. Tulajdonképpen nehéz bármely piacot elismerni, amelyet valamilyen módon nem szabályoznak. Sőt, úgy is lehet fogalmazni, hogy a piac mint a kapitalizmus kifejezési formája csak az államhoz viszonyítva létezik.

Ez utóbbi megállapítás azoknak a gyengeségét is jelzi, akik a globális fogyasztói kultúra létezésének elismerésétől – részben indokoltan – kiindulva afelé az állítás felé haladnak, hogy az áruk és a szolgáltatások tekintetében egységes globális piac működik. A fogyasztói igények, szükségletek és követelmények még a globális fogyasztói kultúrán belül is sok esetben továbbra is különbözőek. Egyszóval egy dolog azt bizonygatni, hogy a világ gazdasági tevékenységét egyre inkább a fogyasztói társadalom és a piaci ügyletek uralják, és megint más dolog ezután kitartani amellett, hogy a piac és fogyasztói egységesek. A két jelenséget nem szabad összekeverni: a domináns fogyasztóitársadalom-ideológia nem egyenlő az egységes világgazdasággal. Mégis pontosan ezt tette fel például Levitt (1983). Ő azzal érvel, hogy míg bizonyos nemzeti különbségek mindenképpen észlelhetők a preferenciák, az ízlés, a normák és a menedzserképző intézmények terén (p. 100.), ezek a különbségek csupán „felszíni” (p. 92.), s „a modern globális vállalat... tudatosan arra fog törekedni, hogy a megfelelő módon szabványosított termékeket és módszereket az egész földre rákényszerítse (p. 102.). Következésképp még lényegesebb az az érve és állítása, hogy a fogyasztói igények egységesek, és hogy létrejött a szabványosított olcsó termékek globális piaca.

Ez az álláspont bizonyos piaci körökben ortodoxiává vált: mivel a világ jelenleg egyetlen piac, a marketing

osztályok a globális vállalatokon belül már nem az „egyes piacokhoz igazítják stratégiájukat”, hanem „...egységes stratégiát alkotnak a termékre, a szolgáltatásra, ill. a vállalatra az egész globális piac számára” (Jeannot és Hennessey, 1995:6).

Azt az érvet azonban, amely szerint a globális piac az utazás, a műszaki fejlődés és amiatt alakult ki, mert a TNC-k birtokolják és irányítják világszerte a média-csatornákat, kritikusán kell szemlélni. Vitatható ugyanis az, hogy a fogyasztói igények egységesek. A marketing-elmélet szerint miközben a fogyasztók bizonyára egyre inkább hasonló igényekkel lépnek föl, így például enni, inni szeretnének, kommunikálni szándékoznak valakivel, aki a föld másik oldalán lakik, illetve edzőcipőre van szükségük. Nemcsak a fogyasztó ilyen igényeinek kielégítésére szolgáló termékek és szolgáltatások lehetnek különbözőek, de a fogyasztóknak az ezen termékek és szolgáltatások megvásárlására való képessége is különböző.

A regionális és a nemzeti piacok tehát tulajdonképpen még mindig léteznek. A fogyasztók igényeit nemcsak az egész világra kiterjedő médiák jelenléte befolyásolja, de a vásárlói magatartás ismerete is tájékoztat bennünket arról, hogy a fogyasztói preferenciákat sok más tényező is alakítja, így például a kulturális és a vallásos hiedelmek. A nemzeti termék iránti helyi igényre példa a skót üdítőital-piac. Itt a Coca-Cola szokatlan módon csak a második helyet foglalja el a piaci részesedésben a hazai termék, az Irn-Bru után, amelyre a brit piac más részén csekély igény van, ha nem számítjuk a globális piacot.

A vállalatoknak még mindig alkalmazkodniuk kell ezekhez a nemzeti piacokhoz. Milgrom és Roberts (1992) azt állítja, hogy az áruk és szolgáltatások piaci globális-sá válnak, majd elismeri, hogy az olyan vállalatoknak mint a Levi's, a Coca-Cola és a Mercedes-Benz, még mindig alkalmazkodniuk kell a különböző nemzeti piacokhoz. A Ford tanult korábbi tapasztalataiból, ezért legutóbbi kísérleti „világautó”-jának, a Ford 2000-nek szabványos motorja és fődarabjai lesznek, de formatervezése „a helyi ízlésnek megfelelő” lesz (Flint, 1994:41). Barnevik az ABB-től szintén határozottan azt állítja, hogy a vállalati menedzsereknek figyelembe kell venniük a nemzeti sajátosságokat, s kijelenti: „Nem várhatjuk el az emberektől, hogy megtagadják nemzeti hovatartozásukat, és azt mondják „Én már nem német vagyok, én nemzetközi vagyok.” A világ nem így működik. Ha termékeket és szolgáltatásokat adunk el Németországban, akkor a legjobb, ha németek vagyunk!” (Taylor, 1991:94). Ohmáe hasonlóképpen nyilatkozik azokról az

amerikai vállalatokról, amelyek igyekeznek betörni a japán piacra (1994:105). Ezek a problémák érthetőek, állapítja meg, tekintettel arra, hogy „minden piacnak megvannak a maga szabályai”, amelyeket a piacra belépni szándékozó potenciális külföldinek meg kell tanulnia. Sok vállalat esetében a nemzeti piac fontosságának megkésett felismerése azt jelenti, hogy a termék egységesítésére irányuló korábbi marketing stratégiái a visszajára fordultak. Ez a *fordított globalizáció* nyilvánvaló a közszolgálati MTV-nél, amely valamikor a nemzetközi híreket és a külföldi zenét elsőként sugározta, most viszont „az a stratégiája..., hogy hosszabb időt szentel a helyi programoknak a helyi közönség ízlésének megfelelő szolgáltatásokkal” (Brown, 1997:8).

Levitt egységesítésre vonatkozó állítása tulajdonképpen csupán az egyik végletet jelenti a marketing jövőjéről szóló vitában. A másik véglet az a kijelentése, hogy a piacok egyre inkább felbomlanak, s ez a cégektől megköveteli, hogy ügyesebben vegyék figyelembe az egyedi fogyasztói igényeket (Gilmore és Pine, 1997). A fogyasztói etnocentrizmus, amelyben gazdasági, politikai és erkölcsi okok miatt sok vásárló szívesebben vásárolja a hazai termékeket, egyáltalán nem szokatlan (Sharma, Shimp és Shin, 1995). Más, kevésbé ismert állításokkal szemben Henderson (1995: 128) sikraszáll amellett, hogy a világgazdaság „távolról sem egységes piac”.

Mindazonáltal van néhány termék, amelyet kétségkívül a világ minden részén fogyasztanak. A Disney-t és a McDonald's-ot például a legtöbb országban igénylik a fogyasztók, s hasonlóképpen a Toshiba laptop (ölbent tartható számítógép) és a Microsoft szoftver iránti igény is a világ minden ipari piacán fellelhető. De még ezek az olyannyira elterjedt termékek is, akárcsak az őket előállító vállalatok többnyire magukon viselik – vagy a formatervezésben vagy ösztönösen – a származási ország jegyét. Miközben tehát azt állítjuk, hogy a pita, a pizza és a dzsessz mindenütt jelenlévő dolgok, Levitt globális termékekre felhozott speciális példáinak többségét határozott eredetű és határozott sajátosságokkal rendelkező – főleg egyesült államokbeli vállalatok – a Coca-Cola, a Pepsi-cola, a McDonald's, a Levi's és a GM (General Motors) állítják elő. Itt két szempontot kell kiemelni a származási országgal kapcsolatban. Egyrészt a vállalatok gyakran származási országuk jellegzetességeiből merítenek, amikor valamilyen márkát megalkotnak; a Nestlé és Svájc, az IKEA és Svédország, a Marlboro és az USA jó példa erre. Másrészt a származási ország is lényeges, amely az univerzális termékek listáját uralja, nevezetesen az USA. Megállapítható, hogy sok fejlesztésre nem a

globalizáció, hanem az *amerikanizáció* a jellemző. „Egyre nagyobb divatja van az amerikai dolgoknak, s alig van olyan dolog, amely jobban kifejezné az amerikai kultúrát, mint a McDonald's”, állítja például Ritzer e vállalat terjeszkedését illetően, ugyanakkor idézi mások állítását, miszerint a vállalat „egy darab Amerika” (1996:299). Hasonló érvet hoznak föl a Hilton szállodalánc működésére vonatkozóan is (Nickson, 1997). Ez az állítás nem új, először Blunt *The Americanization of the World*-jében szerepelt 1901-ben, meggyőző ereje viszont még nagyobb volt a háború utáni USA hegemonia időszakában (Spybey 1996).

Az amerikai termékek dominanciája az ún. „globális piacokon” senkit sem lep meg. A háború utáni Pax Americaná-t alátámasztja az USA katonai és gazdasági fölénye (Hirst és Thompson 1995). Természetesen van egy másik érv is, mégpedig Waters-é (1995). Ő azt állítja, hogy a létrejövő ún. „globális” piacok (követő, származékos áruikkal) elsősorban csak az európai kultúrára reagálnak, amely „letelepedés, gyarmatosítás és kulturális mimézis útján” terjedt el a világon (p. 3.). Így tehát az egyedinek univerzálissá való maszkírozása, illetve, marketing kifejezéssel élve a helyinek globális csomagolásban történő forgalmazása nem más mint a fogyasztói társadalomnak az egyéni választást hangsúlyozó kultúrája. Az Észak-Amerikába oltott európai kultúra hegemoniáját a TNC-k globális kultúráként tüntetik föl. A Disney-rajzfilmek történetei kiválóan illusztrálják ezt. Ezek a termékek ezért nem nevezhetők kifejezetten „globális termékeknek”. Találóbbr őket úgy jellemezni, hogy „univerzalizált termékek”, mert ezzel jelezzük, hogy tipikus nyugati termékek, amelyeket, miközben szimbolizálják származási országukat, óriási mennyiségben értékesítenek.

\*\*\*

Sokan azt állítják, hogy a gazdasági tevékenység és a gazdaság szervezeti felépítése már nem nemzetközi, hanem globális. Ezt a globális gazdaságot a telephellyel nem rendelkező, a nemzetállamokat magába olvasztó fejlett technikával rendelkező TNC-k által uralt egységes piac jellemzi, amely a nemzetgazdasági irányítást hatástalanítja és fölöslegessé teszi. Egy szóval jelenleg a globális piacok számára globális termékeket és szolgáltatásokat előállító globális szervezetek léteznek. A fenti elemzés azonban határozottan azt jelzi, hogy bár a globalizációról szóló tézis meggyőző politikai, társadalmi és gazdasági kifejezőmódot alkalmaz, mégis hiányzik belőle az empirikus érvényesség.

Nem annyira globális gazdaságról van szó, amely a redundáns nemzetállamokban szabványos termékeket gyártó nemzeti kötődés nélküli TNC-kból áll, létezik egy még mindig túlnyomórészt nemzetközi gazdaság, amelyet a külföldön működő lényegében nemzeti vállalatok közötti verseny jellemez, s e vállalatok nagymértékben igénybe veszik hazai piacukat, s még mindig származási országukra támaszkodnak, amikor egy sor forrást biztosítanak, amelyek erősítik ezen vállalatok identitását, menedzsmentjét és versenyelőnyét. Jóllehet kétségtelenül létezik a versenyhelyzet, amely átnyúlik a nemzetállamokon és a nemzetközivé váló vállalatokon, s szupranacionális intézmények jelennek meg, a piacokat a nemzetközi gazdaságon belül ezek az államok tudják menedzselni és menedzselik is, úgy hogy a nemzetgazdasági irányítás szándékai és eredményei továbbra is lényegesek.

A globalizációról szóló tézis szószólói sem az episztemológiai kérdéseket nem ismerik, sem az empirikus adatokat nem veszik figyelembe. Következésképp ez a tézis nem segíti a nemzetközi üzleti életben jelenleg zajló események megértését. Nem mennyiségi, hanem minőségi elmozdulásnak kell bekövetkeznie a gazdasági tevékenység szervezésében, hogy a globális gazdaság valósággá váljon. A globális gazdaságnak másnak kell lennie, mint a nemzetközi gazdaság. A globális transznacionális vállalatoknak másnak kell lenniük, mint a multinacionális cégeknek (MNC). A kereskedelem és a befektetés, amely mind a kettőben nagyjából ugyanaz, nem változtat a gazdaságon vagy a cégeken. A dolgok mai állása alapján kijelenthetjük, hogy a globalizációs tézis hívei alapjaiban értik félre a cégszervezést és menedzsmentet, a nemzetállamok szerepét, valamint a piac társadalmi szerkezetét a kapitalizmusban.

### Irodalom

- Bartlett, C.–Ghoshal, S.: (1989) *Managing Across Borders: the Transnational Solutions*, London: Hutchinson
- Brown, M.: (1997) 'Yesterday, the world', *The Guardian*, (Media section), 16 June
- Campanella, M. L.: (1995) 'The effects of globalization and turbulence on policymaking processes', (in) Drew, J. (ed.) *Readings in International Enterprise*, London: Routledge
- Clark, C.–King-Kong, L.: (1995) 'Taiwan' Experience with Privatisation and its implications for the former soviet-bloc', *Business and the Contemporary World*, 1.
- Dicken, P.: (1992) *Global Shift*, London: Paul Chapman Publishing
- Edwards, P.–Armstrong, P.–Marginson, P.–Purcell, J.: (1996) 'Towards the transnational company? The Global structure and organisation of Multinational firms', (in) Crompton, R.–Gallie, D.–Purcell, K. (eds.) *Corporate Restructuring and Labour Market*, London: Routledge

- Fallows, J.: (1994) Looking at the Sun, New York: Pantheon
- Ferner, A.–Edward, P.: (1995) 'Power and diffusion of organizational change within multinationals', *European Journal of Industrial Relations*, 1(2).
- Ferners, A.: (1997) 'Country of origin effect and HRM in multinational companies', *Human Resource Management Journal*, 7 (1).
- Flint, J.: (1994) 'One world, one Ford', *Forbes*, 20 June
- Gilmore, J. H.–Pine, B. J.: (1997) 'The four faces of mass customization', *Harvard Business Review*, January–February
- Henderson, J.: (1993) 'Industrial policy for Britain: lessons from the East', *Renewal*, 1 (2).
- Hirst, P.–Thompson, G.: (1996) *Globalization in Question*, Cambridge: Polity Press
- Hirst, P.–Thompson, G.: (1995) 'Globalization and the future of the nation state', *Economy and Society*, 24 (3).
- Holstein, W.–Reed, S.–Kapstein, H.–Vogel, T.–Weber, J.: (1990) 'The stateless corporation – forget multinationals today's giants are really leaping boundaries', *Business Week*, 14 May
- Humes, S.: (1993) *Managing the Multinationals*, London: Prentice Hall
- Hu, Y.: (1992) 'Global or stateless corporations are national firms with international operations', *Californian Management Review*, Winter
- Jeannot, J. P.–Henessey, H. D.: (1995) *Global Marketing Strategies*, 3rd edition, Boston: Houghton Mifflin
- Jones, C.–Nickson, D.–Taylor, G.: (1994) '„Ways” of the world, managing culture in international hotel chains', (in) Dieke, P.–Jenkins, K.–McLellan, R.–Seaton, A.–Wood, R. (eds.) *Tourism – The State of the Arts*, Sussex: John Wiley and Sons
- Kotler, P.: (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Hewel Hempstead: Prentice Hall
- Lane, C.: (1991) 'Industrial Reorganisation in Europe: Patterns of Convergence in Germany, France and Britain', *Work, Employment and Society*, 5 (4).
- Leavitt, T.: (1983) 'The globalization of markets', *Harvard Business Review*, May–June
- Milgron, P.–Roberts, J.: (1992) *Economics, Organisation and Management*, London: Prentice Hall
- Ohmae, J.: (1994) *The Borderless World*, London: Collins
- Porter, M. E.: (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan
- Reich, R. L.: (1990) 'Who is us?', *Harvard Business Review*, January–February
- Ritzer, G.: (1996) 'The McDonaldization Thesis: Is expansion inevitable?', *International Sociology*, 11 (3).
- Sachs, J.: (1998) 'Out of the frying pan into the IMF fire', *Observer*, (Business Section), 8 February
- Scullion, H.: (1992) 'Strategic recruitment and the development of the „international manager”: some European considerations', *Human Resource Management Journal*, 3 (4).
- Sharma, S.–Shimp, T. A.–Shin, J.: (1995) '„Consumer ethnocentrism. A test of antecedents and moderators', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (1).
- Sklair, L.: (1993) '„Going global” – competing models of globalization', *Sociology Review*, November,
- Sklair, L.: (1991) *Sociology of Global System*, London: Harvester Wheatsheaf
- Spybey, T.: (1996) *Globalization and World Society*, Cambridge: Polity Press
- Taylor, A.: (1995) 'Fords' really big leap at the future', *Fortune*, 18 September
- Taylor, W.: (1991) 'The logic of global business: An interview with ABB's Percy Barnevik', *Harvard Business Review*, March–April
- Thompson, P.–McHugh, L.: (1990) *Work Organizations*, London: Macmillan
- Thompson, P.–Sederbald, P.: (1994) 'The Swedish Model of Work Organization on Tourism' (in) Elger, T.–Smith, C. (eds.) *Global Japanisation*, London: Routledge
- Tomlinson, J.: (1993) 'Full employment and national economic management in the 1990s', *Renewal*, 1 (2).
- Tongue, C.: (1994) 'European regional development in a new global age', *Renewal*, 2 (2).
- UNCTAD (1996) *World Investment Report*, New York: United Nations
- Warhurst, Ch.: (1999) *Between Market, State and Kibutz: The Management and Transformation of Socialist Industry*, London: Mansell
- Waters, M.: (1995) *Globalization*, London: Routledge
- Williams, K.–Haslam, C.–Williams, J.–Adcroft, A.–Juhal, S.: (1993) 'Too much reality', *Renewal*, 1 (2).

Lábjegyzet

- 1 Idézi Humes (1993:52)
- 2 Idézi Coates (1995:58)
- 3 1992. szeptember 16-a, szerda, valamint az a nap, amikor a valutaszpekulánsok kiszorították a font sterlinget az európai devizaárfolyam-mechanizmusból, amely a pénzügyi unió előzményeként a tagállamok valutáit egymáshoz és a német márkához fűzi. Mivel a hazai kamatlábak egész nap meredeken emelkedtek, a sterlinget pedig ennek következtében nagymértékben leértékelték, sok megfigyelő azt állítja, hogy ez a nap megmutatta a brit kormány katasztrófális pénzügyi irányítását, s ez vetítette előre a konzervatív kormányzás végét.
- 4 A *The Economist* (1997a:135) megállapítja például, hogy „a munkelő kevésbé mobilis, mint a XIX. sz. második felében volt, amikor kb. 60 millió ember vándorolt Európából az Új Világ”-ba. Ezenkívül az EU-n belül bármely tagországokban való letelepedési és foglalkoztatási jog sem kedvezett a munkaerő általános mozgásának.
- 5 Sklair gondosan különválasztja a fogyasztói társadalom kultúrájának megjelenését, amely fokozza az egyéni fogyasztói szándékot és az egyéneknek azt a képességét, hogy kívánt vásárlásaikat valóban véghez is tudják vinni. Ez utóbbi tulajdonképpen nem mindig áll fenn, illetve gyakran rendkívül csekély mértékű.
- 6 Bretton Woods-tól kezdve a GATT-nak és jelenleg a WTO-nak valóban úgy tűnik, hogy az a szerepe, hogy megnyissa a világ nemzetgazdaságait az USA-ból, és – kisebb mértékben – az iparosodott Európából jövő kereskedelem előtt. Ez az oka annak, hogy egyrészt az USA és az EU között kereskedelem irányítása, másrészt pedig a dél-kelet-ázsiai feltörekvő gazdaságok között a jövőben valószínűleg a WTO központi kérdése lesz, amint azt Hoekman és Kostecki (1995) állítja.

*Forrás:* Globalization under question: Political, economic and cultural considerations Chris Warhurst, Dennis Nickson és Eleanor Shaw In: *The Management and organisation of firm in the global context.* (Edited by Cs. Makó and Ch. Warhurst) pp. 17-26.

Fordította: Bihari Gábor

Delphine MERCIER-Frédéric SÉCHAUD-Pierre TRIPIER

## A GLOBALIZÁCIÓS FOLYAMAT VEZETÉSI ESZKÖZEI

A tanulmányban leírtak szerint a vezetés új eszközei mindenekelőtt az ésszerűsre való törekvésből, új kapcsolatok kialakításából és működtetéséből, tárgyalásokon alapuló legitimitásból, valamint az érintettek cselekvésével kapcsolatos helyi konszenzusok megteremtéséből állnak.

A globalizációs folyamat hatására a vezetési eszközök diffúzzá válnak. A vezetés azoknak a formális eszközöknek – például szöveg vagy szoftver – a csoportjába tartozik, amelyek arra hivatottak, hogy a menedzsment tevékenységét – a munkát, a termékeket, a folyamatokat és a személyzetet – hatékonyan tekintett eljárásokkal koordinálja. Az ún. vezetési mechanizmus kölcsönösen kapcsolódó és a vezetési stratégia által működtetett eszközök csoportja. Ezen mechanizmusok – többek között a teljes körű minőségirányítás – a világ minden részén egyformák. Ezeknek a vezetési eszközöknek az a feladatuk, hogy az áruk, szolgáltatások és a személyzet cseréjét optimalizálják. Alkalmazásuk az előfeltétele annak, hogy valamely cég megjelenhessen a globális piacon. A szociológus szemében azonban a vezetési eszközök meghonosítása valamely cégnél alkalmat ad a helyi és a nemzeti sajátosságok, valamint a közöttük fennálló kapcsolat megismerésére. A nemzetközi jellegű vezetési eszközök biztosítják a globalizáció dinamikáját. Ők teszik lehetővé a fejlődés helyi sajátosságainak, valamint a nemzetközi normák helyi alkalmazásának megismerését. Az ebben az írásban vizsgált vezetési eszközök tipikus példája az ISO 9002 bizonyítvány.

A taylorista szervezetre jellemző előírásokkal ellentétben az ISO 9002-vel kapcsolatos eljárások rendeltetésük szerint mint absztrakt mintákon alapuló módszerek nem statikusak, hanem a gyakorlati munkából kiemelt olyan formalizációk, amelyeket a szervezeti környezet változásainak függvényében fejlesztenek.

Amikor ezt az új vezetési eszközt vizsgáljuk és a korábbi vezetési eszközökkel összehasonlítjuk, három dimenziót tanulmányozunk (Tripier, 1997): 1.) az alapjukat képező elveket és modelleket, 2.) az alkalmazásukkal kifejlesztett eljárásokat; 3.) az általuk mobilizált szereplőket. Míg a cél mindkét fent említett vezetési eszköz esetében azonos, vagyis a cég pénzügyi teljesítményének javítása, a módszerek alapvetően különböznek. Következésképp az ISO 9002 bevezetésével új ésszerűségi formáról beszélhetünk. Tanulmányunkban ezzel az új lehetőséggel foglalkozunk.

A 80-as évek során a cégeknél bevezetett új vezetési eszközök hamarosan szociológiai kutatás tárgyát képezték. Az volt az elképzelés, hogy figyelemmel kell kísérni ezeknek az új vezetési eszközöknek az alkalmazását és eredményességét, hogy jobban meg lehessen ismerni a szervezet dinamikáját, a foglalkozási csoportokat és a lokális folyamatokat (Eymard Duverny, 1989). E kérdést három példán szemléltetjük: egy nagy francia cég, egy mexikói ikerüzem, valamint magyarországi kezdő kisvállalkozók által alkalmazott eszközök példáján.

### A vezetési eszközök morfológiája: elvek és modellek

A vezetési eszközök elsősorban kognitívak: problémamegoldással foglalkoznak. Alkotóik úgy gondolják, hogy a munka jellege nagymértékben megváltozott. A munkának mint olyanoknak tehát az a lényege, hogy felada-

tokat tűzzön ki és oldjon meg. Ez a definíció a hangsúlyt arra a tényre helyezi, hogy a munka azon kívül, hogy energiával tölti meg azt a tevékenységet, amelynek az alapja az információ, a munka az innovációról is szól. Ez azt jelenti, hogy a problémamegoldás a szervezetre vonatkozó endogén és egzogén (belső-külső) információval is összefügg. Ez a trend arra ösztönzi az alkalmazottakat, hogy nemhivatalos megoldásokat találjanak és koordináljanak, s azután azokat szélesebb körben elterjesztik és alkalmazzák. A problémamegoldáshoz számításba kell venni a hibákat és a fogyatékoságokat, azokat rangsoroljuk, s azután egységes elvek alapján rendezzük el őket. Eközben az a fő cél, hogy mindenkivel értekezünk, és az embereket ösztönözzük az adott feladat elvégzésére.

Ezek az eszközök azért kollektívek, mert a felismerés közös, és mindenkinek ki kell vennie a részét a probléma megoldásából. Ez a közösségi elv nemcsak demokratikus, hanem pragmatikus elven is alapul, mivel a probléma megoldásához többnyire a cég minden szereplőjének a közreműködésére szükség van. Ezenkívül azt is feltételezzük, hogy mindenki kellő szakértelemmel rendelkezik, és ezt a szakértelmet a munkában tovább kell fejleszteni. A konszenzus megteremtésére és fenntartására feltétlenül szükség van ahhoz, hogy ez a vezetési eszköz jól működhessen, hogy a szervezet teljesítő-képességét fokozni lehessen. Valamely probléma körülhatárolása és megoldása feltételezi, hogy az alkalmazott felhasználja ismereteit és korábbi tapasztalatait, áthidalja az ismerethiányt vagy a korábbi ismert helyzetekkel való összehasonlítás lehetetlenségét. Így tehát minden cégnek érdekében áll, hogy alkalmazottai korábban felhalmozott tapasztalatait megismerje, s hogy ezeket a tapasztalatokat számba vegye, ami ezután alapját képezheti a szakértelem felmérésének. A kívánt eredmények elérése érdekében a cégnek le kell építenie a hierarchiát, és az alkalmazottak felügyeletét olyan módszerrel kell megoldania, amely lehetővé teszi tevékenységük kiértékelését (Trépos, 1997), egyúttal mentesítve a menedzsereket a cégen belüli mindenfajta korláttól.

Ezek az eszközök csak azért hatékonyak, mert a cég tényleges működésének elemzésén alapulnak. A kodifikációs cselekmény lehetővé teszi a meglévő ismereteknek az egyes munkáknál való alkalmazását, amelyeket később formalizálnak. A kodifikáló, valamint a kodifikálást alkalmazó személy részt vesz az írott eljárások egyes elemeinek a megtárgyalásában. A kodifikáció jól jelzi az aktivizált ismeretet, ami a problémamegoldás egyik módja. De mint az előbb említettük, ez az átvitel egyúttal

kitűnő alkalom arra, hogy az alkalmazott, akinek a cselekvését kodifikálják és a kodifikálást végző személy között tárgyalásra, társadalmi párbeszédre kerüljön sor.

#### A technikai modell és a társadalmi konfiguráció (cég – hálózat)

A készségmenedzselési formák vizsgálata egy sor elven alapul: a kognitív, a kollektív, az operatív és az igazgatási elven. Ezek az alkalmazások a működésben levő menedzselési mechanizmus első példái.

A minőségirányítási rendszer a cég stratégiájában központi jelentőségű, mivel biztosító szervezetek alapítására ösztönöz, s meghatározza a szabványosítás és a hitelesítés módját, továbbá egy sor normát rögzít a tervezők és a szerkesztők számára. A rendszer néhány év alatt a cégek, többek között a kis- és középnagyságú szervezetek, az állami szektorban működő intézmények, például az iskolák és kórházak fejlesztésekor fontos megközelítéssé nőtte ki magát. Amikor az olyan vezetési mechanizmusokat tanulmányozzuk mint például az ISO 9002, akkor annak az egyetemességét is nagyra kell becslünk. Mindazonáltal az egy adott munkahelyre jellemző adaptációs formákat is meg lehet határozni.

A minőség mint vezetési eszközzel kapcsolatos újfajta irányzat „szellemi forradalmat” követel meg, mert átalakítja a minőségről bennünk élő képet. Bármely minőségjavítási kezdeményezés sikere a szervezeti kommunikáción és a szövetségesek megnyerésén alapszik. Ezek a szövetségesek közvetítik az információt a feladatok megtervezői és végrehajtói között. A cégnek az a célja, hogy megtalálja azokat az embereket, akik nem szívesen vesznek részt ebben a folyamatban, hogy őket is szövetségessé lehessen tenni.

A minőségjavítási folyamat mindig magában foglal egy bizonytalansági szakaszt. A szervezeti modellre jellemző nyugtalanság forrása: a folyamat sok esetben megzavarja a status quo-t. A szereplők reakciója a cégen belüli funkciójuktól és helyüktől függően különböző. Az, hogy az eszközt miképpen alkalmazzák, szorosan összefügg a cégen belüli munkavégzés átszervezésének módjával.

A minőségszakembernek először is ki kell értékelnie, hogy a gyártási folyamat során milyen hiba fordulhat elő. Ez a kiértékelés lehetővé teszi, hogy megelőző intézkedéseket tegyen. A következő lépés, hogy tanácsot adjon a szabályozási mikrofolyamatok beindítását illetően. A helyzet javítása érdekében minden dolgozónak le kell írnia feladatát, majd ezeket a műveleteket hitelesítik, s végül a minőségi kézikönyvben kodifikálják. A

folyamat állandó értékelése teszi lehetővé a gyártást: a fölösleges eljárások kiszűrését a termelésből, valamint azokat az eljárásokat, amelyekre a bizonytalanság miatt van szükség. Ezenfelül a diagnózis lehetővé teszi a nyersanyag-, alkatrész-, gép- és berendezésszállítókkal a kapcsolatok kiépítését. Ezek a kapcsolatok nemcsak a kereskedelemre szorítkoznak, ugyanis azoknak a változtatásoknak a kiértékelésén is alapulnak, amelyeket a beszállítónak és az összeszerelést végzőnek egyaránt végre kell hajtania. A beszállító a folyamat központi láncszemévé válik. Az ISO 9002 arra kötelezi a vállalatot, hogy formálisan meghatározzon és kodifikáljon minden műszaki, kereskedelmi és adminisztrációs eljárást.

A preskriptív vezetési mechanizmus bevezetését gyakran a szervezeti szereplők cselekvésének kiértékelése követi. A munkás tényleges és gyakran „titkos” (nem-hivatalosan szabályozott) műveleteinek felfedése ahhoz vezethet, hogy munkájuk nem lesz szak-képzettséghez kötve.

A minőségjavítási folyamat biztosítja a cég két tengely mentén történő fejlődését: egyrészt a termékek és az információegységek áramlásának megszervezése, másrészt a munka termelékenysége mentén (Potie, 1995). Az egyik tengely a költségcsökkentést teszi lehetővé, valamint az időkorlátok fellazítását a termékfejlesztés, -előállítás és -alkalmazás terén a minőségjavítás érdekében. Ezt a tengelyt négy-öt évvel ezelőtt újradefiniálta az e folyamatok elemzésére szolgáló új módszer: az ún. reengineering (átszervezés). A reengineeringnek az a célja, hogy a folyamatokat megváltoztatásuk révén optimalizálja. A másik tengely lehetővé teszi a munka hivatalos tanúsítását, bizonyítva ezzel, hogy egyes összetevői, mozzanatai mind a statikus, mind a dinamikus megközelítésben jól meghatározottak és irányításuk is megoldott.

Az ismertetett vezetési eszközök alkalmazása átrendezi a cégen belüli és kívüli kapcsolatokat. Ez a kapcsolat az egyes szereplők egymás iránti bizalmán és egymás közötti együttműködésén alapul. Azzal, hogy sok feladatot és funkciót számos cégnél kihelyeznek, szintén újfajta kapcsolatok keletkeznek a szállítók és az alvállalkozók között. A cégen belüli és kívüli kapcsolatok átrendezését az érintettek nyilvánvalóan sokszor rosszul élik meg, mivel ezeket az eszközöket többek között a Nemzetközi Monetáris Alap és a Világ Bank kényszeríti rájuk. Mindazonáltal ezeket az eszközöket a helyi kulturális viszonyok keretében uralkodó elvek és szokások szellemében kell alkalmazni.

### Kulturális kontextus és a vezetési eszközök pályái

A vezetési eszközöket igyekszünk megkülönböztetni a vezetési mechanizmustól. Az eszközök az objektumok (munkafolyamat, szakértelem), a mechanizmus határozza meg viszont az emberek, tárgyak, szabályok és eszközök közötti elrendezést, illetve szabályozást egy adott pillanatban (Moison, 1997). A mechanizmus stratégiai szintje ezeknek az eszközöknek a „mikropolitikai tartozéka”. A szervezetben a szereplők által kívülről vagy belülről működtetett mechanizmus a tanácsadó új szerzője. A vezetési mechanizmusnak tulajdonképpen nincs jogi formája, nem kötődik jogi dokumentumokhoz úgy mint a könyvelés. Ez azt is jelenti, hogy a mechanizmus nyomot hagy a szervezetben, amelyet magatartási szabályként lehet értelmezni. Amikor egyik eszközről a másikra térünk át, az adatok találkozására, félreértése és interferenciájára állandó jelenség. Ezenkívül megfigyelhető, hogy ugyanaz a szervezet vezetési gyakorlatok meghonosítása érdekében egymás után vagy egyidejűleg vezetési eszközöket fejleszt ki.

A vezetési eszközök alkalmazásánál ugyanannak az eszköznek a helyi és kulturális adaptációját figyeltük meg és határoztuk meg. A munkaerőpiac globalizációja a vezetési eszközök segítségével jön létre. Dél-Amerika például nem dolgoz ki vezetési eszközt, hanem a hegemoniával bíró országokban létrehozott eszközöket adaptálja. Ez a körülmény teszi lehetővé az ipari országokban meghonosodott és a feltörekvő, illetve átalakulás alatt álló országokban alkalmazott eszközöknek az egymás mellett létezését. Ha ezeket a vezetési eszközöket korszerűsítési, szabványosítási és eljárás-racionalizációs folyamatnak tekintjük, akkor az ezeknek az eszközökhöz kapcsolódó járulékos stratégiát is meg kell vizsgálnunk, továbbá azt is, hogy ezek az eszközök milyen kontextusban működnek. Már most megállapíthatjuk, hogy a vezetési eszközök fejlődésében kétféle kontextust különböztethetünk meg: az egyik kedvező, a másik kedvezőtlen.

Kedvezőtlen az a kontextus, amely a „felülről jövő döntéseken alapuló” és a munkavállalók támogatását nélkülöző hierarchikus és monopolisztikus vezetési kultúrát hangsúlyozza. Az alkalmazottak ez esetben többnyire kényszeredetten viszonyulnak az új vezetési politikához, amely nem annyira a munkahelyen felmerülő problémákra alapozó átalakítás, hanem az öncélú vezetés eszköze. Ezek az eszközök többnyire az őket alkalmazó személyek stratégiai karrierjét szolgálják, ugyanakkor

rendszerint nem vesznek tudomást a szervezetben korábban hozott döntésekről, s amikor így járnak el, zavarok keletkeznek a szervezetben.

Kedvező kontextusról akkor beszélhetünk, amikor a menedzser nyitott szellemű, elősegíti a szervezeti tanulást és felértékeli a nemhivatalos szakértelmet. Az eszköz lehetővé teszi az áttérést a nemhivatalos szervezettől – ahol a szakértelem nem látható, és a cég nem erősíti meg – olyan szervezetre, amely a szakértelmet nemcsak értékeli, de kifejezetten fontosnak tekinti. A megközelítés is más: a rendszert nem kényszerítik rá másokra, hanem mások csatlakoznak hozzá. A vezetési eszköz a változások katalizátora, a cég minden szintjén ösztönzi az átalakulást. Ezt a sajátosságot Mexikó példáján szemléltethetjük. 1965 óta Mexikóban delokalizációs iparpolitika érvényesül (ipari export maquiladora), s ezeket az ágazatokat csak olyan szabványok segítségével lehetett bevonni a lokalizált ipari területekbe mint az ISO 9002. Magyarország példáját is tanulmányozzuk, ahol a piacgazdaságra történő áttéréshez speciális cégalapítási eszközöket is igénybe vettek. A vezetési mechanizmust sajátos nyelvezet és hiedelmek közvetítik, amelyek erősen különböznek a korábban definiált (kedvező és kedvezőtlen) kontextustól.

#### A vezetési eszközök ellentétes hatása nagy francia cégeknél

Vegyük a teljes körű minőségabszabályozás vagy az ISO 9002 szabvány példáját (Tripier, 1998). Ez a minőség-tanúsítási mozgalom Franciaországban a 80-as években kezdődött. Egyszeriben minden cégnek tanúsítania kellett a minőséget, vagy minőségbiztosítási kérelmet kellett benyújtania. Ez a mozgalom néhány éven belül minden cég fejlesztési folyamatának szerves részévé vált. A vezetési eszközök alkalmazása magában foglalja a cégen belüli és kívüli kapcsolatok átrendezését. A feladatmegosztási rendszert az egyes munkaköri kategóriák képviselői közötti konfliktusokkal együtt a bizalmon, az együttműködésen és a szerződéses viszonyon alapuló rendszer váltotta fel. Ez a szerződés érintett minden munkavállalót, beszállítót és az alvállalkozókat. E gyakorlati alkalmazás sikerének azonban az a feltétele, hogy ne passzívan vessük alá magunkat a nemzetközi szinten (felülről lefelé) meghatározott eszközöknek, hanem azokat aktívan (alulról fölfelé) alkalmazzuk a helyi kultúra sajátosságaira.

A dolgozók rendszerint meglehetősen bizalmatlanok, amikor valamilyen új vezetési eszköz jelenik meg a

cégnél. Ők úgy látják, hogy ez az eszköz nem a munkaszervezet valamely problémájának a megoldására szolgál, hanem a vezetői hatalom növelésére. Ezek az eszközök többnyire annak a csoportnak a karrierjét mozdítják elő, akik az eszközöket propagálják, s nem a dolgozók szaktudását helyezik előtérbe. Ezeknek az eszközöknek a kifejlesztésekor általában nem veszik figyelembe a múltbéli tapasztalatokat, nincsenek tekintettel a korábbi döntésekre, ami egymásnak ellentmondó szabályok megjelenéséhez vezet. Ezenkívül az évek során ezek a nagy cégek szinte minden, a vezetési megközelítésekben (konceptiókban) érvényesülő trendet végigélnek.

A hatékonyság javítása érdekében minden eszköz arra hivatott, hogy a tevékenységet átfogalmazzon. Ugyanakkor mindegyik eszköz úgy alakítja át a tevékenységet, hogy az bonyolultabb lesz, s olyan szabályokat hoz létre, amelyek átalakítják a szervezetet. A dolgozók egyszerűen úgy gondolják, hogy a szervezet két külön világra oszlott. Az emberek egy része irányít és az eszközt alkalmazza, míg mások termelnek. Napjainkban azonban megfigyelhető az az új tendencia, hogy azok a vezetési eszközök, amelyek azért születtek, hogy a termelés hatékonyságát javítsák, egyre inkább a hatalom, a vezetési stratégia eszközzé válnak. Ezenkívül a „kiszervezés”, amely az alvállalkozók számának gyarapításával jár, átalakította ezen eszközöknek az alkalmazását, s úgy tűnik, hogy ez kisebb üzemek esetében hasznosabb a termelés és a szervezet számára. Általában nemcsak egyik eszköznek a másikkal való fölcseréléséről van szó, hanem a vezetési mechanizmus továbbfejlesztéséről.

#### A szervezeti tanulás hatása: a minőségirányítási mechanizmusok szerepe a maquiladoras kiképzésében

Mexikó maquiladora ágazataiban megfigyelhettük az ISO 9112 tanúsítvány alkalmazását (Mercier, 1997). A maquiladora olyan alvállalkozó üzem, amely a speciális vámrendszer előnyeit élvezi. Az anyavállalat rendszerint valamely fejlett országban található. A maquiladora Közép-Amerikában működik, az anyavállalat pedig az USA-ban található. A maquiladora a mexikói területen elhelyezkedő, a vámhivatal felügyelete alatt működő összeszerelő üzem. Minden nyersanyagot importál, s a helyi munkaerővel előállított termékeinek többségét exportálja. Ezek az USA és Mexikó közötti szabadkereskedelmi egyezmények alapján létesített és támoga-

tott cégek először az amerikaiaknak hoztak nyereséget, majd a japánoknak, akik megszerezték a jogot az összes tőke fölötti rendelkezésre, Mexikó részesedése nélkül.

Egy bizonyos minőségjavítási mechanizmus alkalmazását vizsgáltuk, s ennek révén megismerhettük, a szervezet hogyan alakította át az eredeti minőségjavítási rendszert. A Kalem üzemben például az egyes módszerek dokumentálására a minőségjavítási mechanizmus alkalmazásakor került sor. Ebben a hosszú, nehéz folyamatban a szervezeti problémák kerültek a középpontba, a stratégiai területeket és az üzemben rendelkezésre álló szakértelmet vették számba. A szervezet – amelyet azelőtt amatőrizmussal vádoltak – definiálása lehetővé tette, hogy az összeszerelő műhely késztermék-előállító gyárrá váljon.

Az eljárásoknak írásban való rögzítése nem bonyolítja, hanem ellenkezőleg, világossá teszi a folyamatot. Ez azt jelenti, hogy képesek vagyunk felismerni az egyszerű szervezet kikristályosodott szervezetté történő átalakulásának a körülményeit, az esetleges – tárgyi vagy közösségi – akadályokat. Egy egy évig tartó brainstorming lehetővé teszi a szervezetnek és szereplőinek „hitelesítését”. Viszonylag rövid idő alatt rengeteg megoldás vizsgálatára kerül sor, majd az eljárás bekerül a minőségjavítási kézikönyvbe. A brainstormingban részt vevők részéről felvetett minden ötletet üdvözöl a vezetés.

Kalem esetében maga a mechanizmus is lehetővé tette a nehézségek feltárását, valamint a bedolgozó szervezetről modern, önálló struktúrával rendelkező cégé történő átalakulást. A tanúsítvány révén új tevékenységformák jelennek meg. Például ipari formatervezés, amelyet korábban az USA-beli anyavállalatnál végeztek. Ezenkívül az USA-beli székhelyű ügyfél szeretett volna közelebb kerülni az összeszerelő üzemhez, ezért közvetlen üzleti kapcsolatra lépett a mexikói összeszerelő gyárral, mivel így közvetlenül tudta közölni az igényeket és a feltételeket.

#### Az „új vállalkozókra” adaptált kiválasztási rendszer Magyarországon

A Kállay et al (1997) által végzett kutatás, amely a magyarországi egyéni kisvállalkozók foglalkozási csoportjai szerkezetét igyekezett feltérképezni, megállapítja, hogy amióta a „szabad vállalkozás” 1989-ben jogilag lehetőségessé vált, az induló vállalkozásokra és menedzsmentre vonatkozó, a vállalkozói magatartásnak az új környezethez való alkalmazkodásával kapcsolatos problémák megoldására szolgáló normák és eszközök nagymérték-

ben megújultak. Az induláshoz szükséges tőke előteremtése, a fogyasztói kör meghatározása, a piaci rés kitöltése, a különböző kiválasztási rendszereket menedzselő szakértők feladata is. Ezek a szakértők döntenek fontos forrásoknak – hitel, képzés és üzleti információ – a potenciális vagy induló vállalkozók részére történő allokációjáról. A vállalkozó esetében e források megszerzésének fő kritériuma az üzleti vezetési képesség bizonyítása, illetve elsajátítása volt. A magánvállalkozás fejlesztésén dolgozó két helyi ügynökségnél (MVA) végzett összehasonlító elemzés illusztrálja a kiválasztási rendszer működését (Pingeot, 1994).

Hogy elejét vegyék az EU pénzügyi befektetési elpazarlásának (ami könnyen bekövetkezhetett volna, ha a külföldi tanácsadók vagy az állami bürokrácia lett volna a kedvezményezettje), a Phare menedzserek szerződést kötöttek a Magyar Vállalkozás-fejlesztési Alapítvánnyal, amelyet 1990-ben az állami, a banki, munkaadói és a munkavállalói szervezeteket tömörítő konzorcium alapított. A partnerkapcsolat célja a helyi kis- és középvállalatokat támogató országos regionális ügynökségi hálózat kifejlesztése. Ezek az ügynökségek, amelyeket az EU Phare programja finanszíroz, 1991 óta három fő rendszert fejlesztettek ki, a vállalkozóképzést, az üzleti információszolgáltatást, s végül az újonnan alakult kisvállalatok logisztikájának, illetve hálózatának támogatását. Két ügynökség 1995-ben alkalmazott eszközeire fordítjuk a fő figyelmet, ami például szolgál a kiválasztási folyamatokra,<sup>1</sup> és további vizsgálódás tárgyát képezi.

#### Összhang a képzési rendszerek és a vállalkozói csoportok polarizációja között

A Magyar Vállalkozási Alapítvány (MVA) kirendeltségei (ügynökségei) által kidolgozott képzési rendszer típusjegyzéke a vállalkozói csoportokat a vállalkozás státusa szerint osztja föl potenciális, induló, illetve növekvő cégekre. Rendszeresen megjelenti a releváns tananyagot; a potenciális vállalkozók elsajátítják az induláshoz szükséges alapismereteket, az újonnan alakultak megtanulják, hogyan biztosítsák piaci helyzetüket, s azután hogyan prognosztizálják növekedésüket. Ezen általános formai és szolgáltatási jellemzők mellett mindkét – általunk vizsgált – ügynökség egyéni vállalkozói tanfolyamokat tart például abból a célból, hogy a vál-

<sup>1</sup> Ezek az ügynökségek az észak-keleti vidékeken és délen, Békés megyében található 18 regionális és 110 helyi központból álló hálózat részét képezik.

lalkozók megismerjék a rájuk vonatkozó szabályozási korlátozásokat a foglalkoztatási vagy környezetvédelmi témákban. A speciális képzési szolgáltatások mögött a vállalkozások kétoldalú társadalmi konfigurációja fedezhető fel: az ingatag lábakon álló egyéni vállalkozók milliói az egyik oldalon, és a sokkal kisebb számú kis és nyereségesen irányító vállalati menedzserek a másikon. Vajon hogyan működik a kiválasztás a vállalkozók körébe újonnan belépők esetében, illetve – esetleg – az egyikből a másik vállalkozói kategóriába való áttérés esetén? A foglalkoztatás és az üzleti világ helyi szerkezetének elemzése hozzásegíthet a válaszadáshoz. Azok az ügynökségek, amelyek gazdaságosan működnek, igyekeznek környezeti lehetőségeiket kiaknázni. Ez a magyarázata annak, hogy az ország délkeleti ügynökségén miért tartanak egyre több tanfolyamot fiatal munkanélkülieknek, akik vállalkozást szeretnének indítani a nyelv- illetve zenei iskolától kezdve a kisipari műhelyekig, illetve a kiskereskedelmi boltokig. Az északkeleti régió ügynöksége által képviselt stratégia egészen más volt, ők ugyanis a már megállapodott vállalkozókat támogatják a különböző tanúsítványok (pl. ISO), illetve az alvállalkozói piacok megszerzésében.

#### Stratégiai eszközök: logisztikai támogatás és hálózatszervezés

A kiválasztási eszközök közé tartozik még az északkeleti régió ügynöksége által létrehozott vállalkozási inkubátor, valamint a délkeleti régió ügynöksége által elindított vállalkozói klubok. Az MVA regionális kirendeltségei aktív támogatást nyújtanak az üzleti tevékenységhez és a hálózatszervezéshez, s ezzel releváns feltételeket teremtenek a speciális üzleti viselkedéshez.

A délkeleti régió ügynökségének stratégiája klubhálózat megteremtésére irányul azzal a céllal, hogy számos helyi és állandó struktúrát hozzanak létre az információcserére a képzés alatt kialakult kezdeti kapcsolatokat követően. Ezzel egyidejűleg a délkeleti régió ügynöksége különböző szolgáltatásokat nyújt a kluboknak, többek között elemzi a képzési igényeket, és segít az ösztöndíj- és szerződés elnyerésére kiírt pályázatok elkészítésében. Az északkeleti ügynökségnek van egy másik törekvése is, amely a kis- és középvállalati érdekképviselet megszervezésére irányul. Ez a stratégia egyrészt a vállalkozói készségek fejlesztéséből áll a társadalmi és üzleti kapcsolathálózatok erősítése terén, másrészt ezeknek az eredményeknek a helyi önkormányzat és a kormányhivatalok részéről történő elismertetéséből,

valamint pénzügyi támogatásuk biztosításából. Ez a stratégia a Szovjet Hadsereg által korábban használt lak-tanya épületében létesített inkubátor formájában valósul meg. Ez az inkubátor a majdnem harminc vállalkozó tevékenységének alapjául szolgál, s ellátja őket a szükséges telekommunikációs és más eszközökkel. E támogatás kedvezményezettjeit egy sor „objektív” kritérium alapján választják ki. A kiválasztással foglalkozó bizottság az ügynökség szakértőiből és szponzorokból áll. Ezt követően pályázatot írnak ki három évnél rövidebb ideje működő vállalkozások számára, amelyek az erkölcsi, a pénzügyi és a környezeti követelményeknek is megfelelnek. A bizottság az ajánlatokat az EU Phare követelmények – az üzleti terv következetessége, a munkaerő-toborzás és az új technika alkalmazása – alapján is értékeli. S végül a pályázatokat beérkezési sorrendjük alapján is rangsorolják. Az inkubátorházban az iroda vagy műhely bérleti díja progresszíven követi a piaci ár négy éves időtartam alatti alakulását. A vállalkozóknak ezen idő eltelte után távoznuk kell az inkubátorból. Ez az eszköz kiválóan szemlélteti a kölcsönös elkötelezettséget: az ügynökségnek nyereségre kell szert tennie kiválasztási rendszeréből, s ezután ki kell választania azokat a vállalkozókat, akik képesek gazdaságosan vezetni a vállalkozást bizonytalan üzleti környezetben, s ez a konstrukció mindkét szempontból nagy kihívást jelent.

Minthogy 1995-ben nem létezett módszer a vállalkozások inkubátor utáni követésére, az MVA ügynökségei a kiválasztás hosszú távú hatását illetően nem rendelkeznek információval. Mindazonáltal az inkubátorhatás révén szoros üzleti kapcsolatok állnak fenn, s feltételezhető, hogy az érintettek az együttműködésről és a rivalizálásról tapasztalatot szereznek. A jelenlegi sikerlistán például két olyan pékség szerepel, akik ugyanabban a piaci régióban értékesítik termékeiket.

Végeredményben foglalkozási szempontból is tanulmányozni lehet a vezetői, tanácsadási tudás fejlődését, amely az 1990-es évek eleje óta Magyarországon szerepet játszik a pénztőke kis- és középvállalatoknak történő allokációjának menedzselésében, a vállalkozók szakértelmének továbbfejlesztésében, valamint az üzleti lehetőségekre vonatkozó információk nyújtásában. Az itt ismertetett rendszerek elősegítik az új foglalkoztatási formák szelektív bevezetését, amelyek kölcsönös kapcsolatban vannak az iparfejlődés változó mintáival (Garofoli, 1996).

## Tanulságok

Amikor a vezetési eszközök megteremtik a lehetőséget annak, hogy a munkafolyamatok elemei láthatóvá válnak, azokat formálisan is dokumentálják, s azok a dolgozók szakértelmének innovatív felhasználását is ösztönzik a munkahelyen, lehetővé téve egyúttal az érintettek aktivizálódását is. Mivel lehetővé vált az összes dolgozó munkájának formalizálásából kiemelt eljárások alkalmazása, több kutató azt állítja, hogy újfajta eljárási „ésszerűség” (racionalitás) képezi a vezetési eszközök terjedésének alapját. Ez az „ésszerűség” új kapcsolatokból, a tárgyalásokon alapuló legitimitásból, kompromisszumból, valamint az érintettek cselekvésével kapcsolatos helyi konszenzus megteremtéséből áll.

Az egyik oldalon a vezetési eszközök koncentrációját figyelhetjük meg a nagy francia cégeknél, amelyek nem képesek az eljárások ekkora halmazát integrálni. A másik oldalon, ha az egész világot nézzük, a globalizálódás kényszerít figyelhetjük meg a fejlődő országok határmenti gazdasági övezeteiben, ugyanakkor ezek az országok a helyi iparpolitika hiánya miatt nem tudják integrálni az új típusú vezetői eszközöket. Ezenkívül integrációjuk biztosítása érdekében, a gazdasági kapcsolatok internacionalizálódása támogatást kaphat a gazdaság helyi szereplőitől, akik készek a kapcsolatok megszerzésére és a rendszer fenntartására, de figyelik a helyi és globális szinten végbemenő kölcsönös adaptációt is. A vezetési mechanizmusnak az a célja, hogy kapcsolatot lehessen kiépíteni a helyi konfiguráció és a globális szinten meghatározott tanúsítási, illetve normalizációs politikák viszonyában. A helyi vállalkozói réteg hiánya fékezi az igazi „lokálizált ipari terület” kialakulását. A munkaerő megtartására és képzettségi szintjének emelésére irányuló orientáció lehetővé teszi a transznacionális cégek fejlődésének kibontakozását, a nemzetközi alvállalkozói politika és a helyi fejlődés ösztönzésének kombinálásával.

Tulajdonképpen ezek az eszközök jelentik a globalizáció fő alkotóelemeit. Franciaország és a nagy bürokratikus cégek esetében ezek az eszközök ellentétben állnak a piramis-alakú „felülről lefelé épülő” struktúrával és a vezetési eszközöktől sokat szenvedő munkavállalók védelmi reakcióin alapuló vezetési kultúrával. A két másik gazdasági környezet (Magyarország és Mexikó) jelenti a modernizáció és a világpiacba való integrálódás formáit. Mexikóban a vezetési eszközök alkalmazása lehetőséget teremtett a közös vállalkozásoknak arra, hogy magukba integrálják az ipari övezetet. A külföldi cégek

megjelenése megteremti a feltételeket a termelési folyamat átalakítására. Magyarországon a vezetési eszközök alkalmazása regionális alapon történik, s célja a vállalkozói készségek fejlesztése és a kezdő kisvállalkozók támogatása különböző üzleti források (telekommunikáció, információ és hálózatszervezési lehetőségek) nyújtásával. Jóllehet a regionális különbségek hatással vannak a versenyképes vállalkozások indítására és területi megjelenésére, helyére, a szakértők megfelelő mechanizmust hoznak létre és működtetnek, amely elősegíti az „igazi (vagyis az innovatív) vállalkozók” társadalmi csoportjának létrejöttét.

Az eljárásbeli ésszerűség újfajta gondolkodásmódot jelent, amely a tárgyaláson és az alkun alapuló ipari cselekvési logikát testesíti meg. Az írásbeli szerződésben is megjelenő fokozatosan fejlesztett folyamatként definiálható. Ezek a szerződéses alapok és a pragmatikus orientáció teremti meg a demokratikus hagyományok és a piaci fölény közötti újfajta konvergencia feltételeit.

## Irodalom

- Eymard, D. F.: (1989) 'Convention de qualité et formes de coordination', *Revue Économique*, 40 (2)
- Garofoli, G.: (1997) 'Development et transformation des systemes productif locaux. Globalisation et cooperation inter-régionale' *Science de la Société*, 37 (2)
- Kállay, L. és társai: (1997) 'The State of Small and Medium Sized Business in Hungary: Annual Report', Budapest: I.S.B.D. (Országos Kisvállalkozásfejlesztési Intézet), (OKI)
- Mercier, D.: (1997) 'Les capitaux hironnelles – les transformations de l'industrie maquiladora du Nord du Mexique, la circulation des hommes et des techniques', Doctoral Thesis – Université Paris X.
- Pingeot, A.: (1994) 'Aide économique à l'Europe de l'Est et Union Européenne: une experimentation du programme PHARE en Hongrie', Département de Science Politiques – Université de Montpellier 1.
- Potie, L.: (1995) 'Qualité totale et certification des ressources humaines', *Qualité* No. 65.
- Trépos, J. Y.: (1997) 'Sur une sociologie de la mesure', *Utinam*, No. 23.
- Tripier, P.: (1998) 'Forme, contenu et dynamique des Dispositifs de Gestion', *Utinam* (megjelenés előtt)
- Tripier, P.: (1997) 'Les Dispositifs de Gestion et leurs Experts', *La Lettre du Printemps*, No. 9.

*Forrás:* Management tools in the process of globalisation Delphine Mercier, Frédéric Séchaud és Pierre Tripier  
In: *The Management and organisation of firm in the global context.* (Edited by Cs. Makó and Ch. Warhurst) pp. 127-135.

Fordította: Bihari Gábor

BŐGEL György

## MIÉRT AZ AMAZON.COM?

A tanulmány az információs ipar legsikeresebb cégeivel foglalkozó cikksorozat új darabja. A Vezetéstudomány hasábjain megjelent korábbi írások témái a Microsoft, az Intel és a Netscape voltak. Egy vállalati esetpélda akkor érdekes igazán, ha vele kapcsolatban a modern gazdaság számos jelensége és problémája felvethető és átgondolható; ebből a szempontból az Amazon.com „virtuális áruháza” napjaink egyik legizgalmasabb vállalkozása. Az Amazon példája önmagában még nem bizonyíték semmire, viszont kiváló lehetőséget biztosít a „digitális gazdaság”-gal, az e-business-szel kapcsolatos kérdések feltételére.

„Sok békát kell megcsókolni ahhoz, hogy megtaláld a herceget.”

Mary Meeker

Az Amazon.com 1999 decemberében a harmadik helyet foglalta el az amerikai Fortune magazin e-50-es listáján (1. táblázat). Az „e” betű azt jelzi, hogy elektronikus üzlettel foglalkozó cégekről, internetes vállalatokról, az „electronic business” növekvő táborának tagjairól van szó. Jeff Bezost, a vállalat alapító-vezetőjét a Time magazin 1999 végén az év emberévé választotta (20).

1. táblázat

A Fortune e-50-es listájának élmezőnye

Vállalat	Bevétel millió \$	Alapítás éve
America Online	4.777	1985
Charles Schwab	4.113	1986
Amazon.com	1.015	1994
E*Trade Group	621	1982
Knight/Trimark Group	618	1995
Yahoo	341	1995
Ameritrade Holding	301	1992
FartLink Network	254	1994

Forrás: Fortune honlap, 1999. december 13.

Az Amazon kapui bizonyos értelemben mindenki előtt nyitva állnak, csak egy hálózatra kötött számítógép kell a belépéshez. Amikor az internetes üzlet terjedni kezdett, az egyik nagy cég úgy igyekezett a munkatársaival megértetni, mi is az az elektronikus kereskedelem, hogy mindenki számára kötelezővé tette: vásároljon legalább egy könyvet az Amazontól.

Ha valaki mondjuk egy nagy londoni könyvesbolt közelében lakik, aligha lesz egy virtuális könyvruház rendszeresen visszatérő ügyfele: az igazi könyvbarát számára a könyvesbolti böngészés élménye pótolhatatlan, és nyilván itt a legbiztosabb a választás. Egy magyar értelmiségi azonban, akinek gyakran van szüksége idegen nyelvű szakkönyvekre, ideális alany, az egyéb lehetőségek ugyanis (rendszeres drága kiutazás; majdnem találmányra történő megrendelés szórványosan érkező, mindent agyondicsérő, kevés használható információt adó katalógusokból, majd hetekig, esetleg hónapokig tartó várakozás) nem versenyképesek.

E sorok írója úgy tapasztalta, hogy az Amazon gyors és megbízható; a vásárlás élménye nem ugyanaz, mint a könyvesbolti, de kétségtelenül megmaradt belőle valamennyi abból is.

## A vásárlás élménye

Az amazonos vásárlás alapján véve nagyon egyszerű. Amerikával internetezni leginkább kora reggel érdemes, mert akkor ott még alszanak, és ideát is még csak az első kávéval foglalatoskodnak az emberek. A böngészőbe elég begépelni a cég nevét, mire másodperceken belül megjelenik az Amazon-áruház portálja, amely a felső sorban felsorolja a különböző osztályokat.

Ezek közül a könyv az első és a legnagyobb, haladjuk tovább tehát ezen a vonalon. Ha ismerjük a szerző nevét vagy egy jellegzetes szót a címből, a keresés nagyon könnyű; ha nem, témák szerint lehet továbbhaladni: a program a könyvesbolti vásárlói viselkedést szimulálja, miközben folyamatosan ajánl frissen megjelent műveket, sikerkönyveket. Ha megvan a keresett könyv, láthatjuk a címlapját, a tartalomjegyzékét, rövid ismertetőjét, és persze az árát. Ha a vásárlás mellett döntünk, a megfelelő ikonra való kattintással meg kell indulnunk a pénztár felé. A program elkéri a nevünket, a postacímünket és a hitelkártyánk számát, megkérdezi, hogy milyen csomagolást és szállítási módot kívánunk. A végső döntés előtt megkapjuk a teljes árajánlatot, ami két részből áll: a könyv árából (ez szemlátomást olcsóbb a könyvesboltinál) és a határidőtől függő szállítási díjból. A döntést egy kattintással hozhatjuk meg, és innen kezdve nincs más dolgunk, mint várni a postást. Személyes tapasztalat: a küldemény eddig mindig hiba nélkül, pontosan, többnyire határidő előtt megérkezett.

Az ügyfél lényegében pár kattintással túl van a vásárlás aktusán. A pontosság az alábbi, csúcstechnológiával támogatott folyamatnak köszönhető:

1. Az elektronikus megrendelés az Amazon valamelyik disztribúciós központjába fut be és azon a legközelebbi helyszínen landol, ahol rendelkeznek a kívánt árucikkkel.
2. A termék polca fölött kigyulladó piros lámpa jelzi, hogy megrendelés érkezett. A polcok között számítógépek által irányított raktárosok mozognak, akik a megrendelt árucikkeket nagy zöld ládába rakják.
3. Ha megteltek, a ládák vándorolni kezdenek a több kilométernyi futószalagrendszeren. Az irányítás vonalkódok segítségével történik.
4. Ha a ládák célba érkeztek, a bennük lévő árucikkek vonalkódját egyeztetik a megrendelések kódszámaival.

5. A megrendelt tételt becsomagolják (ha a megrendelő úgy kéri, akkor kézzel, különleges csomagolópapírba), megcímezik, újabb vonalkóddal látják el.

6. A csomagok mintegy 60%-át az USA postája kézbesíti, szinte minden más az United Parcel Service-hez kerül. Mindkettő nagy logisztikai központokkal rendelkezik az Amazon óriásraktárai közelében.

7. A csomag pár nap vagy hét múlva a megrendelőnél landol.

Az eddig leírtakból az olvasó arra következtethet, hogy az Amazon sikeresen *automatizálta* a katalógusos beszerzés folyamatát: a prospektus a Hálón jelenik meg, a rendelést gépen keresztül fogadják, a pénzt a banszámláról elektronikusan hívják le. A vállalati folyamatok radikális megújításával foglalkozó *reengineering*-szakirodalom (lásd pl. 10) szerint, aki a modern információs technológiát automatizálásra használja, csak az első lépést teszi meg: ugyanúgy dolgozik, mint eddig, csak gyorsabban; a vásárló nyer néhány napot vagy hetet. Az igazi feladat: *másképpen* csinálni valamit, a régi folyamatot elfelejteni, és valami egészen mással helyettesíteni, új szolgáltatásokat nyújtani, újfajta értéket teremteni. Olyan értéket, ami ellensúlyozza a könyvesbolti élmények hiányát.

Lássuk tehát, mennyivel jobb az Amazon könyv-áruháza a katalógusos vásárlásnál. Az első dolog, amit egy könybarát nagyra értékel, a gombnyomásra rendelkezésre álló gazdag információs anyag. A kiválasztott könyv ismertetője alatt értékeléseket találhatunk, a legkülönbözőbb forrásokból: sajtóanyagokat, olvasói véleményeket. A vélemények között kifejezetten negatívak is akadnak. Egyes szerzőkkel – nyilván a sikerkönyvek íróival – az Amazon interjúkat készít és közöl. Mindezekről újabb linkek segítségével tovább lehet haladni: információt lehet szerezni az értékelések íróiról (ilyet a vásárló is írhat, a program udvariasan megkéri erre), kapcsolatba lehet lépni egyes szerzőkkel, és így tovább. Az éppen tanulmányozott könyvhöz a honlap továbbiakat ajánl, méghozzá *statisztikai* alapon: azokat a munkákat sorolja fel, amelyeket azok szoktak megvásárolni, akik a kiválasztott könyvet megvették, az ajánlat tehát valamiféle tapasztalatra épülő *vásárlási mintát* tükröz, ami egyre szélesebb sokaságra épül.

A vásárlótól az áruház „virtuális eladója” azt is megkérdezi, hogy úgy általában milyen témájú munkák érdeklik és kér-e a friss kínálatról rendszeres tájékoz-

tatást. Ha igen, akkor ettől kezdve e-mailen rendszeresen érkeznek az ajánlati listák, amelyekről egy kattintással be lehet ugrani az áruházba. A másodszeri vásárlás egyébként már jóval gyorsabban megy: a program behíváskor a neveden szólít és csak azt kéri, hogy erősítsd meg az általa már ismert információkat. A könyvaukcciókra is érdemes odafigyelni, különösen akkor, ha valakit a ritkaságok érdekelnek vagy kifejezetten olcsón akar vásárolni.

A könyvek részlegéről természetesen egy-két kattintással el lehet jutni a zene- vagy a játékosztályra, az aukciós terembe vagy bármelyik más áruházi részlegbe.

#### A vállalat

Jeff Bezos, az Amazon.com alapítója summa cum laude diplomázott 1986-ban a Princeton Egyetemen. Számítástechnikával foglalkozott, és azok közé tartozott, akik nemcsak bolondultak a szakmáért, hanem kellő ambíció is volt bennük, és nagyon érdeklődtek az üzleti élet iránt: multimilliomosok akartak lenni, méghozzá a lehető legrövidebb időn belül.

1994-ben már a Wall Streeten dolgozott egy befektetési alap menedzsereként. Egy szép napon maga elé tett egy üres papírt és összeírta rá néhány olyan dolgot, amelyeket szerinte *online* lehetne értékesíteni. Némi töprengés után a könyvek mellett döntött. Az angol világnyelv, a nyomdákban nagyjából három millió címmel foglalkoznak. Ezekből még a legnagyobb könyvruházak sem tudnak egyszerre 150.000-nél többet készleten tartani. A *lehetőség* tehát adva volt: az Internet segítségével naprakészen lehetne tartani szinte a teljes kínálatot.

Bezos feladta az állását és nyugat felé vette az irányt. Családtagjaitól és barátaitól sikerült némi pénzt szereznie, és 1995 júliusában útjára bocsátotta az Amazont. Néhány hónap múlva - sok más vállalkozóhoz hasonlóan - beleütközött két korlátba: több pénzre és profi vezetőkre volt szüksége. Elérkezett az idő *profi befektető* bekapcsolására. Ez nem volt különösebben nehéz, mivel az Amazonnak szépen növekedett a bevétele és a vevői listája. Bezos felhívta az egyik legismertebb kockázati tőkést, John Doert, aki kötelenek állt: a cége nyolc millió dollár befektetéssel 15%-os részesedést szerzett az internetes vállalkozásban, a vezetői csapat pedig új, a kiskereskedelemről és a szoftverüzletből átcsábított szakemberekkel töltötték fel.

A nagy lendület ellenére az ég nem volt teljesen felhőtlen az Amazon fölött: a cég veszteségesen működött, a

nagy, hagyományos boltokat üzemeltető versenytársak - köztük a gigantikus méretű Barnes & Noble - pedig kezdtek felfigyelni az online kereskedelembe rejlő lehetőségekre. Bezos a „paranoiás”, állandó üldözési mániában szenvedő vezető azon csoportjába tartozik, akiről az Intel-vezér Andrew Grove ír híres könyvében (6). Azonnal felvette a kesztyűt, de sok más csúcstechnológiai vállalkozótól eltérően a háborúhoz szükséges pénzért nem a kockázati befektetőkhez fordult ismét, hiszen akkor könnyen kicsúszhatott volna a kezéből a gyeplő, hanem, kihasználva a piac befektetési éhségét, a *nyílt részvénytőzsdén* szerzett tőkét, nagy hírverést csapva az Amazon körül. Az ügylet nem ment könnyen, mivel 1997 elején az internetes cégek részvénytőzsdéje egy minikorrekciós fázist élt át. Szerencsére a nagy intézményi befektetők élénk érdeklődést tanúsítottak a cég és Bezos személye iránt, így a tavaszi első nyilvános részvényki-bocsátáson - ekkorra a piac ismét kezdett lendületbe jönni - három millió részvény talált gazdára darabonként 18 dollárért, azaz az Amazon kasszája 54 millióval gazdagodott. Az alapító és családja az akció után 41%-kal részesedett a vagyontól, a John Doerr által képviselt Kleiner Perkins pedig 14%-kal.

Az árfolyam hamarosan felkúszott 29 dollárra, majd - a Barnes & Noble ellentámadásának hatására - vészesen esni kezdett. Bezosnak ismét pénzre volt szüksége, amit egy bankcsoporttól hitel formájában meg is kapott.

1998-ban a cégnek már több mint 600 alkalmazottja volt. Rengeteget költöttek relámra és technológiára. Az árbevétel látványosan növekedett, de a cég változatlanul veszteségesen működött. A saját tulajdonosi pozíciójára féltékenyen vigyázó Bezos újabb hitelt vett fel. Az akció nem csekély önbizalomról tanúskodik: a tulajdonos úgy kalkulált, hogy az árfolyamnak az addig elért 90 dollárról három éven belül 300 dollárra (!) kell felmennie, ami egy újabb nyilvános részvényki-bocsátásnál kedvező lehetőséget biztosít az adósság tulajdonosi tőkével való kiváltására.

1999 januárjában az árfolyam elérte a 160 dollárt, Bezos pedig újabb pénzszerző akcióba kezdett, ezúttal a kötvénytőzsdén.

Az egész dolog egy nagy *pókerjátzmához* válik hasonlatossá, ahol állandóan emelik a tétet. Stratégiai szempontból a cégnek két nagy problémát kell megoldania: el kell érnie a gazdaságos *méretnagyságot és fent kell tartania innovátori versenyelőnyét* az internetes vállalkozások látványosan gyarapodó táborában. A neve igen jól cseng, és ahogy az egyik befektető fogalmaz: „minden esélye megvan arra, hogy a Web Wall-Mart-ja

váljon belőle”. A vállalatvezetési szakmában új fogalom született: „amazonizálni” annyit jelent, mint valamilyen kreatív internet-bázisú vállalkozással a régi játékosokat kiszorítani valamely piacról.

Esélyei persze másoknak is vannak. A Barnes & Noble 1999 májusában nyilvános társaságként piacra vitte saját internetes vállalkozását, olyan nagyágyúkat sorakoztatva fel maga mellett, mint a Microsoft és az európai média-ház Bertlesmann. Az 1998-as adatok egyelőre egyértelműen az Amazon előnyét mutatják: Bezos cége 610 milliós bevétellel büszkélkedhetett, a barnesandnoble.com pedig csak 70-nel, az előbbi ráadásul az a veszély sem fenyegeti, hogy az új internetes üzletág felfalja a hagyományost. A B&N fantasztikus méretű terítési hálózattal rendelkezik – 520 nagyáruházat és 500 kisebb boltot bérel –, amelyek egyelőre nagy piaci részesedést képviselnek, de a növekedési trendek az online könyvüzletnek kedveznek, ahol 2002-ig az elemzők egymilliárd dolláros növekedést jövendölnek. A tradicionális amerikai cég csapdába került: ha újabb boltokat akar nyitni, pénzre van szüksége, a pénz viszont az internetes üzlet felé vándorol; ha viszont itt nyomul előre, akkor saját hagyományos könyvesbolti piacát veszélyezteti.

„Életemben először nem tudom megmondani, mi lesz öt év múlva” – vallotta be Leonard Riggio vezérigazgató a *New York Times* riportérének. „Nem látok tisztán... És nemcsak a könyvüzletről van szó. Változik a kereskedelem, változik az, ahogy élünk. Felébredek és azt mondom: minden 1997 előtt kreált üzlet őskori kövület lesz 2010-re.” (19, 154. o.)

Fontos tapasztalat: az elektronikus könyvüzlet *gazdasági szerkezete* más, mint a hagyományos könyvesboltoké. Ha az utóbbiban megduplázódik a bevétel, akkor általában a költségek is hasonló arányban növekednek: több bolti négyzetméterre és több eladóra van szükség. Egy internetes vállalkozás ugyanakkor az általános költségek számottevő emelkedése nélkül is növekedhet. Az eredmény az a stratégiai előny, amit az alacsony ár és a magas színvonalú *szolgáltatás* (lásd a „vásárlás élményéről” írt részt) kombinációja ad, miközben a hagyományos változatban választani kell a kettő közül.

Az internetes vállalkozások a hálózatba kapcsolt számítógépek állandóan bővülő képességeit használják fel egyre különlegesebb és egyre testre szabottabb szolgáltatások nyújtására. Az Amazon volt az első, amely az úgynevezett „collaborative filtering” technológiát alkalmazta: tanulmányozza az online-ügyfél *vásárlási szokásait*, és ennek alapján ajánl fel neki újabb és újabb áru-

cikkeket. A folyamat öngerjesztő: minél többet vásárol valaki, annál pontosabb, kifejezetten neki szóló ajánlatokat kap, hiszen a gép annál világosabban tudja megrajzolni a *vásárlói profilját*; és minél vonzóbbak az ajánlatok („Pont erre van szükségem!”), annál többet fog vásárolni. Aligha képzelhető el olyan bolti eladó, aki ugyanezt, ugyanekkora tömegben meg tudná csinálni. A gépi kapcsolat bizonyos értelemben személyesebb lesz, mint az emberi.

Bizonyos értelemben persze, mert más oldalról a gép igen tudatlannak mutatkozhat. Érdekes példa: 1999 őszén a náci háborús bűnösököt üldöző Simon Wiesenthal Center panaszt panaszt tett az Amazon ellen, miszerint Hitler „Mein Kampf”-ját szállítják német olvasóknak (1). A hírhedt könyv Németországban be van tiltva, az angol nyelvű változat tekintetében viszont némi joghézag mutatkozik. Az eladások a nyáron olyan méreteket öltöttek, hogy az Amazon számítógépe a náci vezér könyvét feltette a németországi bestsellerlistára. A gép azt is automatikusan tudatta az Amazon-weblap látogatóival, hogy akik a „Mein Kampf”-ot megvették, azok általában egy George Lincoln Rockwell nevű amerikai náci könyve iránt is érdeklődnek, így azt is melegen ajánlja. Braham Cooper rabbi, a Wiesenthal Központ egyik vezetője személyesen beszélt Jeff Bezos-szal az ügyről, aki a szállítások leállítását mellett döntött. Érdekes példa ez arra, hogy miképpen lépi át az elektronikus kereskedelem az ország-határokat, és ebből milyen bonyodalmak adódhatnak.

### Régiak és újak versenye

Minden tudósítás megerősíti, hogy az Amazont irányító Jeff Bezos rendkívül céltudatos és energikus egyéniség. Amikor a cég *jövőképe* felől érdeklődnek, így válaszol: mi akarunk a világ leg-fogyasztócentrikusabb cége lenni. A vállalat egyelőre veszteséges, Bezos szerint azonban a befektetőknek türelmeseknek kell lenniük: a pénznek hosszú távon kell megtérülnie. Addig kell növekedni, amíg újabb és újabb lehetőségek jelentkeznek, majd fegyelmetten és módszeresen ki kell használni azokat. (A 2. táblázatban szereplő adatok szerint a cég többet költ marketingre és értékesítésre, mint amennyit az árrésen keres.) Ez fölöttébb világos stratégia – állítja az Amazon vezére –, és mindenki szabadon eldöntheti, hogy hajlandó-e támogatni. Építkezni kell, szilárd alapokon álló, hosszú távon életképes céget kell csinálni; ha ez sikerül, a befektetett pénz megtérülésével sem lesz probléma.

2. táblázat

Az Amazon.com eredménykimutatása

1999. szept. 30 előtti 9 hónap	1000\$
Nettó értékesítés	963.797
Értékesített áruk költsége	760.998
Árrés	202.799
Marketing és értékesítési kiadások	233.222
Termékfejlesztési kiadások	102.298
Általános és adminisztrációs kiadások	44.301
Felvásárlásokkal, összeolvadásokkal kapcsolatos költségek	175.255
Kompenzáció	16.570
Működési veszteség	368.847

Forrás: Amazon.com sajtóközlemény. Amazon honlap, 1999. október 27.

A tét több szempontból is igen magas. Az Amazon az internetes vállalkozások, az elektronikus kereskedelem, az „e-business” zászlóshajójának számít, amely több mezőnyben is versenyez: egyrészt harcban áll a hagyományos eszközökkel – értsd: boltokkal, pultokkal, eladókkal – dolgozó (ahogy angolul mondják: „brick-and-mortar”, azaz „tégla-és-habarc”) kereskedelmi vállalatokkal, másrészt a növekvő számú, de másképpen megszervezett internetes cégekkel. Mindkét esetben akkor fogalmazunk pontosan, ha üzleti modellek versenyéről beszélünk, abban az értelemben, ahogy ezt a kifejezést Adrian Slywotzky és szerzőtársai használják (22). Az üzleti modellben (business design) a stratégia, a szervezet és a folyamatok elválaszthatatlanul összefonódnak. Az Amazon nem egy kiválasztott stratégiához rendel hozzá folyamatokat: nála a folyamat maga a stratégia.

Bezos modellje tulajdonképpen nem eredeti: számos elemét, így mindenekelőtt az értékesítés és a készletezés megszervezésének módját a Dell Computer-től vette át (4). A Dell rendelésre gyárt és direkt módon értékesít, aminek következtében a készletei minimálisak. Az Amazon ugyanezt teszi: mindössze 15 napos készletekkel dolgozik, az esetek többségében csak akkor vásárol a disztribútoroktól, ha megrendelést kapott valamire. Ez azt jelenti, hogy a készleteit évente 26-szor tudja megforgatni. Ezzel szemben a nagy könyvesboltláncoknak 160 napos készleteket kell tartaniuk, hogy a vevők igényeit kielégítsék, miközben a disztribútorokat és a kiadókat 45-90 nap után ki kell fizetniük. A könyvek átlagosan több hónapot várnak a boltokban, ami hatalmas tőkét köt

le, magukról a boltokról nem is beszélve. Az Amazon hitelkártyával dolgozik, amiről azonnal lehívja a pénzt, amint a megrendelt tételt útnak indította. (Hogy ez mikor történik, arról az ügyfél e-mail formájában pontos üzenetet kap, és ha kívánja, jelszó segítségével nyomon követheti a megrendeléseit sorsát.) A pénz órákon belül bejön, a szállítók viszont több mint negyven nap után jutnak a pénzükhöz, ami igen kedvező pénzáramlási pozíciót biztosít Bezos vállalatának.

A fenti számokból arra következtethetünk, hogy az árak tekintetében az online-modell sokkal versenyképebb a hagyományos bolti kereskedelemnél: az Amazon jóval kisebb árrésből is megél, mint a Barnes & Noble, következésképpen sokkal mélyebbre szállíthatja le az árait. Ez persze még nem jelenti azt, hogy a „tégla-és-habarc” cégek helyzete reménytelen lenne. Ne feledjük: az Amazon egyelőre erősen veszteséges, a B & N viszont tisztas jövedelmet hoz a tulajdonosainak. A meccs egyelőre eldöntetlen. A fogyasztót adott piacokon az árak mellett más is érdekelheti. A hagyományos kereskedelemben látványosan nyomulnak a nagy bevásárlócentrumok, amelyek már nem annyira boltokhoz, hanem vidámparkokhoz hasonlítanak, ahová az emberek nem (csak) vásárolni, hanem szórakozni járnak. Kérdés, hogy az árverseny mellett mekkora szerepe lesz az „élményversenynek”, és milyen esélyei vannak e téren az internetes modelleknek.

Azt sem tudjuk még, hogy a könyv- és CD-kereskedelemben egyelőre látványos eredményeket hozó modell mennyire vihető át más területekre. Bezos – érezve a versenytársak szorítását – gyorsan igyekszik terjeszkedni új termékvonalak felé (ezt jól követhetjük az Amazon-bolt weblapján, illetve a cég online sajtóközleményeiből), az új piacokon viszont esetenként másféle szabályokkal és másfajta versenytársakkal kerül szembe, mint a könyvkereskedelemben. („Négy milliárd dolláros beruházási keretével és a vásárlóerejével a Walmart feltöröltheti a padlót az Amazonnal” – állítja Bert Flickinger, a Reach Marketing konzultációs cég igazgatója /23/.) Nem szabad figyelmen kívül hagyni például azt a tényt, hogy míg a könyvek és a CD-k tekintetében igen jól kiépített és kellő lefedettséget biztosító terítési hálózatok állnak rendelkezésre, számos más árucikk esetében ez egyáltalán nincs így.

Az internetes cégekre sokan panaszkodnak a lassú szállítások miatt; hogy bírja az időversenyt, Bezos rengeteg pénzt fektet az Amazon logisztikai rendszerének fejlesztésébe. Egyes elemzők szerint (lásd pl. 11) hosszabb távon a hagyományos és az új online-modellek

közeledésére, *szimbiózisára* lehet számítani, hiszen az információ valóban gyorsabban száguld a Világhálón, a könyveket meg a játékokat azonban mégis gyártani, csomagolni, raktározni, szállítani, kézbesíteni kell valahogy. Az Amazon maga nemrég hatalmas raktárakat vásárolt London mellett. Újfajta *szövetségi rendszerek* alakulnak ki hagyományos és online partnerekből; érdekes kérdés, hogy ezek a gyakran igen eltérő gondolkodású és kultúrájú felek hogyan értik meg egymást. A hagyományos területről átlépők előnyei nem lebecsülendők (tőkeerő, logisztikai hálózat, tapasztalat, profi vezetés, bevezetett márka stb.), de tudjuk jól – lásd erről a harvardos Christensen izgalmas könyvét (2) –, hogy a forradalmian új, kikristályosodott értékláncokat megbolygató, meglévő üzletágakat kannibalizáló technológiák alkalmazása nem szokott könnyen menni.

A *The Economist* szerint az új jelszó a *konvergencia*: az internetes cégek fizikai bázisokat építenek, a hagyományos kereskedők pedig on-line szolgáltatásokba kezdenek, azaz erőteljes támadást intéznek egymás területei ellen, miközben helyenként szövetkeznek is egymással.

Az előrejelzések szerint a jelenleg 12 milliárd dolláros amerikai *e-commerce* piac nagysága 2002-re 41 milliárdra növekszik: ezért a nagy zsákmányért minden jel szerint sokan harcba szállnak. Az Andersen Consulting szakemberei szerint (24) az elektronikus kereskedelem csak annyiban érdekes, amennyiben valóságos *üzleti értéket* tud teremteni, még hozzá elsősorban a következő lehetőségek kihasználásával:

- új érték teremtése a vevőknek;
- új csatornák, új vevők elérése;
- fogyasztói életciklusok individualizálása;
- alacsonyabb általános és adminisztrációs költségek;
- alacsonyabb termékköltségek;
- gyorsabb tőkeforgás;
- kisebb fizikai infrastruktúra.

Az Amazon szemlátomást jól áll ezen tényezők tekintetében, ami egyszer talán a nyereségben is meg fog mutatkozni.

### Újak versenye

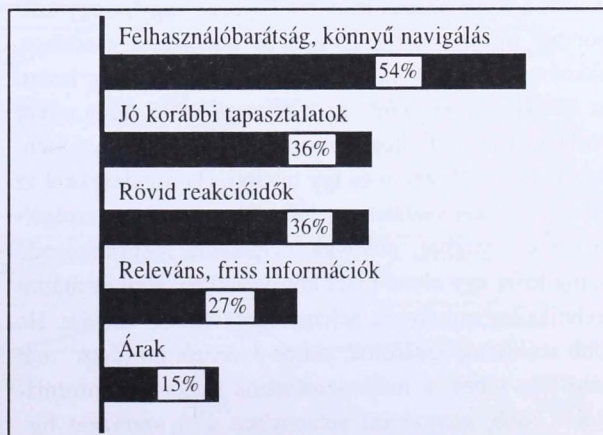
Térjünk most át a más *internetes* cégekkel folytatott versenyre. Az elemzésekből és a statisztikákból (19) jól látható, hogy az elektronikus üzlet rengeteg új belépőt vonz, és az egyik legkedveltebb célpont a kereskedelem. Bezos szerint a Világhálón egyelőre bőven van hely min-

denkinek. Nem valószínű – állítja –, hogy az internetes kereskedelem rövid időn belül néhány behemót kezébe kerülne: a versenynek ezer és ezer nyertese lehet. Ezt mondja, de nem biztos, hogy igaza van. A század elején Amerikában százsámra akadtak autógyártó vállalkozások, de néhány évtized múlva csak néhány maradt talpon belőlük. Az informatika felgyorsítja az időt: a *darwini természetes kiválasztódás* igen rövid idő alatt végbemehet. Az internetes vállalkozásokba rengeteg pénzt fektettek be, de – cikkünk mottójára utalva – várhatóan csak néhány békából lesz herceg: egy új Microsoft vagy egy új Intel. Sokan szeretnék tudni, hogy melyekből, azaz hosszabb távon kinek az üzleti modellje lesz életképeesebb.

Azt mindenesetre sejthetjük, hogy a versenyben nagy szerepe van a tapasztalatokra épülő *bizalomnak* (lásd az 1. ábrát) és ehhez kapcsolódóan a *márkanévnek*. E sorok írója egy reggel a Barnes & Noble weblapját is kipróbálta. Kísértetiesen hasonlít az Amazonéhoz, és a könyvárak tekintetében sincsenek számottevő különbségek. Egy esemény azonban elegendő volt ahhoz, hogy visszatérjek az utóbbihoz (ami mindössze néhány másodpercebe került): a weblapon való böngészés során a számítógémem kétszer hibát jelzett. Fogalmam sincs, hogy miért, arról sem, hogy hol keletkezett a probléma, de ennyi elég volt a bizalom elvesztéséhez. Az online vásárlás legkritikusabb pillanata az, amikor a gép a *személyes adatokat* és a *hitelkártya számát* kéri: bármilyen probléma, negatív magyarázat nélküli tapasztalat visszaretentheti a vásárlót, aki rengeteget olvas és hall az internetes bűnözésről, vagy egyszerűen csak fél attól, hogy másnap nem tud belépni az ajtón a rengeteg reklámcédulától.

1. ábra

### Mit tartanak fontosnak az online vásárlók?



Forrás: Cognitative Inc. The Wall Street Journal Europe, 1999. november 22. E-commerced melléklet

Az Interneten az áru közvetlen megismerése, kipróbálása, megtagogatása nélkül vásárolunk. A vevő biztosabb támpontok híján a *márkák* alapján próbál tájékozódni: a könyvek esetében ilyen a leinformálható szerző, a neves kiadó, a makulátlan hírnevű kereskedő. Nem csoda, hogy az Amazon óriási pénzeket fektet márkaépítésbe és abba az elektronikus és logisztikai infrastruktúrába, amelynek tökéletesen pozitív vásárlási élményt kell nyújtania a vásárlóknak.

Az eredmények nem maradnak el. A 3. táblázatból leolvashatjuk, hogy a felmérések szerint az Amazon márkanévét Amerikában a felnőttek 52%-a ismeri, a nagy vetélytárs eBay-ét viszont csak 32%. Azért ez az utóbbi is irigylésre méltó szám.

Az információs iparban komoly előnnyel bírnak azok a versenyzők, akik nagy *installált bázist* (előfizetőt, operációs rendszer felhasználót, visszatérő vásárlót, bizonyos szabványokra épülő rendszerek alkalmazóit stb.) mondhatnak magukénak (21). A bázis megtartását segítheti a *fogyul ejtés* jelensége és taktikája: az a helyzet, amikor az ügyfél csak komolyabb áldozatok árán válhat szállítót. A vállalati weblapok között nagyon könnyű mozogni: pár kattintás, és az Amazonról máris átugorhatunk máshova. Némi visszatartó ereje van az otthonosságnak, de nem sok, hiszen a kereskedelmi célú lapok használatát könnyű megtanulni, a jó megoldások pedig azonnal elterjednek.

Az átállást - ha az áráktól, az áruválasztéktól és a szállítási feltételektől eltekintünk - lényegében két dolog akadályozhatja: a *bizalomra épülő* márkahűség (vajon a másik szállító is legalább ennyire megbízható?) és a szolgáltatások *testre szabása*. A megbízhatóság valószínűleg nem versenytényezőként, hanem *belépési feltételként* fog működni; hosszabb távon az igazi versenytényező feltehetően a testre szabás lesz. Ha hűséges vagyok egy kifinomult informatikai eljárásokat alkalmazó eladóhoz, akkor annál már komoly „vásárlási múltam” van: ismeri az érdeklődési körömet, az ízlésemet, tudja, hogy mikor szoktam vásárolni, hogyan mozgok a weblapokon, mennyit költök, hol lakom és így tovább. Ha mindezekkel az információkkal okosan gazdálkodik, személyes szolgáltatásokat nyújthat, amelyek elvesztése megfontolandó dolog lehet egy olyan piaci környezetben, ahol az átállás technikailag mindössze néhány egérgattintás kérdése. Ha több szállítótól vásárolok, akkor a „vevői profilom” már nem lesz teljes, a megrajzolásához szükséges információkat több, egymással versenyben álló szervezet birtokolja. Minél vázlatosabb és bizonytalanabb a profilom valamelyik szállítónál, annál kevésbé számíthatok célba

találó személyes szolgáltatásokra: adott esetben órákig kutathatok könyvek után, kicsi találati valószínűséggel.

### Amazon és eBay

Az *Amazon* és a már említett *eBay*-t az elektronikus üzlet két nagy vetélytársának tekinthetjük (lásd a 3. táblázatot). Sok hasonlóság van közöttük, de ugyanakkor eltérő üzleti modelleket is képviselnek, versenyük tehát példaértékű.

3. táblázat

Az Amazon.com és az eBay helyzete (1999. május)

	Amazon.com	eBay
Alapvető üzletág	Minden, ami online eladható	Személyes aukciók
Eladó áruféleségek száma	16 millió	2 millió
Áruforgalom (1998)	610 millió \$	746 millió \$
Vállalati bevételek (1998)	610 millió \$	47,1 millió \$
Egy alkalmazottra eső bevétel	392.000 \$	687.000 \$
Piaci érték (1998 május)	22 milliárd \$	25 milliárd \$
Nyereség	- 124,5 millió \$	2,4 millió \$
Vevők száma	8,4 millió	3,8 millió
A márka ismertsége (USA)	52%	32%

Forrás: Business Week, 1999. május 31. 49-51. o.

Az Amazon *fix árakkal* dolgozó kereskedő, az eBay alapvető üzletága a személyes kapcsolatra épülő *aukció*. Az előbbi gyakorlatilag mindent árul, az utóbbi elsősorban olyan dolgokat, amiket az emberek egyébként bolt-hapiacokon, régiségkereskedőknél, hagyományos árveréseken és hasonló helyeken szoktak beszerezni. Az mindenesetre közös bennük, hogy szorgalmasan építik az „installált bázisukat”. Az Amazon vásárlóinak mintegy kétharmada visszatérő vevő; az eBay kisebb vevőkörrel büszkélkedhet, azok viszont igen lojálisak, és havonta átlagosan több mint két órát töltenek a cég weboldalain.

Az eBay az Amazon után jelent meg az elektronikus piacon. Nem másolt, hanem új modellel jelentkezett. Nem vásárolja meg a forgalmazott árucikkeket, hanem *brókerként* tevékenykedik a vevők és az eladók között, 6%-os jutalékot vágva zsebre. Fantasztikus forgalmát (746 millió dollár 1998-ban) alig kétszáz fős alkalmazotti gárdájával érte el (1999. májusi létszámadat). Nyereséghányada csak a Microsoftéhoz mérhető.

Az árverési technika, az eladók és a vevők közvetlen összehozása sajátos *virtuális közösséget* teremt, amit a kibontakozó információs világ egyes elemzői igen fontosnak tartanak (lásd pl. 5, 7), hiszen a közösség

hűségese fogyasztói gárdát, visszatérő vevőket, ügyesen szervezve exponenciálisan növekvő hálózatot jelent. Meg Whitman, az eBay vezére a modellt „közösségi kereskedelemnek” nevezi, afféle *virtuális piac*ternek, ahol az emberek válogathatnak, kommunikálhatnak, alkudozhatnak.

A másik érdekesség az internetes kereskedelem hatása a fix árakra: felmérések szerint 1998-ban a fogyasztói kereskedelem 15%-a aukciós formában bonyolódott le, ami megfelelő szoftverek segítségével a hálón könnyen megy. A modern technológia egy régi árképzési módot, az *alkut* hozza vissza; ne feledjük, hogy a fix árak alkalmazása a modern tömegipar terméke, és mint ilyen alig százéves múlttal büszkélkedhet.

A brókeri szerep azt is jelenti, hogy az eBay elvileg az USA 18 millió kisvállalkozását „virtuális értékesítési gárdaként” tudja kihasználni, igen erős versenytársat teremtve a hagyományos kiskereskedelemnek. Akadnak olyan emberek is, akik feladták az állásukat, és egész nap adnak-vesznek a virtuális piacon.

Az Amazon nemrég megnyitotta a saját aukciós üzletágát; igen valószínű, hogy az eBay is hamarosan be fog törni a fix árak kereskedelembé.

**Békák és hercegek**

Vessünk most egy pillantást a 2. ábrára, amely az Amazon és az eBay forgalmának és nyereségének alakulását mutatja. Látható, hogy a forgalmi görbék mindkettőjüknél meredeken emelkednek, a nyereség tekintetében viszont más úton haladnak: az eBay profitja együtt nő az értékesítéssel, az Amazon viszont eddig minél nagyobb lett, annál több veszteséget produkált.

Ha valaki a két cég részvényárfolyamainak alakulására kíváncsi, az Interneten könnyen hozzájuthat az adatokhoz. Azt fogja tapasztalni, hogy a nyereség és az árfolyamok eddigi mozgása között nincs összefüggés: a két cég árfolyamai nagyjából együtt növekedtek. A Perkins-Perkins szerzőpáros szerint (19) ez az internetes üzletben egyáltalán nem meglepő: az egész iparág erősen *túl van értékelve*, olyan árfolyamok vannak, amelyeket racionális, egyéb esetekben széles körben elfogadott és alkalmazott pénzügyi számítások nem igazolnak; a befektetők nem jelenértéket meg megtérü-

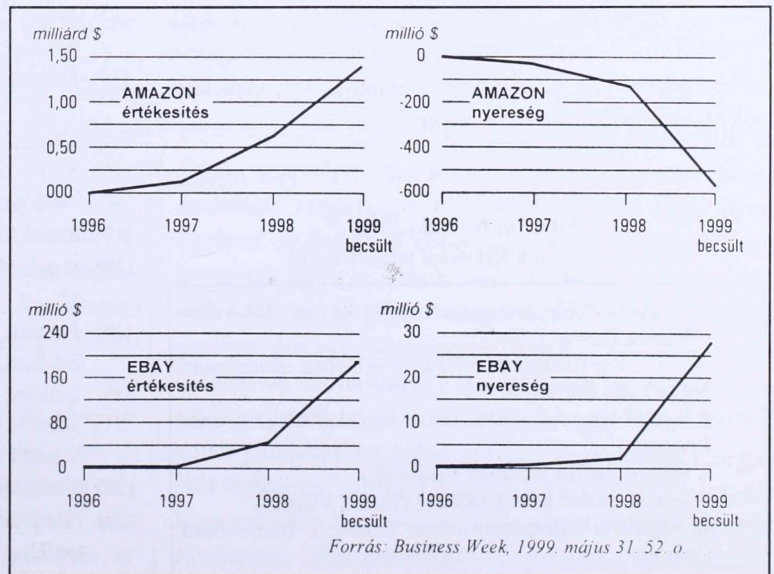
lési rátákat számolnak, hanem lottóznak, fogadásokat kötnek.

A két Perkins szerint – akik egyébként a Red Herring nevű vezető informatikai szaklap alapító-szerkesztői – az internetes üzlet a húszas évek amerikai autópárához hasonlít: kezdetben óriási grümdolási láz, rengeteg vállalkozás, irreális remények és elvárások; majd érvényesülni kezd a darwini természetes kiválasztódás, a piac polariálódik, néhány pont körül kikristályosodik, az értékelések bezökkennek a normális kerékvágásba, a sok tolongó közül csak néhányan maradnak a porondon: a rengeteg megcsókolt béka közül csak néhányból lesz herceg. De vajon melyikből? Elméletben könnyű erre választ adni: azokból, amelyek a legéletképebb *üzleti modellekkel* jelentkeznek. Ma már tudjuk, hogy ilyen volt Henry Fordé a század elejének autópárában - de ki tudna erre a kérdésre megbízható választ adni egy olyan iparág esetében, amelyiknél csak most gyűjthetjük az első tapasztalatokat? Vajon melyik internetes garázsban szerel éppen egy Henry Ford?

A két Perkins szerint az *internetes léggömb* hamarosan kipukkan, amit az egész gazdaság megérez majd, hiszen tudjuk, hogy a világgazdasági folyamatok alakulására legnagyobb hatást gyakorló Egyesült Államokban a növekedés, a „new economy”, a „long boom” legfőbb motorja az informatikai ipar (13, 16). Addig még jópáran

2. ábra

**Az Amazon és az eBay forgalmának és nyereségének alakulása**



Forrás: Business Week, 1999. május 31. 52. o.

Forrás: Business Week, 1999. május 31. 52. o.

meggazdagodnak rajta, de akiknek a végén a kezében marad a kidurranó lufi, hát azok rosszul járnak. A szerzők szerint ezek a lázba hozott kisbefektetők lesznek, mivel a bennfentesek és a profi befektetők időben kiszállnak majd a buliból.

Lássuk ezek után a Perkins szerzőpáros kalkulációját az Amazonra vonatkozóan. A cég az 1999 márciusával záródó 12 hónapban 813,3 millió dolláros bevételt produkált. Ahhoz, hogy árfolyamának jelenlegi értéke beigazolódjon – azaz teljesüljenek a vele kapcsolatos, szokásos módon kalkulált pénzügyi elvárások –, a következő öt év mindegyikében 94%-os növekedést kellene produkálnia, azaz évente nagyjából a duplájára dagadnia. Ha nem így történik, akkor erősen túl van értékelve, és – hasonlatunknál maradva – valakinek a végén le kell majd nyelnie a békát.

A jelek szerint Jeff Bezos ismeri Darwin munkásságát. A jelenlegi internetes világot a kambrium-kori biológiához hasonlítja, amikor számtalan különböző élőlény jelent meg, de közülük csak egyesek bizonyultak életképeseknek. Cége változatlanul óriási összegeket fektet a *növekedésbe* és a *márkaépítésbe*, egymás után nyitva meg újabb és újabb virtuális boltjait. Vevőinek száma 1999 szeptemberében elérte a 13,1 milliót (egy évvel korábban még csak 4,5 millió volt). A visszatérő ügyfelek aránya 72%-ra növekedett. Stratégiai szempontból talán az a legérdekesebb kérdés, hogy mit kezd az Amazon ezzel a fantasztikus méretű „installált bázissal”, az intellektuális vagyonának legfontosabb elemét képező sok millió *vásárlói profillal*; tud-e olyan szilárd alapokon álló modellt építeni és fenntartani, amely értéket teremt és nehezen másolható. A szép trófeák szépen gyülekeznek (4. táblázat), de tartós és strapabíró üzleti modellt építeni nehéz feladat (3), másolók és új internetes modellekkel jelentkezők pedig akadnak bőven.

4. táblázat

**Amazon-trófeák, 1999.**

(Zárójelben a felmérést végzők neve)

- ⇒ A legismertebb e-commerce márka az USA-ban (Opinion Research Corp)
- ⇒ Az 57. legértékesebb márka a világban (Interbrand Newell and Sorrell)
- ⇒ A legelső könyves-, játék-, zene- és videóbolt (Forrester Research)
- ⇒ A legjobb online játékbolt (MSNBC)
- ⇒ A legelső online kereskedőhely (Media Metrix)
- ⇒ A legtöbbet látogatott online zenebolt (Greenfield Online)

*Forrás:* Amazon.com sajtóközlemény. Honlap, 1999. október 27.

Egyelőre csak azt láthatjuk, hogy a forgalommal együtt a veszteségek is növekednek, méghozzá az előbbihez hasonló ütemben. Ha valaki pénzt fektetett a cégbe, az előbb-utóbb biztosan jövedelmet is akar. Bezos szerint erre 2002-ig kell várni. Ha ránézünk az elmúlt év árfolyamadataira, hektikus ingadozást látunk elég széles tartományban.

Mintha a befektetői piac maga sem tudná, hogy mit csináljon.

**Irodalom**

- (1) Amazon Bars „Mein Kampf” to Germans. International Herald Tribune, 1999. november 19.
- (2) Christensen, C.: The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press, 1997
- (3) Collins, J.–Porras, J.: Built to Last. Harper Business, 1994
- (4) Dell, M.: Direct from Dell. HarperBusiness, 1999
- (5) Dyson, E.: Release 2.1. Broadway Books, 1998
- (6) Grove, A.: Only the Paranoid Survives. HarperCollins Business, 1996
- (7) Hagel, J.–Armstrong, A.: Net Gain. Harvard Business School Press, 1997
- (8) Hagel, J.–Rayport, J.: The New Infomediaries. McKinsey Quarterly, 1997. 4. sz.
- (9) Hagel, J.–Singer, M.: Net Worth. Harvard Business School Press, 1999
- (10) Hammer, M.: Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, 1990. júl.-aug.
- (11) Hatlestad, L.: Brick-and-mortar and online retailers come together. Red Herring, 1999. december
- (12) Hof, R.–Himmelstein, L.: eBay vs Amazon.com. Business Week, 1999. május 31.
- (13) Judge, P.: Tech to the rescue? Business Week, 1998. szeptember 21.
- (14) Kalakota, R.–Robinson, M.: e-Business. Addison-Wesley, 1999.
- (15) Kare-Silver, M. de: e-Shock 2000. MacMillan, 1999
- (16) Koretz, G.: What's moving today's economy? Business Week, 1998. január 12.
- (17) Krantz, M.: Amazonian Challenge. Time, 1997. április 14.
- (18) Meyer, M.: Going Shopping.com. Newsweek, 1998. augusztus 17.
- (19) Perkins, A.–Perkins, M.: The Internet Bubble. Harper Business, 1999
- (20) Quittner, J.: An Eye on the Future. Time, 1999. december 27.
- (21) Shapiro, C.–Varian, H.: Information Rules. Harvard Business School Press, 1999
- (22) Slywotzky et al.: Profit Patterns. Wiley, 1999
- (23) The Real Internet Revolution. The Economist, 1999. augusztus 21.
- (24) What's the Value of eCommerce? Andersen Consulting honlap, 1999. december 13.

OSMAN Péter

# A VÁLLALATKÖZI FEJLESZTŐTŐKE-BEFEKTETÉS SZEREPE A NAGY FEJLŐDŐKÉPESSÉGŰ KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSÁBAN<sup>1</sup>

A cikk témája és meghatározó mondanivalója a vállalatok vállalkozó tevékenysége. Ez a szerző értelmezésében az a folyamat, amelynek révén a vállalatok felismernek kedvező alkalmakat és kreatív módon megszervezik a termelési tényezők felhasználását, hogy ezáltal többlettérték keletkezzék.

Vállalkozó az, aki képes értéket teremteni innováció útján, a kedvező alkalmak felismerése, a termelési tényezők megszervezése, ezeknek a tényezőknek a piacon megnyíló lehetőségekkel történő összekapcsolása révén.

Ezzel összhangban, a vállalatok vállalkozó tevékenysége úgy határozható meg, hogy az az a folyamat, amelynek révén a vállalatok felismernek kedvező alkalmakat és kreatív módon megszervezik a termelési tényezők felhasználását, hogy ezáltal többlettérték jöjjön létre. Üzleti összefüggésben a vállalkozó olyan személy, aki felismer és létrehoz kedvező üzleti alkalmakat, az erőforrások új kombinációit alakítja ki és koordinálja, és teszi mindezt annak érdekében, hogy a legnagyobb hasznot hozza ki az így létrehozott innovációkból.<sup>2</sup>

A vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés a vállalkozásfinanszírozás sajátos fajtája, amelynek révén kisebb vállalkozások kockázati tőke típusú finanszírozást kapnak más, rendszerint tőkeerősebb cégektől.<sup>3</sup> Ez a konstrukció számottevő szerepet játszik a külföldi üzleti gyakorlatban.<sup>4</sup>

A vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés más minőséget jelent, mint az intézményes kockázati tőke<sup>5</sup> és az üzleti anyagok, amelyek a pénz- és tőkepiac, valamint a vállalkozásfejlesztés sajátos szereplői. Nem piaci szereplő, mint az előbbieket, hanem a vállalkozásfejlesztés, ill. finanszírozás egy sajátos önálló ügylettípusa, amely elvileg bármely két vállalkozás között létrejöhethet.

Azok az indítékok, amelyek az ügyletben részt vevő egyik felet arra ösztönzik, hogy vállalkozói fejlesztőtőke-befektetést adjon, a másikat pedig arra, hogy azt befogadja és vállalja az ezzel járó feltételeket, mindig abban gyökereznek, hogy a felek saját érdekeik alapján valamilyen módon és mértékben igyekeznek egyesíteni az erőforrásaikat és ennek segítségével a maguk javára kihasználni a másik erejét, kapacitásait és képességeit. Teszik ezt annak érdekében, hogy kipótolják vagy növeljék a sajátukat ott, ahol azt a gazdasági céljaik eléréséhez elégtelennek, de legalábbis kiegészítendőnek ítélik.

Jellegzetes példa erre, midőn egy nagyobb árutermelő cég egyik kifejezetten jó innovációs potenciállal és főként piacképes termékeket ígérő fejlesztési programokkal rendelkező vállalkozással hoz létre ilyen ügyletet. A *Befektető* ebben többnyire azt keresi, hogy hozzájuthasson a másik által létrehozott innovációs fejlesztési eredmények hasznosítási lehetőségéhez és jogához, és/vagy valamilyen módon és mértékben a saját innovációs erőforrásaiba integrálhassa az utóbbit. Az együttműködés segítségével így új, magas innovációtartalmú árucikkekhez juthat anélkül, hogy a saját innovációs kapacitásait kellene lekötnie azok kifejlesztésére, ill. kiegészítheti a kapacitásait, képességeit a másik fél erőforrásainak felhasználásával – végső soron tehát a másik fél erejével növelheti a saját gazdasági erejét. Az ügyletnek ugyanakkor nem része, hogy az utóbbi – azaz a part-

nervállalkozás – részben-egészben beolvadna a *Befektető* cégébe. Az továbbra is megőrzi a különállását, viszont az ügylet keretében pénzt kap a *Befektető*-től, és többnyire lehetőségeket arra, hogy a saját gazdasági tevékenységében felhasználhassa a másik kapacitáit – pl. a marketing, az értékesítés terén – amelyekkel maga nem, vagy nem kielégítő mértékben rendelkezik.

#### Az ügylettípus gyökerei

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés egy szélesebb, meglehetősen szerteágazó ügyletszort részéként jelent meg a vállalkozásfejlesztéssel és -finanszírozással foglalkozó szakirodalomban. Eredetileg ez utóbbit jelölte, és gyakorta ma is ezt jelöli a szakirodalom a corporate venturing kifejezéssel. Magyar kifejezésünk nincs reá – talán leginkább még a „vállalatok kockázati tőke jellegű tevékenysége” kifejezéssel magyarázhatnánk.

A corporate venturing valójában gyűjtőfogalom, amely számos különféle ügylettípust takar. Aligha lehetne ezekről teljes körű képet adni, hiszen a fejlődéssel újabbak lépnek elő. Az ide kapcsolódó gyakorlat sokrétűségére és a fejlődése során bekövetkezett hangsúlyeltolódásokra is jellemző, hogy az 1993-ban kiadott, a téma akkori állását összegezõ szakkönyv a corporate venturing fogalmát még a címében is úgy értelmezi, hogy az új üzleti vállalkozás létrehozása egy cég keretein belül. McNally is belefoglalja fentebb hivatkozott művébe ezt a fajta értelmezést, és a cégközi kapcsolatok mellett belső corporate venturing-ként tárgyalja azt a cégvezetési politikát és azt megvalósító ügylettípust is, amelyben nagyobb cégek módszeresen támogatják és felhasználják a kereteik között kialakuló belső vállalkozásokat.

#### A legfőbb meghatározó jellemzők

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés legfőbb meghatározó jellemzői a következők:

- *Tőkebefektetésre épül*

A külföldi szakirodalom a vállalatok és vállalkozások közötti ügyletek meglehetősen széles és sokrétű halmazát fogja össze corporate venturing, corporate venture capital, ill. corporate entrepreneurship<sup>6</sup> elnevezéssel. Közéjük tartozik az az ügylettípus, amelynek sarokköve, hogy egy vállalat stratégiai megfontolásból tőketípusú finanszírozást ad egy másik vállalkozásnak. Ezt a típust emeltük ki vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés elne-

vezéssel. Ismeretes, hogy milyen kiemelkedő jelentősége és az esetek nagy hányadában nélkülözhetetlen szerepe van a jó növekedési képességű vállalkozások működésében és fejlődésében a tőketípusú finanszírozásnak. Ezért a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetések körébe csak azokat az ügyleteket soroljuk, amelyeknél a *Befektető* tőketípusú finanszírozást ad a partnervállalkozásnak.

- *A befektető maga is ártermelő vállalkozás*

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés célját és az ilyen befektetés befogadásának a partnervállalkozásra háruló következményeit alapvetően meghatározza, hogy a *Befektető* maga is ártermelő vállalkozás.

Ha egy vállalkozás külső finanszírozótól jut tőkéhez, úgy jelentős mértékben befolyásolhatja a további sorsát és különösen a fejlődési lehetőségeit, hogy a finanszírozó milyen céllal és milyen elvárásokkal adta a pénzt. Ha az pénzügyi befektető, akkor annak értelemszerűen az egyetlen célja a megfelelő hozam elérése, és erre összpontosítja mindazt a befolyását és lehetőségét, amelyet a szóban forgó vállalkozást illetően a befektetésével szerzett. Az intézményes kockázati tőke „hagyományos” finanszírozási ügyleteiben is a megfelelő hozam elérése a befektető legfőbb, az esetek nagy hányadában egyetlen célja. Az előbbiektől eltérően, a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetésnél a *Befektető* célja kifejezetten az, hogy a partnervállalkozásra alapozva ártermelőként javítsa a maga adottságait, képességeit és lehetőségeit.

- *Mindkét fél a fejlődése eszközét keresi benne*

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés mindkét félnek eszköz arra, hogy fejlessze, bővítse és lehetőség szerint a másik fél erőforrásainak felhasználásával is növelje az ártermelésben és a piaci versenyben hasznosítható képességeit és adottságait, és ennek segítségével új üzleti lehetőségeket hozzon létre a maga számára. Ezért mindkettejük számára az abban való részvétel alapvető indítéka, hogy annak révén ehhez felhasználhassák a másik fél bizonyos tevékenységeit, meglévő és/vagy a továbbiakban létrehozni tervezett tevékenységi eredményeit, ill. erőforrásait.

Példaként: nem tekinthető vállalatközi fejlesztőtőke-befektetésnek, ha egy bank kockázati tőke típusú befektetést ad egy vállalkozásnak. Nyilvánvaló ugyanis, hogy ebben a pénzbeni megtérülés kedvező esélyét keresi. Annak tekinthető viszont, ha olyan vállalkozásba fektet be, amelyet, ill. amelynek fejlesztési eredményét ezzel akarja bevonni a saját banki tevékenységének fejlesztésébe, erősítésébe.

• *Stratégiai szövetséget hoz létre*

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés hosszú távra szóló üzleti kapcsolatot és arra támaszkodó együttműködést hoz létre az abban részt vevő felek között. Ennek kereteit az az üzleti konstrukció adja, amelyben a *Befektető* a finanszírozást nyújtja. Ha ezt a kapcsolatot a felek jól építették fel és jól kezelik, akkor az közöttük stratégiai szövetségé erősödhet. A *Befektető* számára elsősorban e stratégiai szövetség létrehozásának és működtetésének eszköze, hogy tőkebefektetést ad és annak fejében tulajdonhányadot kap a partnervállalkozásban. Ez nincs ellentétben azzal, hogy e tulajdonhányadot egyúttal vagyonelemként is kezeli. Számos nagy cég a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetéseire vonatkozó üzleti stratégiájának fontos elemeként kezeli azt az elvárást, hogy azok tőkenyereséget is hozzanak neki.

**Nem jelent felvásárlást**

A nagyobb vállalatok, vállalatcsoportok további építésének, a terjeszkedésnek egyik alapvető stratégiája más vállalkozások felvásárlása, beolvasztása. Ez eszközül szolgálhat arra, hogy a felvásárló egyetlen nagy ugrással olyan előrelépést érjen el a fejlesztésben, növekedésben, a terjeszkedésben vagy egyéb területeken, amelyet a szerves fejlődés útján csak lényegesen lassabban valósíthatna meg. Jellegetes példák erre az alábbiak:

➔ Ha egy nagyobb cég meg akar szerezni egy ígéretes, új technológiát, amely egy kisebb vállalkozás birtokában van, úgy az ehhez vezető leghatékonyabb megoldásnak ígérkezhet, hogy felvásárolja a másikat. Ez a megoldás számos előnnyel járhat ahhoz képest, hogy ha maga igyekezne kifejleszteni a kérdéses technológiát:

- Sokkal gyorsabban jut a technológia birtokába.
- Kész fejlesztési eredményhez jut és így nem kell viselnie a fejlesztéssel járó kockázatokat.
- Megszabadul attól, hogy a kérdéses technológia létrehozására vagy annak elsajátítására a saját fejlesztő kapacitásait kelljen lekötönie.
- Nem csak a technológiát szerzi meg, hanem a felvásárolt vállalkozás teljes fejlesztő kapacitását. Ez a továbbiakban rendelkezésére áll a technológia gondozásához, tökéletesítéséhez, továbbfejlesztéséhez, alkalmazási lehetőségeinek az ő igényei szerinti kiterjesztéséhez.
- A technológia megszerzésének útját állhatják birtokosának iparjogvédelmi és egyéb oltalmi jogai. A technológia birtokosának felvásárlásával ezek az akadályok elhárulhatnak a felvásárló elől. Sőt, a felvásárlással maga

is birtokosi pozícióba kerül, és így e jogok a továbbiakban már az ő érdekeit is szolgálják.

➔ Ha a cél a piaci terjeszkedés, ebben a fentiekkel azonos vagy azokhoz nagyon hasonló előnyökkel szolgálhat az a megoldás, hogy az erre törekvő cég megvásárol egy olyan másikat, amely megfelelő részesedéssel bír a célpiacon – már amennyiben az utóbbi nem képes, vagy nem akar ellenállni a felvásárlásnak.

➔ Ha bővíteni és/vagy fejleszteni kell bizonyos erőforrásokat, kapacitásokat – pl. a fejlesztésben, a termelésben vagy éppen a piaci munkában –, ebben is a fentiekhez hasonlóan előnyös megoldás lehet olyan vállalkozás felvásárlása, amely már rendelkezik a szükséges erőforrásokkal.

A kép teljességéhez mindehhez meg kell azonban azt is jegyeznünk, hogy a felvásárlás csak akkor hozza meg a tőle elvárt előnyöket, ha a felvásárló képes arra, hogy gyorsan és hatékonyan integrálja a megszerzett vállalkozást, vagy annak fontos részeit, erőforrásait a saját szervezetébe. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az integrálás megvalósítása gyakran nagy nehézségekkel jár. Ezek olykor olyannyira súlyosnak, sőt végzetesnek bizonyulnak, hogy részben-egészben meg is hiúsítják annak a célnak az elérését, amelyért a felvásárlás történt. Mindebben igen jelentős hatása lehet annak is, hogy maga a felvásárolt vállalkozás törekszik-e az együttműködésre, vagy inkább nyíltan vagy burkoltan ellenállni igyekszik a beolvasztásnak.

A felvásárlásoknál szó szerint sorsdöntő jelentőségű tényező, vajon a vevő képes-e a megszerzett vállalkozást úgy beilleszteni a saját szervezetébe, rendszerébe, hogy sértetlenül megmaradjanak az utóbbi képességei, adottságai, az abban rejlő lehetőségek – röviden mindaz, amiért azt érdemes volt megvásárolni, képes-e azt úgy integrálni magába, hogy ettől ne ériék jelentősebb sérülések. Annak mérlegelésénél, vajon egy adott helyzetben valóban a felvásárlás lehet-e a célszerű megoldás, ez mindenképpen egyike a legelső és legfontosabb kérdéseknek. A dolog lényegébe világít bele a SIEMENS példája. Björn Christensen a SIEMENS AG nemrég létrehozott új kockázati tőke alapja, a Mustang Ventures kapcsán egy nyilatkozatában elmondta,<sup>7</sup> hogy gyakran kudarcba fulladtak azok a próbálkozások, hogy a SIEMENS felvásárlások segítségével innovációs potenciáljának jelentékeny erősítését érje el. Ennek oka az volt, hogy a SIEMENS mérete és bürokráciája tönkretette a kis cégek innovációs képességét. Aligha lenne okunk azt feltételezni, hogy ez valamiképpen a SIEMENS sajátos egyedi problémája, amely más nagy cégnél nem fordul elő. Minden bizony-

nyal velejáró kockázata a partnerek eltérő nagyságrendjének, hogy a nagyobbik fél könnyen úgy járhat a kisebbel, mint John Steinbeck híres regényének – Egerek és emberek – hőse, Lennie az egerekkel: kézbe veszi és önkéntelenül agyonnyomja őket.

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés más minőséget képvisel a terjeszkedésben. Annak kevésbé agresszív útja. A függetlenségüket féltő vállalkozások szempontjából különösen fontos vonása, hogy az nem jelent vállalat-felvásárlást, sem pedig vállalat-összeolvadást. A partnervállalkozás részben vagy egészben megőrzi a függetlenségét a *Befektetővel* szemben. Ugyanakkor a vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés is lehetőséget ad arra, hogy a *Befektető* és a partnervállalkozás az így létrejövő stratégiai szövetség keretében egyesítse, de legalábbis előnyös módon összekapcsolja erőforrásait, tevékenységeit.

### A Befektető osztozik a partnervállalkozás kockázataiban

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetésnél a *Befektető* úgy ad finanszírozást, hogy annak révén osztozik a partnervállalkozással az utóbbi tervezett további tevékenységében rejlő gazdasági kockázat viselésében. Ez az ügylet lényegi és el nem hagyható eleme.

#### • Sokféle lehetséges konstrukció

Az üzleti gyakorlatban a *Befektető* és a partnervállalkozás közötti kapcsolat különféle üzleti konstrukciókban valósulhat meg. Az utóbbinak adott tőkebefektetéshez a felek igényei és adottságai szerint más finanszírozási konstrukciók is kapcsolódhatnak. Így például a *Befektető* gyakorta hitel típusú finanszírozást is ad a partnervállalkozásnak.

#### • Feladat-kihelyezés<sup>8</sup>

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés a *Befektető* számára kiváló eszközül szolgálhat arra is, hogy a saját cégénél optimalizálja az erőforrások felhasználását, belső erőforrásokat szabadítson fel és ennek segítségével hatékonyabbá tegye annak tevékenységét, vagy gazdaságosabbá annak működését. Ezt az ilyen befektetések fő célja, az azokban részt vevő vállalkozások közötti együttműködés létrehozásával érheti el. A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés segítségével a saját cége és a partnervállalkozás között olyan kapcsolatokat teremthet, amelyek révén cége bizonyos feladatok ellátását kihe-lyezheti a partnervállalkozáshoz.

#### • Kedvezőbb feltételek a fejlesztés sikeréhez

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés segítségével létrehozott kapcsolat hathatós eszközül szolgálhat a *Befektető*-nek arra is, hogy bizonyos feladatok megoldását olyan környezetbe helyezze, amely kedvezőbb feltételeket ad azok megvalósításához. Jellegzetes példa erre – és a gyakorlatban a vállalkozási fejlesztőtőke-befektetések gyakori indítéka – az innovációs fejlesztési feladatok elvégzésének illetéknént való kihelyezése.

#### • Problémák megoldása, s nem csak kezelése

Az innovatív kisebb vállalkozások, valamint a megállapodott nagyobb cégek közötti gyakori minőségi különbség egyik lényeges eleme, hogy az előbbiek a problémák megoldására, az utóbbiak nemritkán inkább azok kezelésére törekcsenek. Az innovációs fejlesztési munkában igen komoly belső konfliktusok forrása lehet gyakran már maguknak a céloknak a meghatározása is, és méginkább a megoldások keresése és alkalmazása. Ez szükségszerű velejárója annak, hogy itt többnyire olyan 'eretnek' gondolkodásra van szükség, amely szembe-kerülhet a megállapodott nézetekkel, magával az adott helyen levő szakmai és intézményi hierarchiával. Méginkább erre vezet, hogy az innováció megvalósítása olyan új megoldások létrehozását és használatbavételét igényelheti, amelyek alkalmazása azzal fenyegethet, hogy többé-kevésbé elavulttá teheti az ott dolgozók tudását, szakmai felkészültségét, de legalábbis kiközösítheti őket a már jól begyakorolt tevékenységek kényelméből. „Az újítónak harcos ellensége mindenki, aki a régi szabályok haszonélvezője” Niccolò Machiavellinek, a hatalomgyakorlás mindmáig kimagasló teoretikusának e szavai önmagukban is tökéletesen magyarázzák, miért kerülhet az innovációs munka szembe azokkal, akik a korábbi megoldások, a korábbi tudás talaján érzik biztosnak pozícióikat. A megállapodott, nagyobb szervezet nehezebben is tűri a belső konfliktusokat, azok jobban veszélyeztetetik sima működését. Ezért az érdekei, legalábbis rövid távon, a konfliktusok kizárását, ill. elhárítását, a problémák ilyen módon történő kezelését – azaz tompítását – az új innovációs eredmények megalkotása elé helyezhetik.

#### Kedvezőbb hierarchikus viszonyok

A kisebb szervezet belső hierarchikus viszonyai is alkalmasabb kereteket adhatnak az innovációs munkához, mint egy nagy cégé. Az innovációs fejlesztés elválaszthatatlan velejárója, hogy lépten-nyomon többé-kevésbé merész és gyors döntéseket kíván. Ez többszörösen is

törvényszerűen következik az innováció természetéből. Itt gyakran a siker elérésének első feltétele, hogy fel kell ismerni az újdonság iránti igényt, vagy pedig azt a lehetőséget, hogy valamilyen újdonság létrehozása és bevezetése komoly gazdasági sikert hozhat. Nyilvánvaló, hogy ehhez nélkülözhetetlen a gyors és jó helyzetfelismerés, de nem kevésbé a készség és a képesség arra, hogy el is indítsák az erre vezető innovációs munkát. Ha az ehhez szükséges döntések meghozatala lassú vagy nehézkes, a felcsillanó lehetőség kiaknázása már ezen megbukhat.

Egy-egy ilyen új lehetőség felismerése mögött igen sokszor először csupán ráérzés, intuíció áll, és nem lehet azok tényleges meglétét azonnal kemény tények felsorakoztatásával is igazolni. Hasonlóképpen eleinte gyakran csak a megérzés vezet rá, hogy a kívánt célt a járt utak elhagyásával lehet elérni, vagy hogy az úttalan úton való előretörés számottevően jobb eredményt hozhat, és ezért érdemes azt megkockáztatni. Általánosítva is elmondható, hogy az innovációs fejlesztés céljainak meghatározására, útjainak-módjainak és az alkalmazandó egyes konkrét megoldások kiválasztására vonatkozó döntéseket igen gyakran úgy kell kialakítani és meghozni, hogy eredményt hozhat, és ezért érdemes azt megkockáztatni. Általánosítva is elmondható, hogy az innovációs fejlesztés céljainak meghatározására, útjainak-módjainak és az alkalmazandó egyes konkrét megoldások kiválasztására vonatkozó döntéseket igen gyakran úgy kell kialakítani és meghozni, hogy nem áll rendelkezésre az ehhez szükséges információk többé-kevésbé jelentős része. Ez ismét csak az innovációs munka szükségszerű velejárója – a járatlan utakon való előrehaladás törvényszerű következménye. A hierarchikus keretekbe szervezett, formális döntéshozatal ugyanakkor természeténél fogva sokkal kevésbé alkalmas arra, hogy kézzelfogható, elemezhető és értékelhető tények helyett megérzésekre támaszkodhassék.

A döntéshozatalnak ezek a sajátosságai, sajátos problémái az innovációs fejlesztésben természetesen nem csak a kiinduláskor, hanem a továbbiak során is újból és újból előállhatnak. A munka velejárói az olyan kritikus helyzetek, amelyek gyors döntéseket kívánnak, ahol úgy kell döntést hozni, hogy annak kialakítását, a döntési alternatívák értékelését nem lehet úgy alátámasztani döntési információkkal, ahogyan azt a konzervatív döntéshozatal megkívánna, vagy éppen ahol 'eretnek' döntésekre van szükség. Ezek többnyire kevésbé férnek össze a nagy, megállapodott cégek döntési rendszereivel és mechanizmusaival.

Valójában természetes az is, hogy a nagy, megállapodott cégek stabil és megbízható működésének egyik fontos záloga, hogy igyekeznek a szervezet belső rendjét megóvni a zavaroktól. Itt valóban mindig nagyon is meg kell gondolni, mikor és mennyiben szabad megkockáztatni, hogy ezt a rendet valamilyen eredmény elérése vagy valamilyen probléma elhárítása érdekében megszegjék vagy felborítsák. Akár még a belső munka-, és/vagy technológiai fegyelemre is veszélyes lehet, ha jól látható példák születnek arra, hogy bizonyos személyek vagy részlegek áthághatják vagy megkerülhetik ezt a rendet. Végső soron ez azt jelenti, hogy az ilyen szervezetekben már az is valóban komoly mérlegelést igényelhet, vajon szabad-e, érdemes-e megkockáztatni, hogy egy innovációs munka sikerének érdekében megzavarják a döntéshozatal belső rendjét, és hogy milyen kedvezőtlen következményekkel járhat az ilyen precedens.

A kicsiny, innovációban érdekelt vállalkozás ebben egészen más feltételeket kínálhat. Itt általában számottevően kevesebb formális kötöttség fogja le azokat, akik az innováció tevékeny részesei vagy irányítói lehetnek. Itt rendszerint sokkal kevésbé vannak olyan alárendeltségi viszonyok, hosszabb belső döntési és engedélyezési láncok, amelyek a fejlesztőket akadályoznák az út- és eszköz megválasztásában, ill. ezekben a tényleges kompetenciától függetlenül ahhoz rendelnék a döntés jogát, aki a hierarchia megfelelő helyét foglalja el. Itt kevésbé is áll fenn annak a veszélye, hogy a formális rendből kilépő döntéshozatal megzavarja a cég működését, megbolygatja annak belső viszonyait, vagy éppen olyan precedenst terem, amely a továbbiakra nézve veszélyesnek bizonyulhat.

#### **Kedvezőbbek a személyes kockázat viszonyai**

Az innovációs fejlesztéssel kapcsolatos döntések meghozatala rendszerint több személyes felelősséggel jár, mint a rutinszerű tevékenységekben szükséges döntések esetében. Ez ismét csak nagyrészt ahhoz kötődik, hogy itt gyakran információhiányos helyzetben kell dönteni, 'eretnek' döntésekhez, ill. megoldásokhoz kell folyamodni, itt a döntés gyakorta 'ugrás a sötétbe'. A döntéshozóknak ugyanakkor nyilvánvalóan azt is mérlegelniük kell, milyen személyes kockázatokkal jár számukra, ha felvállalják ezt a felelősséget. Ebben jelentős hányaduk számára különösen fontos döntési tényező lehet az is, hogy mit hozhat a siker – akár személy szerint nekik, akár a csapatnak, amelyet irányítanak, vagy amelyben dolgoznak – és milyen következményekkel járhat a kudarc. Egy

nagy, megállapodott cégnél kisebb a valószínűsége annak, hogy egy sikeres innováció megvalósítása jelentős kiugrási lehetőséget ad a vezetőknek, mint egy fiatal, ill. viszonylag kicsiny, fejlődésre törekvő vállalkozásnál. Ha viszont kudarcba fullad az innovációs fejlesztés, ez a nagy cégeknél nagyobb kárt tehet a vezető előmeneteli lehetőségeiben, sőt olyan következményekkel járhat, amelyek akár még a pozícióját is fenyegethetik.

### A lehetőségek agresszívebb kiaknázása

A tapasztalatok szerint a fejlődésük korai szakaszában levő, feljövő vállalkozások gyakran agresszívebben aknázzák ki a számottevő előrelépést kínáló új technológiai eredményekben rejlő lehetőségeket, és ebben nagyobb innovatív készséget és képességet mutatnak fel, mint a már megállapodottabb cégek.<sup>9</sup> Könnyen belátható, hogy ez a tény tökéletesen összhangban van a kisebb vállalkozások itt vázolt sajátosságaival. Ez utóbbiaknak „alkati adottságaiknak” köszönhetően mind a képességük, mind pedig a hajlandóságuk megvan arra, hogy valóban agresszíven és innovatívan kutassák fel és ragadják meg az áttörés lehetőségeit a gazdasági siker felé. Az is magától értetődik, hogy a hajlandóság itt jórészt éppen a képességekből, a vázolt „alkati adottságokból” táplálkozik. További jelentős tényezője emellett, hogy az ilyen újonnan jötteknek még kevés a vesztenivalójuk. A megállapodottabbak viszont már nehezebben állnak rá arra, hogy innovációs próbálkozásokkal akárcsak viszonylag csekély mértékben is kockára tegyék az addigi üzletmenetük továbbvitelét, kockáztassák folyamatos bevételeiket és nyereségüket. Náluk már jóval erősebbek ennek a szubjektív akadályai is – gondoljunk csak vissza Machiavelli előbb idézett megállapítására.

Mindez tehát arra vezet, hogy a *Befektető* számára a fejlesztési feladatok sikeres elvégzésének útja lehet, hogy kihelyezi azt a partnervállalkozása kötetlenebb és főként rugalmasabb környezetébe.

### Szervezeti rugalmasság

A vállalkozói fejlesztőtőke-befektetések alkalmazása bizonyos szervezeti rugalmasságot is biztosíthat a *Befektető*-nek. Eszköz lehet arra, hogy az elvégzendő feladat ellátását alkalmas szervezeti keretbe helyezze anélkül, hogy ehhez a saját szervezetében olyan változtatásokat kelljen végeznie, amelyek azt megbolygatnák vagy megterhelnék. Egy megállapodott nagyobb vállalat szervezetéhez mindig nehéz hozzájárulni, és az ilyen beavatkozás általában jelentős kockázattal is jár. Ked-

vezőbb, hatékonyabb és olcsóbb is lehet egy vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés útján kívülről csatolni hozzá a saját szervezethez azt a részt, amely a feladathoz megfelelő keretül szolgál. Ha kellő ügyességgel és szak tudással menedzselik az ügyletet, akkor ez nem zavarja meg a *Befektető* szervezetének rendes működését. Ha pedig a projekt, amelynek céljából a vállalkozói fejlesztőtőke-befektetést tették, végül elhalna vagy jelentőségét veszítené, a *Befektető*-nek egyszerűbb és olcsóbb lehet részben-egészben kivonulni a partnervállalkozásból – már amennyiben az ennek következtében érdektelenné vált az ő számára –, mint ha a saját szervezetén belül kellene felszámolnia egy kiüresedett részleget.

### Tevékenységtisztítás

Az utóbbi években a nagyobb vállalatok gyakran folyamodnak ahhoz, hogy eszközeiket, erőforrásait a cég fő tevékenységeinek ellátására koncentrálják és az egyéb tevékenységeket leválasszák magukról. Sokuk ezzel igyekezett biztosítani a túlélését a gazdasági krízishelyzetekben, és napjainkban is az ilyen tevékenységtisztítást a hatékonyság növelése hathatós eszközének tekintik. Nem ritka, hogy akár egész üzletágakat is leválasztanak így. A leválasztás módja különböző lehet annak megfelelően, hogy önmagában, ill. máshová integrálva mennyire életképes és mennyire jövedelmező a szóban forgó tevékenység. A felvásárlási ügyletek sorában egyáltalán nem szokatlanok azok, amelyek tárgya, hogy egy cég másnak eladja az így leválasztott üzletágát. Gyakori az is, hogy a leválasztott tevékenységet az addigi alkalmazottak új, önálló vállalkozásba viszik ki.

A melléktevékenységek illetéknént való leválasztása akkor is megtörténhet, ha a vállalatnak továbbra is szüksége van az azokkal előállított termékekre, szolgáltatásokra. Ezért az is megtörténik, hogy a vállalat maga segíti, hogy a kérdéses tevékenységet önálló vállalati keretek között folytassák, ill. építsék fel. Ez megvalósulhat úgy, hogy a saját addigi alkalmazottait segíti új vállalat alapításában, hogy a továbbiakban beszállítókként biztosítsák az ellátását a szóban forgó termékekkel, ill. szolgáltatásokkal, vagy éppen olyan külső vállalkozásnak nyújt támogatást, amelytől ezt várja. Ugyanígy járhat el akkor is, ha a termékekre, szolgáltatásokra nem neki magának van szüksége, hanem az üzletfeleinek. Elsősorban akkor lehet fontos a számára, hogy az ellátást azokból ilyen eszközökkel is biztosítsa, ha attól kell tartania, hogy enélkül kedvezőtlenül alakulna az új árucikkei iránti kereslet is.

Nem igényel különösebb kifejtést annak belátása, hogy a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés jelentős szerepet kaphat a tevékenység tisztításban. Ha a vállalatnak a továbbiakban is szüksége van a tőle kivitt tevékenységgel előállított termékekre, ill. szolgáltatásokra, akkor nagyon is fontos lehet neki, hogy az azokat előállító vállalkozást stratégiai szövetség kösse hozzá.

### A Royal Dutch/Shell kisvállalkozás támogatási programja

Példaértékű az a program, amellyel a Royal Dutch/Shell cégcsoport segíti a vállalkozni kívánókat, valamint a kis- és középvállalkozások indulását és fejlődését. Ebben a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetéseket felhasználják a beszállítói körük fejlesztésére, a cégcsoportoknál történő leépítések optimális kezelésére, és – a cégcsoport szociális érzékenységének és segítőkészségének kifejezéséül – a foglalkoztatottság javítására.

#### • A filozófia

A cégcsoport a keretei között működő cégek és szervezetek útján sokrétű programcsomagot hozott létre annak érdekében, hogy a saját eszközeivel segítse kis- és középvállalkozások indulását és működését. Tanulságos és méginkább követésre méltó az a döntés, amely e kezdeményezés alapjául szolgált. A Royal Dutch/Shell az általános üzleti elveit tartalmazó dokumentumban rögtítette annak szükségességét, hogy a cégcsoport konstruktív módon részt vállaljon olyan társadalmi feladatok előbbrevitelében, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül az üzleti tevékenységéhez. Ilyennek tekintették egyebek között a munkanélküliség magas szintjét.

A Royal Dutch/Shell ugyanakkor nem titkolja, hogy a kezdeményezés létrehozásánál nem kifejezetten önzetlenül járt el, hanem nagyon is követte a saját üzleti érdekeit is. Figyelembe vette azt is, hogy a tapasztalatok szerint a nagy cégek és a kisebb vállalkozások az együttműködéseik révén keigészíthetik egymást, tehát mások segítése mellett maga is hasznot húzhat az így létrehozott kapcsolatokból.

#### • A megvalósítás

Mindezek alapján a Shell Nederland B. V. 1985-ben létrehozott egy speciális részleget, a Kisvállalkozási Egységet.<sup>10</sup> Ez azt a feladatot kapta, hogy a Shell tudásának és felkészültségének a felhasználásával ösztönözze a vállalkozói tevékenységeket. Elsődleges feladata, hogy Hollandiában mozdítsa elő a kisebb vállalkozások működését. Programja a következőket öleli fel:

- Segíti a Shell alkalmazottait, hogy saját vállalkozást hozzanak létre, vagy független önálló céggé alakítsák a Shell-nek azokat a részlegeit, amelyek nem tartoznak annak alapvető jelentőségű tevékenységébe.

A Shellről leváló és önálló sodó vállalkozásoknak nyújtott segítség egyik feltételül szabják, hogy az biztosítson munkát a szóban forgó részleg alkalmazottainak, de legalábbis azok igen nagy részének.

Annak érdekében, hogy ezek a vállalkozások képesek legyenek elviselni az indulás terheit, és megvetni a lábukat a többnyire meglehetősen telített piacokon, a Shell nagy támogatást ad nekik hosszú futamidejű szerződések formájában. Ezek akár hét évre is szólnak. Ennek is nyilvánvalóan fontos szerepe van abban, hogy a Shellről leváló vállalkozások túlélési aránya igen jó, Hollandiában 90% körül van.

Ezek a vállalkozások általában stabilan növekednek, és így nő az alkalmazottaik száma. Sokuk erősen innovatív és tudásintenzív tevékenységet folytat.

- Hozzáférést biztosít a Shell tudásához és felkészültségéhez olyan harmadik feleknek, amelyek új vállalkozást akarnak indítani, vagy szakmai támogatást keresnek a meglevő tevékenységükhöz.

A Shell bizonyos technológiáinak átadásával is segíti a kisebb vállalkozásokat. Az SBU díjmentesen működik közre az ilyen technológiatranszfer ügyletek megvalósításában. A kisebb vállalkozások segítségét szolgáló tudástranszfer ugyanakkor nemcsak ebből áll. Hathatós eszköz erre az olyan tanácsadás, amelynek keretében az SBU válaszokat igyekszik találni a vállalkozásoktól jövő szakmai kérdésekre. Ehhez természetesen a Shell szakembereit veszi igénybe.

A Shell esetenként licencadással is segíti a kisebb vállalkozásokat tevékenységük diverzifikálásában.

- Ösztönzi az innovációt, egyebek közt annak révén, hogy erősíti az együttműködéseket az induló, ill. fiatal innovatív cégek, valamint a Shell között.

- Finanszírozáshoz segít. Az SBU is szembekerült már a létezése elején azzal a ténnyel, hogy embereknek vannak jó üzleti elképzeléseik, azonban azok megvalósítását nem tudják megkezdeni az ehhez szükséges tőke hiánya miatt. Itt modell értékű példaként szolgált, hogy egy egyszemélyes vállalkozás indulásának lehetővé tétele érdekében a Shell bankgaranciát biztosított annak mintegy 8 ezer US dolláros hitelfelvételéhez. Egy év elteltével a vállalkozónak már nem volt szüksége a Shell garanciájára és három év alatt olyan sikert ért el, hogy a cégében már több mint 25 ember dolgozott.

• *Támogatási programok világszerte*

Az SBU a felkészülése és a tervezett tevékenysége fejlesztésének részeként megkereste a Royal Dutch/Shell cégcsoport világszerte működő tagjait. A megkeresett 124 cég közül 75 mutatott érdeklődést, és a legutóbbi felmérés szerint 45 vesz aktívan részt ilyen programokban. A csomagban olyan programok vannak, mint

• Vállalkozni szándékozó fiatalok támogatása. Ez a program Nagy-Britanniában 1982 óta, Ausztriában 1987 óta működik és 1995-ben Magyarországra is kiterjesztették.

• A legjobb üzleti ötletek felszínre hozását szolgáló verseny. Ezt a Shell Singapore támogatja és a Szingapúri Vállalkozási Társaság Nemzeti Egyeteme szervezi.

• A helyi kisvállalkozások támogatása, versenyképességük javulásának előmozdítása.

• Korszerű technológiák és innovatív tevékenységek terjesztése.

• Olyan cégek és üzleti tevékenységek létrejöttének és működésének segítése, amelyek a Royal Dutch/Shell cégekből válnak ki, ide értve az olyan K+F eredmények hasznosításba vitelét is, amelyeket a Royal Dutch/Shell-nél hoztak létre, de azt a csoport cégei maguk nem kívánják hasznosítani.

• *Magvető tőkealap*

1990-ben a Shell Nederland B.V. egy magvető tőkealapot hozott létre, hogy új technológiai és innovációs fejlesztések előmozdításának céljával segítse át az induló vállalkozásokat a kezdet nehézségein. Az Alap főként olyan projektek iránt érdeklődik, amelyek a Shell know-how-ját és szakértelmét tudják hasznosítani. A vállalkozót így a finanszírozáson túlmenően is segíteni tudják, akár már a vállalkozás felépítését megalapozó elemző munkában is.

Az Alap már több mint tíz vállalkozásba fektetett be. A befektetésével működő vállalkozásokat természetesen segíti és támogatja is. Az egy vállalkozásnak adott finanszírozás lehetséges maximumát 125 ezer US dollárban határozták meg. A finanszírozást általában a tőkebefektetésnek és az alárendelt kölcsön nyújtásának alkalmas kombinációjaként adják.

Az Alap üzletpolitikája, hogy a befektetéseinél mindig kisebbségi pozíciót szerez a vállalkozást keretbe fogó cégben.

A finanszírozást kereső kisebb vállalkozásoknak a Shell-től ily módon kapott támogatás egy további, gyakran meghatározó jelentőségű előnyt is hozhat: elfogadhatóvá teheti azokat a bankok számára is, és ezzel megnyithatja előttük az utat ahhoz, hogy banki finan-

szírozáshoz jussanak. Korábban már utaltunk arra, hogy ha láthatóvá válik az erősebb partnerrel való kapcsolat, ez megteremtheti vagy javíthatja a kisebbik hitelképességét. Ezzel összhangban a tapasztalatok azt mutatják, hogy ha az Alap hajlandóságot mutat egy vállalkozásban történő részvételre, akkor a bankok is inkább hajlandóak arra, hogy annak indulásához finanszírozást adjanak.

A Shell bekapcsolódása Hollandiában ahhoz is hozzásegítheti az induló vállalkozást, hogy állami támogatáshoz jusson. Annak elnyerése ugyanis az ottani szabályok szerint könnyebbé válik akkor, ha a támogatásért folyamodó fel tudja mutatni komolyabb cég érdeklődését termékei majdani megvásárlása iránt.

• *NION*

A kapcsolatépítés további eszköze a NION.<sup>11</sup> Ezt részben a Shell Nederland, részben az ING Bank finanszírozza. Fele-fele arányban fedezik annak működési költségeit.

A NION szakmai támogatást nyújt induló kisipari vállalkozásoknak és fiatal ipari cégeknek, valamint olyanoknak, amelyek ezeknek nyújthatnak üzleti szolgáltatásokat. A támogatás részeként tanácsadással segít üzleti terveik és stratégiáik kialakításában és megvalósításában, valamint abban, hogy finanszírozást találjanak. Egy új projekt indításánál az első két évben adnak általános útmutatást és pénzügyi tanácsokat. Ezt ingyenesen teszik. Ugyancsak a vállalkozásoknak nyújtott támogatás egyik módjaként, az SBU-hoz hasonlóan, a NION is segíti őket abban, hogy a szakmai problémáik megoldásához igénybe vehessék a Shell tudását és felkészültségét. Ebben fel is használja az SBU kapcsolatrendszerét.

A támogatás részeként a NION szükség szerint hozzásegíti a vállalkozásokat a Shell magvető tőkealapjával való kapcsolatfelvételhez is.

A NION filozófiájához tartozik, hogy terjessze az induló vállalkozások között a „nézz körül, mielőtt ugrassz” megközelítést. Érdemben ez azt jelenti, hogy előzetes tanácsadással segítik azokat, akik vállalkozás indítását tervezik, és segítenek nekik a felkészülésben.

Tevékenységének hasznosságát mutatja, hogy a segítségével tíz év során több mint száz új kis- és középvállalkozás jött létre.

**Lábjegyzet**

1 A szerzőnek az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság kiadásában megjelenő könyve alapján.

2 Az idézetek Patrick T Gibbons és Lai Hong Chung tanulmányából: Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital származnak.

3 Az utóbbiakat a szakirodalom befektetőnek nevezi (a továbbiakban Befektető-ként említjük). Azt a vállalkozást pedig, amely a Befektető-től vállalkozói fejlesztőtőke-befektetést kap és amelyet ezzel a stratégiai szövetség bizonyos számai kötnek ahhoz, partnervállalkozásnak nevezzük.

4 Ennek egyik legjobb és legrészletesebb bemutatását adja Kevin McNally „Corporate Venture Capital Bridging the equity gap in the small business sector” c. könyve.

5 A világos fogalmi elhatárolás érdekében intézményes kockázati tőke kifejezéssel jelöljük a cégformában működő kockázati tőkét, amely tevékenységével közvetítő szerepet tölt be a pénz- és tőkepiacon a pénztulajdonosok, valamint a vállalkozások között, és így különböztetjük meg azt az üzleti

angyaloktól, valamint a vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés típusú finanszírozást nyújtó cégektől.

6 Ezekre nincs magyar kifejezésünk.

7 Red Herring Online 8/26/98: Siemens launches new venture fund

8 Outsourcing

9 Erre az innováció szakirodalma is utal. L. pl. Josh Lerner: An Empirical Examination of a Technology Race

10 Angol nevén Small Business Unit, a továbbiakban ennek rövidítésével SBU

11 New Enterprise Foundation, magyarul Új Vállalat Alapítvány

#### E számunk szerzői:

**Eckhard J. DITTRICH** a makroszociológia professzora, Otto von Guericke University Magdeburg, Németország; **Stephan KÜHL** tudományos főmunkatárs, Otto von Guericke University Szociológia Intézet Magdeburg, Németország; **Chris WARHURST** docens, szervezeti magatartáskutató, Glasgow University, Skócia; **Dennis NICKSON** docens, Glasgow Strathclyde University The Scottish Hotel School, Skócia; **Eleanor SHAW** docens, Glasgow Strathclyde University, Skócia; **Delphine MERCIER, Frédéric SÉCHAUD, Pierre TRIPIER** tudományos kutatók, Laboratory of Printemps at the University of Versailles Saint Quentin en Yvelines, Franciaország; **Dr. BÓGEL György** kandidátus, egyetemi docens BKÁE, igazgatóhelyettes, BKÁE Vezetőképző Intézet; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus; **Dr. FÖLDI Tamás** közgazdász; **Dr. BARACSKAI Zoltán** egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék; **AI SENTER** újságíró, a Management Today külső munkatársa; **KOMÁROMI György** tudományos segédmunkatárs, BKÁE Vezetőképző Intézet (gkomaromi@mail.vki.bke.hu); **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

*„Nem szükséges megismételned szavaidat,  
ha nem mondtál semmit”*

BARACSKAI Zoltán

## A KUKÁBAN ÉS AZ INTERNETEN IS BÖNGÉSZNEK

A szerző okfejtése szerint a döntési folyamat során a döntéshozó nem a kielégítő, hanem a kifogástalan döntési változatot keresi, s a döntési változatok alapján fogalmazza csak meg tulajdonképpeni elvárásait. A döntések tehát függenek a változatok megismerésének sorrendjétől, amely tény a szerző korlátozott irracionalitásnak nevezi.

Szakácskönyv híján sokáig azt javasoltam, hogy be kell érniünk a korlátozott racionalitás<sup>1</sup> elképzelésével, miszerint a döntéshozó bizonyos elvárásokat alakít ki arra vonatkozóan, mit tekint majd elfogadható megoldásnak. Mihelyt egy olyan ötletre bukkan, mely megfelel elvárásainak, kielégül és abbahagyja a keresést. Különbséget kell tehát tenni a „kielégítő” és a „legjobb” (optimum) döntés között. A „kielégítő” azt jelenti, hogy a döntés kielégíti elvárásainkat, és nem ütközik sem törvénnyel, sem erkölcsi normákkal. Azt még sokan megértik, hogy előre semmiről sem lehet elmondani: ez lesz a legjobb. Azt már kevesebben értik, hogy a döntésről utólag sem lehet megállapítani, hogy a legjobb volt-e. Csak akkor tudnánk kiválasztani a legjobb élettársat, ha előtte mind a másfélmilliárd lehetőséget minden elképzelhető szempontból kipróbálnánk. Kevesen dicsekedhetnek a legjobb élettárral, de vannak, akik elégedettek. Így van ez minden döntésnél. Aki a legjobbat keresi, az soha sem talál semmit. Ezért a korlátozott racionalitás kevésbé rossz, mint az optimalizálás. A korlátozott racionalitás elmélete a szó szoros értelmében nem elmélet, hanem a hagyományos elméleteknek ellentmondó, igazolt ismeretek tára.<sup>2</sup>

Még ma is sokan építenek a korlátozott racionalitás modelljére. A gond ezzel az, hogy ezekre az alapokra csak egy vonatkoztatási rendszeren belül lehet építeni, különben ellentmondásokba ütközünk. Tehát ezeken az alapokon nem érdemes a tudást gyarapítani. Ha egy másik alapot építenénk anélkül, hogy eldobnánk a régit, akkor úgy járnánk, mint aki két tükör közé áll – a valóság

számtalan tükörképével találkozni. Ezért dolgozatom első részében részletesen bemutatom azokat az ismereteket, amiken a tudásgyarapítás alapszik.

Úgy tanítottak bennünket, hogy az állatok vagy tojást tojnak, vagy szoptatnak. Erre megjelent a kacsacsőrű emlős. Ez a tapasztalat nem rendítette meg a szoptatók és tojást tojók klaszteréről kialakított világgépet. Együgyűen csodára, paradoxonra, kivételre hivatkoztak azok, akik nem tudták eldobni az alapokat (a világ emlősökből és hüllőkből áll). A csoda abban van, hogy a tudósok nem tudják elismerni saját korlátozottságukat. Nem a kacsacsőrű emlőssel, hanem a tudósokkal van baj.

Sokan visszaélnék a tudomány szóval. Mindenféle szellemi munka vagy szellemi munkás tevékenysége ezt a becenevet kapja. Ettől a téves hozzáállástól kívánom elriasztani olvasóimat. A tudományelmélet rengeteget bajlódott a tudós definíciójával. Ma ott tartunk, hogy elfogadjuk Kuhn<sup>3</sup> elképzelését, miszerint: Egy ember akkor számít tudósnak, ha elfogadják javaslatait a diszciplína nagymesterei. A tudós csak a tudósok körében igazolja produktumát, az nem érdekli, hogy a cipészek társadalmában igazolható-e. Mindig rengeteg áltudós áll ugrásra készen, hogy a tudósokra zúdítsa képtelenségeit. Átgondolatlan, zavaros, vagy éppen szórszálhasogató, lapos és használhatatlan cikkek lepnek el bennünket. Ezek csak a publikációs listákat, nem pedig a tudást gyarapítják. Ahhoz, hogy az áltudósok a tudásgyarapítást úgy fogják fel, mint egy piramis építését, amely során nem dől össze semmi, nem kellett Mill és Comte műveit ismerni.<sup>4</sup> Elég volt egy kicsit odafigyelni a szponzori

székekben üldögélő vérbeli tervhivatalnokokra, akik a finanszírozásról döntöttek. Sem a szponzorok, sem a játékosok nem vették észre, hogy kialakult a tudásgyarapodás holisztikus<sup>5</sup> szemlélete, amely az egyes ismereti rendszereket a maguk egészében vizsgálta. *Eszerint a tudásgyarapodásnál egy új ismeret váltja fel az előzőt.* Az átváltás nem úgy történik, hogy a korábbi tudás egyes elemei megváltoznak, hanem úgy, hogy az egész változik. A döntéstanban a rosszul strukturált dilemmák optimalizálásával bajlódók elképzeléseire nem lehet ráépíteni a korlátozott racionalitást. A korlátozott racionalitásra sem lehet építeni, azt is el kell dobni. A „piramis-modell” szétrombolását jelentette Kuhn<sup>6</sup> elképzelése. Eszerint a tudásgyarapodás nemcsak építkezés, hanem rombolás, sőt a régi építkezési hely elhagyása is.

Nézzük meg az intuitív tudás gyarapodását egy hétköznapi példán. A „Vasas győzni fog a Fradi ellen, az MTK meg kikap a Kiskőröstől” több mint intuitív tudást<sup>7</sup> tartalmaz, mint e tudás komponensei a „Vasas győzni fog a Fradi ellen” vagy „az MTK kikap a Kiskőröstől”. Igen ám, de az összetettebb tudás elkövetkezésének valószínűsége kisebb, mint a komponenseké. Tehát az intuitív tudás tartalmának növekedésével csökken annak a megbízhatósága. Ebből következik, hogy nem törekedhetünk egyszerre az intuitív tudás gyarapodására és annak megbízhatóságára. E triviális felfedezést sokan paradoxnak tekintik. Pedig nem az. Csak egyszerűen, akiknek nincs új elképzelésük, és félnek a tekintélyektől nem tudnak kibújni a biztonságra törekvés karmaiból. Popper egyszerű, de zseniális következtetésre jut. „Ha a tudás gyarapodására törekszünk, akkor a kétes tudás gyarapodása következik be”.<sup>8</sup>

A kétes tudás cáfolható. Tehát mi a cáfolható tudásra törekszünk. Magyarán a vitára. A vita, vagyis az „interpersionális ellenőrzés” az egyetlen igazolás. Kuhn nyomán mondhatnánk: ha beengedik az új tudást egy tudóskörbe, akkor igazolva van. E tanulmányban bemutatok egy új tudást. Kétségtelen, hogy több tudóskörbe nem fogják beengedni. Persze az is lehet megoldás, amit senki sem hisz el. Lehet az ellenőrzés is hamis. Nem azért fogadjuk el az interpersionális ellenőrzést, mert az a legjobb, hanem azért, mert minden más elképzelés (métricskélés) ennél rosszabb a tudás gyarapodására. Az új tudás lehet vita alapja, de csak az új paradigmán belül. Remélem, hogy néhány műhelyben vitára ingerlem a tudósokat. Ez a célom.

A kutatásnak is vannak szabályai, csak ezek semmit sem mondanak a saját alkalmazásukról, vagyis a tudós intuícijától függenek. Mivel az intuíció (érzelmi látás) igazolhatatlan, komolytalan lenne a felfedezéshez vezető utat igazolásnak alávetni. Az egyetlen mindig érvényes szabály: hiszem, hogy megtalálhatom a rendet. Így a

tapasztalat nem lehet perdöntő. Az intuíció nem egy meghatározott szellemi művelet, hanem rendkívül érzékeny és személyre szabott művészet, melyhez elenyésző segítséget nyújtanak a jól strukturált előírások.

Annak eldöntésében, hogy mit tekintünk igazoltnak, nem hagyatkozhatunk a tudásháttérre, hanem támaszkodunk saját ítéletünkre. Egy kijelentés, amely igaznak vagy hamisnak minősítő az egyik vonatkoztatási rendszerben, lehet, hogy minősíthetetlen a másikban. A vonatkoztatási rendszerek között nem a konvertálás, hanem a beletanulás jelenthet kapcsolatot. A sajátunktól eltérő elképzelések közti különbségek miatt lefordíthatatlanok, de megérthetőek, feltéve, hogy megtanulunk gondolkodni az új vonatkoztatási rendszerben, úgy, ahogyan egy idegen nyelvet tanulunk.

Amit látok, az kép. Nem biztos, hogy a kép azonnal értelmes mondattá formálódik. A képet akkor is tudom észlelni, ha nem tudom megmagyarázni. Érvelés és igazolás helyett képeket mutogatok. „Aki nem tud, vagy nem akar belépni a képbe, az nem tudja átélni – annak nem élménye!”<sup>9</sup> Belépni akarni kell, anélkül nem megy. A megértés csak akkor történhet meg, ha a kívülről érkezett kép hasonlít a bensőre. Az e tanulmányban bemutatott képet csak azok tudják érzékelni, akik hasonlót látnak.

### Volt egyszer egy korlátozott racionalitás

Vegyük a cipővásárlást. Nem nézem végig a világ összes cipőboltját, hogy megtaláljam a legjobbat. Ha a korlátozott racionalitás alapján döntenék, akkor megmondanám a kereskedőnek döntési szempontjaimat és az annak értékei közötti szabályokat (elvárásokat), erre ő adna egy cipőt, ami engem kielégít. Persze ez nem így van. Ahogy jönnek a cipők, úgy ismerem meg elvárásaimat. A megoldás lehetősége segít a döntéshozónak, hogy szavakba tudja önteni döntési szempontjait. *A szempontok kedvezőtlen értékét (reciprok elvárásait) le tudja írni.* Ebből azután kialakul valamilyen szempont is. Ahogy a következő megoldási változatok jönnek, úgy tudja majd, hogy a most már ismert szempontból az inkább vagy kevésbé elégíti ki, mint az előző változatnál. A végén működik Simon elképzelése, miszerint nem keres tovább, amikor megtalálja azt a változatot, ami ott és akkor kielégíti. Az ötletek alapján megalkuszom elvárásaimmal. Ezt *opportunistista keresésnek* nevezem.

A döntések tehát függenek a változatok megismerésének sorrendjétől. Ha gyorsan rábukkanok egy olyan ötletre, ami ellen nincs komolyabb kifogásom, meghozom a döntést. *Nem fogom a végtelenségig keresni a szempontokat, amiket a döntésem nem elégít ki.* A megismerés folyamán aztán majd jönnek a kifogások.

Mikor betelik a pohár, akkor eldobom. Amikor veszünk egy autót, akkor semmi kifogásunk nincs ellene. Néhány év után kezd romlani, és akkor már van kifogásunk, és akkor lecseréljük. Persze nem csak romlás miatt cserélhetjük le. Lehet, hogy időközben rábukkanunk egy másikra, ami új elvárásokat definiál bennünk, amiket a régi soha sem tudott kielégíteni. Az új megoldás szült új elvárásokat is. Nincs mit keseregnem: ha akkor tudtam volna. Ott és akkor nem tudhattam azt az elvárást, amit itt és most tudok. Szabaduljunk meg a régitől, lehet, hogy valakinek jó lesz. Az autó nem ember, hogy együtt tudjon velünk változni. Persze az együttváltozás képességének hiánya nem csak a tárgyra, hanem némely kétlábúakra is vonatkozik. A recept hasonló, mint az autonál. Majd kiköt valamelyik szeméttelen. Nem fogom őrizni csak azért, mert valamikor nem volt ellene kifogásom. Most van. Ennyire egyszerű.

Az aspirációs szint definíciója túl egyszerű. A túl egyszerű definíciók néha rosszabbak, mint ha a fogalmat egyáltalán nem határoznám meg. Amikor valamit egyszerűen definiálunk, akkor egy pillanatig úgy tűnik, hogy megértettük, de hamarosan rájövünk, hogy a definíció túl szűk, ezért késlelteti a megértést.<sup>10</sup> Rosszabb esetben félreértéshez vezet. Ha az elvárásokat jól definiált fogalmak alapján lehetne leírni, akkor itt abba is kellene hagyni a prédikálást. Csak azok tudják megmondani az elvárásokat, akik azokat kiolvasták valamilyen harmadosztályú szakácskönyvből. Akik így tettek, azok soha sem találják meg a számukra kielégítő megoldást, hanem olyanokat találnak, amelyek az elvárások szerzőit elégitik ki. Mindig valaki mást elégitenek ki.

Mint már több írásomban megmutattam, a szakácskönyvekben (kézikönyvekben, vagy gyenge tankönyvekben) kínált döntéstámogatási módszerek között nincs egyetlenes érvényű. Ha a döntés úgy működne, ahogy Simon leírja, akkor az azt jelentené, hogy a döntéshozó figyelni az előre meghatározott jeleket. Ez nem így van, az ember figyelni a jeleket, amik megjelennek. Ha jobban megnézzük, Simon az intuitív racionalitás fogalmával már jócskán megnyirbálta a korlátozott racionalitást. Elismeri az érzelme hatását az emberi gondolkodásra.<sup>11</sup> Ez segített lefegyverezni a tradicionális racionalitás felfogást a vezetői döntések területén. A racionalitás tradicionális értelmezésben egy soha el nem érhető ideál, amihez nem bűn közeledni, de tudjuk, hogy elérhetetlen. Ezért félrevezető a racionális-irracionalis dilemma.

Mikor Pataki Béla kollegámnak, aki disszertációjában sokat foglalkozott a rosszul strukturált döntésekkel, elmeséltem min vajúdom, a következőt mondta:

*„Simon adminisztratív viselkedése még mindig túl jól nevelt és mechanisztikus a valósághoz képest, bármennyire is meghökkenette vele a konzervatívokat*

*annak idején. (Simon modellje azt írja le, ahogyan pl. hifi berendezést vásárolok, mert ahhoz értek, ismerem az attribútumokat, olvasom a szakajót, képen vagyok.) Egyszer majd eszébe jut ez valakinek Amerikában is, leírja, mint „a kétszeresen korlátozott racionalitás” elméletét, előbb megrökönyödnek rajta, majd ünneplik érte, lépten-nyomon idézik és írják róla, és onnantól kezdve rá hivatkozva taníthatjuk, amire már régen rájöttünk. Annak nem adok semmi esélyt, hogy a világnak ebből a szögletéből ezt publikálni tudja valaki egy nemzetközi szaklapban.”*

Erre azt válaszoltam, hogy nekünk egyáltalán nem kényszer az amerikai elavult (30 éves) tudását tanítani. Azt, hogy az ember nem teljesen racionális, bármelyik közepesen képzett pszichológus is megmondta volna, ha kérdezik, de nem kérdezték. Simonnak akkor is elhiszik, ha ő csak úgy mondja.<sup>12</sup> Ezért nekifogok „opportunistá megoldáskeresést” tanítani. Ráadásul olyan szemtelen leszek, hogy ismét visszahozom a tíz évvel ezelőtti sikertelenül elindított „korlátozott irracionális” fogalmát is.

### A böngészők

Az Interneten böngésző letölt egy honlapot és elkezd játszani vele. Ahogy az első kifogásra rátalál eldobja, és máris tölti le a másikat. Valamit muszáj találni, hogy sikerélményem legyen. A látottak gyors összevetése az elvárásokkal? Szó sincs róla! Beülök a moziba, és amikor látom a filmet, akkor döntök el, hogy benn maradok vagy kilépek. A látottak gyors összevetése az elvárásokkal? Szó sincs róla! A profi<sup>13</sup> elvárásai úgy jönnek, ahogy böngész, ahogy a film pereg. Tehát kell egy megoldás, amit vizsgálok. Amire egyszer csak azt mondom: ez ellen van kifogásom, és nem kell. Vannak előre meghatározott elvárások, de azok kielégítése még nem jelenti azt, hogy kielégültem. Biztos nem töltöm le egy újság honlapját, és nem ülök be a moziba egy háborút dicsőítő filmre. De ebből nem következik, hogy minden más kielégít. Úgy kell kritizálni, hogy nem minden jó, ami nem rossz. A „csak ne legyen a régi rossz” okoskodást nevezem mozgalmi gondolkodásnak. Minden ami nem Trabant, az jó. Láttam már szemétre dobott, kimustrált Audit is. A kibírhatatlan helyzetet sokan látják. A megoldásra, a másmilyenre már kevesebben figyelnek oda. Majd ha megnézzük az Audit, akkor rájövünk, hogy van-e kifogásunk ellene. Ha van, akkor eldobjuk és keresünk tovább. Ha azt mondom, hogy nem ismerem elvárásaimat, az azt jelenti, hogy még nem láttam egy döntési változatot sem.

Mindig több a látnivaló, mint amennyit bárki láthat, és több a tudnivaló, mint amennyit bárki tudhat.<sup>14</sup> Azt is mondhatjuk, a megfigyelő nem is veheti fel azt a jelet, amire nincs sémája. Csak azt a jelet vesszük fel, persze ha

odafigyelünk, amire van sémánk. Ez esetben viszont érdekes kérdés: mi van akkor, ha sémáink vannak, azonban nem használjuk őket. Ezt nevezem szelektív figyelemnek. Ebből következik, hogy sok mindent látunk, de hiába látjuk, ha nem figyelünk oda, akkor az nem juthat el a tudatunkba. Persze ebből nem következik, hogy nem vehettük volna észre, ha odafigyelünk. De miért nem figyeltünk oda? Úgy mondanám: odafigyelünk, csak mégsem értjük igazán. Képesek vagyunk egyszerre zenét hallgatni, és autót vezetni. A jól begyakorolható tevékenység automatikussá válik. Azaz többé már nem tudatos. Ez nagyon fontos, mert egyszerre csak egy séma működtethető. Persze mindig éberek vagyunk az erős jelekre. Ha valami átszalad előttünk, azonnal odafigyelünk az autóvezetésre, de másra is. A profi rögtön érzi, hogy a megjelenő döntési változat ellen kifogása van, de a szertartás kedvéért gyakran fut néhány kört. És akkor eldobja. A profi nem vesz fel minden jelet (ingert).

Az értelmes jeleket könnyebben felismerjük, mint az értelmetlent. „Ahhoz, hogy leszakítsunk egy almát a fáról, nem szükséges az összes többit kiszűrnünk.”<sup>15</sup> Mindig az éppen domináns szempontra figyelünk, ha az nem kielégítő, akkor megyünk tovább. Ha már a másikra gondolunk, akkor az első kifogás mégsem volt domináns. Gyakoribb eset, hogy ha éppen a domináns szempontból van kifogásunk, akkor az visszahozza az előzőt is. A tapasztalat növekedésével egyre hatékonyabbak vagyunk. Ha túl sokat akarunk, tehetetlenné válunk. A döntéshozó, ha meglát valamit, először azt érzi: „ezt nem akarom”. Mikor rájön, hogy egy döntési változat nem tetszik, akkor esetleg meg is tudja mondani miért.

Az *erős negatív érzés* nem engedi keresni a pozitívakat. Hiába mondja a fogorvosom, hogy gondoljak csinos asszisztensnőjére, a fájdalom dominál, és nem nagyon érdekel a segítője. A rossz emberi kapcsolat is így működik. Van, aki szökik, és van, akitől szöknek. Akitől szöknek, mindig azt mondja: „miért csak a rosszat nézed, nem volt minden olyan kegyetlen”. Lehet, csak a szökevényt fojtogatták kibíráhatatlan fájdalmak, és egy ponton felül úgy dönt, hogy sok a kifogás. Nem a kifogások és a megelégedés mérlegét csináljuk. Nem csak azért, mert egyiket sem tudjuk mérni, hanem azért is, mert a fájdalmat soha sem fogja ellensúlyozni egy-két gesztus. A fájdalmat meg kell szüntetni.

A valami megtételéből fakadó vétket sokkal keményebben büntetik, mint a mulasztási vétket. Egy kollegám mesélte, hogy a rossz építész minden repedésre azt mondja: „ezt le kell bontani”. A profi néha azt is meri mondani: „vakoljátok be, semmi baj nem lesz”.

Most ott tartok, hogy meg kellene cáfolni H. Simon korlátozott racionalitását. Sietve hozzáadom, hogy erre már a Nobel-díjas is rájött.<sup>16</sup> A szelektív tanulást az új

fogalmak használhatósága határozza meg. Egy új fogalom *többszöri sikertelen próbálkozás után elhal*. A gyenge fogalmak elhalnak. Ha egy döntési szabályt alkalmazunk, akkor annak továbbélési lehetősége (fitnesse –rátermettség, életrevalóság, kilátás a túlélésre) megnő, ha nem, akkor romlik. Életrevaló szabályokból komplex szabályok jönnek létre (mutáció vagy párosítás). Nem kell klónozni, az emberek megteszik azt saját maguktól: manapság Barbie-hoz hasonlóan egyformán öltözködnek, gondolkodnak. Megtanulják másoktól a viselkedést. Így elvárásai fitnesse gyengül. A tanulékonyosság hozzájárul az elhaláshoz, „mivel a tanulékony személyek erősen függenek a társadalmi úton kapott tanácsoktól és rendelkezésektől, ezért gyakran hoznak olyan döntéseket, melyek csökkentik fitnessüket”.<sup>17</sup> Az evolúció szelekciós része abból áll, hogy kihal (kidobjuk), ami nem alkalmas az életre. Az evolúció organizációs része viszont abból áll, hogy amit egyszer használtunk és most sem „zavar”, azt életben hagyjuk (nem dobjuk ki, még ha nem is használjuk). Tehát csak azt dobjuk el, ami itt és most zavar.

### A „kezdetnek rossz” – heurisztika

A kórházban beszélgetek kollegámmal, a mesterséges intelligenciáról. Bejön harmadik szobatársunk, a nyugalmazott tengerész és azt mondja: „hozott az asszony barackot, egyetek tudósok, ettől majd f...hattok, ez most sokkal fontosabb”. Kifogástalan ötlet. Eldobtuk a témánkat, és nekifogtunk barackot enni. A megoldás elérési sorrendje a véletlenül alapszik. Nem volt sem hiányunk, sem nem riadtunk vissza a baracktól. Egyszerűen semmilyen viszonyunk nem volt vele, míg meg nem láttuk az ötletet. Még azt sem mondhatjuk, hogy valaki odabökte, mint azt a hajóskapitány tette. Csak úgy jönnek. Először az egészet látom, ha az nem tetszik, eldobom az egészet. Főleg, ha nem is kell megmagyaráznom, hogy melyik részletet kifogásolom. Alapjában véve úgy viselkedünk, mint „a részeg ember, aki nagyon keres valamit az utcai lámpa alatt. Amikor a rendőr megkérdi, hogy mit keres, azt mondja, hogy a kulcsait, amiket elvesztett pár méterrel odébb. Hát akkor miért itt keresi? Mert itt van világos.” Ha ott és akkor nem volt kifogásom (az egyetemen dumálni a mesterséges intelligenciáról), az nem jelenti azt, hogy itt és most (kórház) nem lehet. Most máshol van világos.

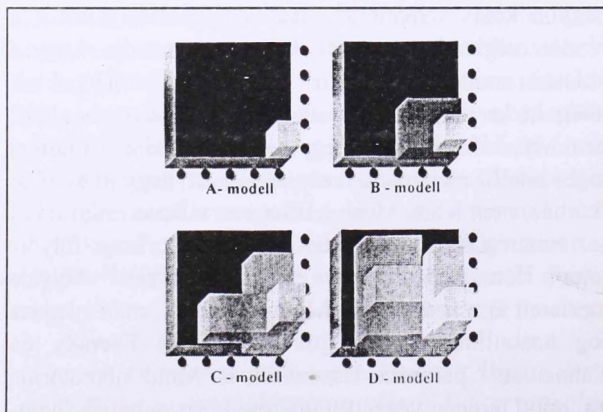
Nemrég lektoráltam kedvenc magyarországi folyóiratot Hammond, Keeney és Raffia cikkét.<sup>18</sup> Figyelmeztetett is a szerkesztő, hogy vigyázzak, mert nagyon fog hasonlítani a már jól körülragott Tversky és Kahneman<sup>19</sup> pároséra. Hasonlított is. Mind laboratóriumi, mind terepen végzett felméréseik azt mutatják, hogy

sablonok használatával (tapasztalatunkra támaszkodva) próbálunk megbirkózni a legtöbb döntésben rejlő komplexitással. Ezek a sablonok (tapasztalatok), más néven *heurisztikák* egyes helyzetekben igen hasznosnak bizonyulnak, máskor viszont veszélyesek. A sok heurisztika közül nekünk csak kettő fontos a dolgozatban. „Szeretjük azt hinni, hogy döntéseinket racionálisan és objektíven hozzuk meg, de igazság szerint mindannyiunknak vannak előítéletei, és ezek az előítéletek befolyásolják a döntéseinket. A döntéshozók például erős elfogultságot mutatnak az olyan döntési változatokkal szemben, amelyek fenntartják a *status quo*-t”.<sup>20</sup> A *status quo* csapdájának forrása mélyen gyökerezik a pszichékben, abban a vágyunkban, hogy önünket megvédjük a sérüléstől. A *status quo*-tól való elszakadás azt jelenti, hogy cselekednünk kell. Ha cselekszünk, felelősséget vállalunk, és ezzel kritikának és sajnálkozásnak tesszük ki magunkat. Ezek tudatában nem túl meglepő, hogy folyton okokat keresünk a semmittevésre. A *status quo*-hoz való ragaszkodás a legtöbb esetben a biztonságos utat jelenti. Az új mindig bizonytalan. A bizonytalanság kifogásolható. Az egyik kifogásolhatót nem érdemes másik kifogásolhatóra cserélni. Ezért a *status quo*-nak erős a *fitnesse*.

Elvárásainkból születnek szempontjaink értékei. Minden mérési skálának két vége van, nem mindegy, hogy miként nevezzük őket. Ettől függenek a köztes fokozatok is. A szürke (ha egy van) lehet közelebb a fehérhez, mint a feketéhez. Ha leragadtunk a *status quo*-nál, akkor fekete-fehérben látjuk a világot (1. ábra – A modell). Van egy elfogadható és minden más eldobható. Szempontjainknak tehát két értéke van. Persze van egy másik heurisztika is. Amikor az új szimpatikus információt hordoz, ekkor ennél leragadunk. Ebben az eseten szintén az „A” modellt írja le gondolkodásunkat.

Ritkán történik meg, hogy elvárásaink a szürke tartományba esnek. Amikor nehezen tudunk jobban elképzelni. A kifogástalan a fehér és minden más fekete.

1. ábra



Ezért az „A” modellt használjuk, ami azt jelenti, hogy elvárásaink a kifogástalan képviselik, a többi pedig elfogadhatatlan. Alapvető különbségek („B”, „C” és „D” modell) a gondolkodás finomságában vannak. A durva, kétpólusú, fekete-fehér csak *igen* és *nem* értékekben gondolkodásra utal. Triviálisan disztíngválunk ebben az esetben. A finomabb disztíngválás azt jelenti, hogy tudunk a kifogástalan alatt és felett is gondolkodni. Ezt nevezem „kezdetnek rossz” heurisztikának. Nem szükséges túlmagyarázni, hogy a finomabb gondolkodásuk végül is kiegyezhetnek (opportunisták keresés) a kifogástalannal, de ha van idejük, miért ne kereshetnének magasabb értékű elvárást is.

A profi döntéshozó a heurisztika használatában tér el a kevésbé tehetségesektől. Ahhoz, hogy felismerjük az értékek árnyalatait, ki kell nyitni a szemünket és a szívünket. A „kezdetnek rossz” heurisztika egy új paradigma,<sup>21</sup> egy keresési ideál, nem pedig egy ideál, amit keresek.

Lábjegyzet

- 1 Simon, H.: Korlátozott racionalitás. KJK, Budapest, 1982
- 2 Kindler J.: Korlátozott racionalitás (előszó). KJK, Budapest, 1982
- 3 Kuhn, T.: A tudományos forradalmak szerkezete. Gondolat, Budapest, 1984
- 4 A „piramismodell” képviselői John Stuart Mill és August Comte.
- 5 Ennek az irányzatnak tipikus képviselője Pierre Duham volt.
- 6 Kuhn, T.: A tudományos forradalmak szerkezete. Gondolat, Budapest, 1984
- 7 Polányi nyomán a tudásnak két szintje van. Az egyik az *események* (object or phenomenon). A másik a háttértudás (background) ezek a *szabályok*, amelyek alapján kezeljük az eseményeket. Lásd részletesebben: <http://203.32.10.69/Polanyi.html> Kutatásaimat – a döntéshozó tudása területén – három eseményre összpontosítottam. Az első a *készségek* (pl.: a beszéd, aminek a dinamikus része a mondanivaló, a statikus része pedig a nyelvtan szabályai). A második a *tények* (pl.: mérés, aminek a dinamikus része az összehasonlítás, a háttértudás pedig a mérce, ami megadja a mérés szabályait). A harmadik az *intuíción* (pl.: aminek a dinamikus része a sejtés, a háttértudás pedig a logika, a gondolkodás szabályai). Amikor intuitív tudásgyarapodásról beszélünk, akkor arra a tudásra gondolok, amit „A Profi vezető nem használ szakácskönyvet” c. könyvemben fejtettem ki.
- 8 Popper, Karl R.: A tudás gyarapodása. Republika 17-18, 1985
- 9 Czákó Gábor: Mi a helyzet? Igen Kiadó, Budapest 1996
- 10 Ockham borotvája: A létezők nem szaporítandók meg a szükségleteken túl. „Hiábavaló többhöz folyamodnunk, amikor kevesebb is meglehetjük ugyanazt.” Ezt a ferencrendi skolasztikus filozófus, William Ockham mondta valamikor a XIV. század első felében (Bertrand Russell nyomán idézem).
- 11 Simon, H.: A racionalitás alternatív felfogásai. In: Döntésméleti Szöveggyűjtemény. Aula, Budapest, 1991. pp. 45-59.
- 12 Csányi V.: Megjegyzések Simon, H.: Altruizmus és közgazdaságtan c. cikkéhez. in. Magyar Tudomány 1995/1.
- 13 Profinak nevezem azt a döntéshozót, akinek több tízezer kognitív sémája van a diszciplínájában. Mérő Ferenc ezeket nagymesterek nevezi.
- 14 Neisser, U.: Megismerés és valóság. Gondolat, Budapest, 1984. pp. 83.
- 15 Neisser, U.: Megismerés és valóság. Gondolat, Budapest, 1984. pp. 88.
- 16 Simon, H.: Korlátozott racionalitás. KJK, Budapest, 1982. pp. 282.
- 17 Simon, H.: Altruizmus és közgazdaságtan. in. Magyar Tudomány, 1995/1.
- 18 Hammond, Keeney és Raffia: A döntéshozatal rejtett csapdái. in. Harvard Business Manager, magyar kiadás, 1999/3. pp. 6-14.
- 19 Tversky, A. és Kahneman, D.: Ítéletalkotás bizonytalanság mellett: heurisztikák és torzítások. in. Pápai Z. és Nagy P.: Döntésméleti Szöveggyűjtemény. Aula, Budapest, 1991. pp. 77-93.
- 20 Hammond, Keeney és Raffia: A döntéshozatal rejtett csapdái. in. Harvard Business Manager, magyar kiadás, 1999/3. pp. 6-14.
- 21 Egy ablak, amin keresztül látom a világot.

AI SENTER

## AZ ANGOL-FRANCIA CÉGÖSSZEOLVADÁSOK ÚTJÁBAN ÁLLÓ KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK

A franciák és az angolok különböző üzleti gyakorlata filozófiai és oktatási síkon kitűnően megmagyarázható, az európai fúzió-mánia azonban megköveteli a különbségek áthidalását.

Amikor a száműzött Napóleon 1816-ban Szent Ilona szigetén az Atlanti-óceánnak a parton megtörő hullámaint figyelte, a Franciaország és Nagy-Britannia közötti kapcsolatok viharos múltján tűnődött. „Mennyi szenvedést okoztak egymásnak” – sóhajtotta, „pedig mennyi szépet és jót tehettek volna”.

Dr. Johnsonra (angol tudós és költő, a Dictionary of the English Language szerzője) mindig is az éleslátás volt jellemző, akkor is, amikor 1780-ban megjegyezte: „A francia mindig beszél, akár tud valamit a dologról, akár nem. Az angol viszont semmit sem mond, ha nincs mondanivalója.”

Az utóbbi időben több angol és francia vállalat is közös erővel azon fáradozik, hogy bebizonyítsa ezeknek a tételeknek az ellenkezőjét, így a GEC (General Electric Company) és az Alcatel-Alstom, a Lafarge és a Redland, a Carnaud és a Metal Box, valamint a Kingfisher először a Darty-val, majd a Castoramával. A skótok természetesen már régóta fel tudnak mutatni gall előzményeket: az Auld Alliance fúziós tárgyalások 1296-ra nyúlnak vissza. Ennek keretében több vállalatnál is megszokott volt az angol versenytársak rendszeres látogatása, az angol-francia szövetségek azonban újabb keletűek. S bár a fúziók folytán az igazgatótanácsok nem feltétlenül váltak csataterré, az új partnerek közötti szövetség mégsem volt mindig szívélyes.

Mindegyik ország képviselői szükségszerűen jelentős kulturális poggyászt vittek a közösbé. Collin Randlesone, a Cranfield Menedzserképző Iskola európai menedzs-

ment professzora két befolyásos 17. századi személyiséget említ, akik rányomták a bélyegüket a mai francia vezetési kultúrára: René Descartes-ot (1596–1650) és Jean-Baptiste Colbertet (1619–1683), aki XIV. Lajos pénzügyminisztere és a *dirigisme* (bürokratikus államigazgatás) kiépítője volt.

„Colbert kora óta a francia állam nem az Angliában szokásos szabadpiacot, hanem többé-kevésbé a *dirigiste* megközelítést vallotta magáénak”, mondja dr. Randlesone. „Még mindig nagy a részben vagy teljesen állami francia vállalatok részaránya, ezért állandó az állam és az üzleti világ közötti összjáték (vetélkedés?), amelyet alátámaszt az állami oktatási rendszer. A csúcsmenedzserek nem az egyetemről, hanem a *Grandes Ecoles*-okból (közgazdasági főiskolák) kerülnek ki, s karrierjük során a közsférában és a magánszektorban egyaránt dolgoznak. Így módon az állam továbbra is szorongatja az üzleti életet. Bár a profit, a haszon nem számít kifejezetten elítélendő kifejezésnek – a franciák ugyanis szívesebben beszélnek többelről –, az mindenképpen igaz, hogy az általuk angolszász cowboy-kapitalizmusnak nevezett jelenséget elutasítják.”

Colin Gordon, nemzetközi fejlesztési igazgató a Cranfield-nél rámutat, hogy az egységes európai piac megteremtése a francia-brit fúziók motorja. Ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a francia üzleti élet struktúrájának átalakulása új légkör kialakulásához vezetett. „Franciaországban az 1987. évi több iparágra kiterjedő privatizációt követően számos kölcsönös tulajdonú részvénytár-

saság felbomlásának voltunk tanúi. A vállalatokkal gyakran az történt, hogy kölcsönösen tíz-tíz %-os tulajdont szereztek egymás cégeiben – mindenkinek volt egy helye a másik igazgatótanácsban, de ezután szinte semmi sem történt. Az elnök és az ügyvezető igazgató szerepe egyetlen M le President directeur-generale (vezérigazgató-elnök úr)-ban testesült meg, s közülük sokan azt hitték, hogy Isten által adományozott joggal vannak felruházva.”

A tőkeszerzés – mondja Gordon – e struktúra részleges felbomlásához vezetett. „A nyugdíjalapokhoz fordultak, itt is (Angliában) és az USA-ban is, ezért sokkal nagyobb súlyt kellett helyezniük a részvényértékre.”

A globalizáció szellemében végrehajtott mindezen változások ellenére azonban a céget még mindig másképpen vezetik Franciaországban. A döntés a karteziánus logika értelmében születik, amely hosszú s a brit érzékenység számára elviselhetetlen folyamat, ugyanis a britek szeretik rövidre zárni a dolgokat. Pierre Bilger, az Alstom elnöke egy legutóbbi, a Sunday Times-nak adott interjúban elmondta, hogy: „Brit kollégáimban leginkább az dühített fel, hogy nem voltak hajlandók végigmenni azon a folyamaton, amit a franciák a döntéshozatal racionális folyamatának tekintenek... Ők mindjárt a lényegre akarnak térni, mi viszont szeretünk szisztematikusan eljáráni.”

A szervezeteknek általában az értekezlet az éltető eleme – sőt sokak szerint az ópiuma. Randlesone szerint itt is ütközik a kultúra. „Az értekezletet a francia vállalatnál főképpen azért tartják, hogy megpecsételjék azt, amit a főnök már eldöntött, nem pedig azért, hogy döntés születessen.”

Bilger Alstom-beli kollégája, Jim Cronin szemében ez a francia és a brit fúzió útjában álló legnagyobb akadály. „A francia menedzser azért megy az értekezletre, hogy ott felettesei megmondják, mely kérdések szerepelnek a napirenden, és hogy mit kell tenni megoldásuk érdekében. A britek ezzel szemben szeretik megvitatni a kérdést, s a fúzió utáni napokban a brit menedzserek nem értették francia partnereiket, miért ülnek némán a tárgyaláson. Mi nem értékeltük, hogy új kollégáink olyan rendszerhez edződtek hozzá, amelyben minden szükséges tanácskozás és döntés már megtörtént... a csúcsmenedzser és a kollégák szűk köre között.”

Charles de Liedekerke, a Lafarge elnökhelyettese szintén úgy látta, hogy az értekezlet filozófiája a két ország között élesen különbözik, amikor cége felvásárolta a Redland-ot. „Brit barátaink panaszkodnak, hogy értekezleteink túlságosan hosszadalmasak, s nem

megfelelő személyek vesznek részt rajtuk, a fanciák viszont szeretnek a lehető legtöbb embert bevonni a tanácskozásba. Mi szeretjük a terjedelmesebb napirendet, Angliában azonban az értekezletek sokkal koncentráltabbak.”

Míg Franciaország Colbertet, az állami irányítás atyját termelte ki, Nagy Britannia egy évszázaddal később az Ipari Forradalom motorját képező vállalkozók színtere lett. Ezért amikor a francia és a brit vállalatok összetalálkoznak, a részvénytulajdonosi és a vállalatban érdekeltek filozófiájának sajátos elegye jön létre. De Liedekerke véleménye szerint a részvényesek kielégítése irányába nehezedő nyomás teljesen megzavarta a Redland csúcsmenedzsmentjét. Az ő szemében ez a brit menedzsment jellemző vonása.

„Úgy tűnik, az angol üzleti kultúrában a döntések többségében a City (az angol pénzvilág központja) elvárásai a meghatározóak, s feltétlenül igaz, hogy az angol pénzügyi elemzők tábora sokkal befolyásosabb és jobban szervezett, mint a Kontinensen. A beruházók Franciaországban általában hosszabb határidőkben és kifejezettebb stratégiában gondolkodnak. Örülnek, ha öt év elteltével eredményt látnak. A londoni City-ben hat hónap alatt kell bizonyítani.”

*Hagyjuk a viccet, kóstolgassuk a bort*

*Lehetőleg ne humorizáljunk az értekezleten, mert a franciák az üzletet nagyon komolyan veszik. Hagyjuk a viccet a kocsmára. Ne feledkezzünk meg arról, hogy a franciák szeretik a formságokat, ezért ne bánjunk úgy azzal, akit most látunk először, mint egy régi barátal, ne tegezzük. Viszont ebédeljünk együtt. Ne alkalmazzuk a „csak bekapok egy szendvicset az íróasztalnál” szokást. Az étkezés alatt viszont mondjunk értelmes és dicsérő szavakat a francia borról, amit iszunk, még akkor is, ha hétvégre valamilyen olcsóbb ausztráliai bort szoktunk venni a szupetmarketben. Ha egy angol igyekszik meggyőzni egy franciát az igazáról, világosan és részletesen kell elemeznie a kérdést, és logikusan kell érvelnie. A franciának viszont igyekeznie kell határozottabbnak lennie, nemcsak egyszerűen csöndben ülnie és gondolatiba mélyednie. A franciának nem szabad megfélemlenie arról, hogy a britek szeretnek munka után barátkozni. Igyekeznie kell elmosnia a hagyományos határvonalat a munka és a magánélet között, és csatlakoznia brit kollégáihoz a sörivásban.*

A francia–brit fúziók közül az utóbbi években a legemlékezetesebb a Carnaud és a Metalbox Packaging kezdet-

ben viharos házassága volt 1989-ben. A fúziót minden bizonnyal a legnagyobb jószándékkal hozták létre, a dolgok mégis rosszra fordultak. Az első cél az összetartozás megerősítése volt az egész vállalatra kiterjedően. Majdnem harminc kollegájával együtt Kirkman elindult, hogy átkeljen a jordán sivatagon az ősi Petra városába Jean-Marie Descarpenteries vezérigazgatóval, aki valamiféle mai Lawrence ezredesként vezette az expedíciót. De bármennyire is különösnek tűnhetett egy kívülálló szemével ez a csoportépítő gyakorlat, Kirkman nagyra értékeli a mögötte meghúzódó jószándékot.

„Szokatlan és kalandos körülmények között ismerkedtünk meg. Ugyanakkor annyira élveztük az utazást, hogy nem gondoltunk az alapvető gondolkodásmódbeli különbségekre. S miután a kezdeti fellángolás elmúlt, a britek és a franciák visszahúzódtak saját táborukba.”

Kirkman visszhangozza az első ízben Trompenaars kultúra-elemző által kifejtett gondolatokat, amikor a brit és a francia döntési módot hasonlítja össze. „Paradox módon a britek „univerzalisztikusoknak”, vagyis mereveknek mutatkoztak, olyannyira, hogy szinte bürokratikus megszállottság jellemezte őket a franciák szemében a megállapodások végrehajtását illetően. A franciák viszont „partikularisztikusabbak” voltak, több kreativitást mutattak a sajátos körülmények figyelembevételében.”

Kirkman ezt a kulturális különbséget azzal szemlélteti, hogy összehasonlítja: ő és francia kollégái miképpen vélekednek arról, hogy mekkora támogatást kell adni annak a vezetőnek, aki költözködik. „Én azt mondtam, hogy alkottunk egy szabályt a támogatás mértékéről, s mivel volt szabály, többé-kevésbé ragaszkodtunk hozzá. Francia partnerem ezzel szemben inkább az adott helyzetből indult ki, és egyénileg döntött. Tehát teljesen különbözőképpen ítéltük meg, hogy mi a helyes.”

A britek körében már kezdtek elszabadulni az indulatok, amikor arról értesültek, hogy amit ők fúzióknak képzeltek el, azt francia kollégáik a sajtóban *une operation d'achat*-nak, vagyis „átvétel”-nek neveznek. A kapcsolatok megromlottak, s „vérfoltok voltak a falon”, ahogyan egy bennfentes mondta a tömeges brit visszavonulás folytán.

A hatékony kommunikáció természetesen minden szervezetben létfontosságú, s a francia-brit szülők minden gyermekének végül döntenie kell, milyen nyelven fog beszélni. Tekintettel arra, hogy a britek nehezen hajlanak a nyelvtanulásra, s büszkéek az angol nyelv egyete-

mességére, úgy döntöttek, hogy a frankofónok (francia anyanyelvűek) az Alstomnál alávetik magukat a nyelvi fölénynek, s csak néhány makacs alkalmazott áldozta fel inkább az állását, mint az anyanyelvét, de ettől eltekintve a döntő többség elfogadta az angolt munkanyelvként. Viszont a csúcsmenedzseri posztok elosztása, az Alstombeli Jim Cronin szerint problematikusabb volt.

„Kilenc divízióknban egy kivétellel és egy képviselő kivételével egy olyan rendszert építettünk ki, amelyben az ügyvezető igazgató francia, a helyettese pedig angol – és fordítva. Új helyzetben voltunk: nem volt iránytű, amelyhez igazodhattunk volna, s úgy gondoltuk, hogy ez a legjobb módja az ügy megoldásának. Egy év múlva azonban világossá vált, hogy ez a rendszer nem válik be. A franciák úgy gondolták, hogy úgy cselekedhetnek mint Napóleon, a britek pedig majd engedelmessé válnak a parancsoknak. Hamarosan egyetlen képviselő sem maradt a helyén. Jelenleg ügyvezető igazgatói hálózatunk van, akiket az egyes szakterületekért felelős igazgatók vesznek körül, s a képességek, nem pedig a nemzeti hovatartozás számít.”

Mivel a GEC és az Alcatel-Alstom a fúzió előtt rivális és szövetséges is volt egyben, nem a határidő, hanem különböző egyéb szempontok miatt egyesültek. „Tekintettel arra, hogy versenyeztünk egymással és egymás mellett működünk, egyfajta munkahelyi barátság jött létre közöttünk”, mondja Corin. „Természetes módon jöttünk össze.”

Az összefogás, magyarázza Cronin, a legkönnyebben úgy érhető el, „hogy leülünk az asztalhoz és kiirtjuk a nemzeti jellegű viszolygást. Félre kell tenni azt a fogalmat, hogy Nagy-Britanniáért vagy Franciaországért küzdünk. Az egység létre fog jönni, de csak egy átmeneti év után, miután alaposan megismertük egymást.”

Gordon a Cranfieldi Iskolától azt állítja, hogy a nemzeti különbségeket gyakran „kényelmes álcaként” alkalmazták, hogy elrejtse a fúzió kudarcának igazi okát: a vállalati kultúra sajátosságait vagy a lobbanékony személyiségeket.

Ugyanakkor meg van győződve arról, hogy a fuzionálás lendületbe jön az egységes valutára történő áttéréssel, különösen, ha az amerikai vállalatok, felvásárlói szemmel tekintenek majd Európára.

Bihari Gábor

*Eredeti cím:* Cross channel culture club Management Today, 1999. február, pp. 72-74.

FÖLDI Tamás

## VÁLLALKOZÁSOK ÉS TÁRSADALOM

A vázlat célja a corporate citizenship-ről, azaz a vállalaton belüli emberi kapcsolatok, valamint a vállalat és környezete közötti kapcsolatok témaköréről való eszmecsere kibontakoztatása. A szerző figyelme kiterjed a jelen helyzet felmérésére, beleértve elsősorban a jó példák felmutatását, a tovaterjedés előmozdítását, illetve az ezt gátló akadályok leküzdésére teendő lépésekre.

A halódó „szocializmus”-ból a kapitalizmusba való gyors átmenet számos olyan problémát hozott felszínre, amelyet az érett piacgazdaságok vagy már megoldottak, vagy tudatosan haladnak a megoldásuk felé. Ezen belül is olyan súlyos problémák jelentkeztek, amikre a társadalom nem volt felkészülve. Ilyenek a tömeges munkanélküliség és a munkaviszony biztonságának megszűnése a munkában maradtoknál is. Ide tartozik a reálbérek csökkenése, és a szociális és kulturális juttatások jelentékeny összeszűkülése.

Ezzel párhuzamosan átalakult a nagyvállalati menedzsment magatartása, fokozódott a költségérzékenység, amit először a szociális-kulturális tevékenység sínylett meg. Az államháztartási deficit lefaragására szolgáló lépések ezt a folyamatot lényegesen felerősítették.

A corporate citizenship gondolata, amely a fejlett ipari és posztindusztriális társadalmakban már tért nyert, a politikai átalakulás után tíz évvel a magyar gazdaság szempontjából sem lehet többé közömbös és voltaképpen nem is az. Jó példák sokasága bizonyítja az új vállalkozói és menedzser réteg szociális és kulturális érzékenységét. Általánosnak azonban e szemlélet még nem nevezhető.

Ugyanakkor a társadalom egy részében – ha nem is jogosan, de a fenti okok miatt érthetően – meglehetősen az ellenszenv a „csak a gyors meggazdagodásra törekvő”

kis- és középvállalatokkal, a „piacot vásárló és a profitot a magyar gazdaságból kivonó” multinacionális, a vagy egyszerűen csak külföldi vagy részben külföldi tulajdonú vállalatokkal, a „magas kamatot felszámoló és alacsony kamatot fizető, hitelezésre nem hajlandó” bankokkal, és a „kötelezettségeik alól minduntalan kibújni szándékozó” biztosítókkal szemben.

A tényleges viszonyok és a társadalmi közérzet javítása a jövő szempontjából nélkülözhetetlen. Nemcsak a társadalmi békének, hanem az Európához való felzárkózásnak is fontos feltétele.

### A szociális-kulturális tevékenység visszaszorulása a rendszerváltás során

1. A paternalista állam közvetlen, valamint állami vállalatokon keresztül megvalósuló szociális-kulturális finanszírozó tevékenysége a gazdasági rendszerváltás során – különösen a természetbeni juttatások terén – csaknem teljesen elsorvadt. E folyamatot pénzbeli juttatások nem vagy csak kis mértékben ellensúlyozták. A juttatások pedig a piacgazdaságtól sem idegenek.

2. Az államháztartási hiány csökkentésére való törekvésnek jórészt áldozatul estek olyan egyébként nem megfelelően, de mégis működött szolgáltatások, mint a

támogatott továbbképzés, az üzemorvosi ellátás, az alacsony térítési költségű tömeges üdültetés és gyermeküdültetés, számos kulturális és sportlétesítmény fenntartása. Az ezeket pótló intézmények alulfinanszírozottak és kevésbé hatékonyak.

3. Az állami vállalatok, sőt a szakszervezetek is likviditási gondjaik egy részét a szociális-kulturális létesítmények eladásával kísérelték meg csökkenteni. A vagyongazdálkodás napjainkban sem szűnt meg. A privatizált nagyvállalatok egy része fenntartotta a szociális és kulturális intézményeket.

4. A mai korszerű szemléletben a vállalaton belüli szociális-oktatási-kulturális tevékenység része a vállalati humánpolitikának. Ennek megfelelően a jórészt külföldi tulajdonú nagyvállalatok ugyanúgy kezelik a magyarországi leányvállalataiknál, telephelyeiken foglalkoztatott és számukra fontos munkavállalókat, mint teszik ezt az Európai Unió-ban, vagy az Egyesült Államokban. A privatizációs szerződések a szociális-kulturális tevékenység fenntartására tartalmaztak ugyan kikötéseket, ennek ellenére a vállalati szándékok váltak meghatározóvá. Szerencsére vannak jó példák.

A privatizált vagy újonnan alakult nagyobb vállalatok egy része azonban ma még nem tekinti elég fontos feladatának szociális és kulturális intézmények fenntartását. A szociális és kulturális szponzorálás jórészt a PR szempontok vagy személyes kapcsolatok keretében illesztve működik. Ez persze csak akkor kifogásolható, ha túlnyomóvá vagy éppen kizárólagossá válik.

5. A rendkívül megnövekedett számú kisvállalatok és az ennél kevésbé széles kört képviselő közép- és nagyvállalatok nem kis része gazdasági okokból nem tartja lehetségesnek, szemléleti okokból pedig szükségesnek sem szociális és kulturális tevékenység ellátását vagy támogatását, és ha mégis, ez legfeljebb kampányszerűen, és ugyancsak a PR szempontoknak, esetleg személyes kapcsolatoknak alárendelten működik. E vállalatok közül viszonylag kevés az igazán sikeres, illetve olyan mértékben tőkeerős cég, amely a szóban forgó téren jeleskedhetne. A vállalkozók többsége ugyan megbecsüli értékes munkatársait és törekszik arra, hogy magához kösse őket, van azonban nem kevés olyan vállalkozás is, amely ezt nem képes megtenni és ahol még a családi szellemiség sem mű-

ködik, holott ez juttatásokat pótolhatna. Tévedés volna azonban ezért csupán a vállalkozókat hibáztatni.

6. A munkavállalók egy része nem tud alkalmazkodni az új feltételekhez. A munkaadóhoz való hűség nem tekinthető általánosnak. Különösen a mikro- és kisvállalkozók kénytelenek sok esetben jogos bizalmatlansággal élni munkavállalóik iránt. Ugyanakkor nem ritka a munkaadók és munkavállalók cinkossága az állammal szemben az adó- és tb-járulékok fizetésének elkerülésében, a feketemunkában. Ez torzult bizalmi viszonyt feltételez, ami hosszú távon kiszolgáltatottá teszi a munkavállalókat. E téren különösen hat az a „fehér” munkában is elterjedt szemlélet, hogy a fizetésként kézhez vett készpénz nagysága csaknem az egyetlen kritérium, amit a munkavállaló a munkahely kiválasztásánál figyelembe vesz.

7. A szakszervezetek még mindig nem találtak magukra. Miközben a két világháború közötti iparszerkezet jórészt feléledt, a szakszervezetek nem tudtak visszaidomulni ehhez a szerkezethez, azaz tevékenységüket ismét kiterjeszteni a kis- és közép- és nagyvállalkozásokra. A hagyományok megszakadása e téren is érezteti hatását.

8. A dolgok illetően alakulásában közrejátszik az alacsony reálbér és a munkanélküliség. Az utóbbi olyan nyomást gyakorol a munkavállalókra, ami gyengíti érdekérvényesítő képességüket. Ez a hatás azonban differenciáltan érvényesül az erősen szegmentált munkaerőpiacon. A keresett munkaerő alkuereje nagy, viszont a tömegesen rendelkezésre álló alacsony szakképzettségű vagy egyenesen képzetlen (pláne roma kisebbségű) munkavállaló teljesen kiszolgáltatott. A csekély alkuerejű rétegek számára nem egyszer még a jogszabályilag előírt munkafeltételek sem állnak rendelkezésükre.

### **Kapitalizmusellenességgel Európába?**

1. A fent vázoltak következményeként valódi visszaesés következett be a munkavállalók reáljövedelmében és ezen belül szociális-kulturális ellátásában, ami a közvetlen állami szerepvállalás szükségesszerű visszaesésével párhuzamosan a kapitalizmusellenes beállítottság terjedését segíti elő. Ez nemcsak a szélsőséges politikai nézeteket vallókra jellemző, hanem néha kor-

mányzati és egyes értelmiségi megnyilvánulásokban is tetten érhető. A részben immanens, részben gerjesztett ellenszenv fő célpontjai a külföldi tőke, a multinacionális vállalatok, a bankok és a biztosítók. Ezt nemcsak az előző négy évtized propagandája, hanem az antikapitalista történelmi hagyományok is előmozdítják.

2. A kis- és közepes vállalkozások tekintetében ez a felszínen kevésbé jelentkezik, mert a rendszerváltás óta minden eddigi kormány és a média is szavakban kiáll mellettük, de a társadalom nem csekély részében – tehát nemcsak a munkavállalók, hanem a fogyasztók körében is – ezek a munkaadók ellenszenv tárgyai.

3. Mindennek ellenére a munka világában a nagy állami, önkormányzati vállalatoktól és a közszolgálati szférától eltekintve eléggé nyugodt a helyzet. Ennek magyarázata a fentebb már említett tényezőkben rejlik. E nyugalmat rövid távon igen kedvezően értékelhetjük, hosszú távon azonban korántsem tekinthetjük a helyzetet kielégítőnek.

4. A munkaviszonyok átfogó javítása – beleértve a reálbéreknek a teljesítménnyel arányos növelését, a munkabiztonság és a munkaegészségügyi helyzet javítását – nemcsak vállalati és még csak nem is szűk értelemben vett nemzetgazdasági kérdés, hanem feltétele annak is hogy az Európai Unió befogadjon bennünket. Az Európai Szociális Chartához való csatlakozásunkkal a munkaviszonyok, a szociális ellátás fejlesztése kötelezettséggé is válik.

#### Szerepek és szereplők

1. Mind a munkaadói, mind a munkavállalói magatartás pozitív irányú változása hosszan tartó folyamat, amelynek során a tudati-erkölcsi változások csak lassan és fokozatosan következnek be. Mindez azonban nem menti fel sem az államot, sem a munkaadókat, a munkavállalókat és szervezeteiket, valamint a civil szervezeteket ama feladatuk alól, hogy e folyamatot hatékonyan előmozdítsák. Maga a feladat kettős: egyfelől a munkahelyi viszonyok és kapcsolatok javítása, másfelől a vállalkozások kifelé irányuló, tehát közösségi tevékenységének fokozása.

2. A magyar kapitalizmus hagyományaitól korábban sem volt idegen sem a vállalaton belüli, sem a közösségi szo-

ciális-kulturális tevékenység támogatása. Kiemelkedő volt e tekintetben is az Egyesült Izzó vagy a Weiss Manfréd Művek. Ezek a hagyományok egyrészt megszakadtak, másrészt azonban az államosított vállalatokban túléltek az egykori tulajdonosokat s csak a legutóbbi évtizedben halványultak el.

3. A munkahelyi viszonyok javításának célja, hogy a tulajdonosok, a menedzserek, a fehér- és kékgalléros munkavállalók egyaránt érezzék a felelősségüket a vállalat versenyképességének fokozásáért, sikeréért, és külső arculatának minél kedvezőbb alakításáért. Ennek elsődleges feltételei közé tartoznak azok, amelyek nélkül a munkavégzés meg sem valósulhat, részben gazdasági, részben jogkövetési okokból. Ilyenek a bérmegállapodások, a munkavégzés feltételeire (munkakörülmények, munkabiztonság, munkaegészségügy) vonatkozó követelmények teljesítése. A másodlagosak közé pedig olyan feltételek sorolhatók, amelyek hiánya nem akadályozza magát a munkavégzést, de erősen ronthatja annak hatékonyságát. Ilyenek a rossz munkahelyi légkör, a humánpolitikai tevékenység alacsony színvonala, a béren kívüli ösztönzők hiánya. A javulás elősegítheti annak az állapotnak az elérését, ahol minden munkavállaló partneri helyzetben a magáénak érzi a vállalat ügyét.

4. A mai magyar munkajogban jórészt megvannak egy ilyen állapot elérésének a feltételei. Ez alatt az értendő, hogy a munkajog nem akadályozza az ez irányú fejlődést. Kérdés azonban, elősegíti-e kellő mértékben, illetve vannak-e még a munkajogi szabályozásnak olyan fehér foltjai, amelyeknek a kitöltése előmozdíthatja a fenti komplex cél elérését ?

5. További kérdés, hogy ösztönzi-e az állam adópolitikával és más rendelkezésére álló eszközökkel a kívánatos munkahelyi viszonyok kialakulását? Megkockáztathatjuk azt az állítást, hogy a vállalati versenyképesség előmozdításának egyik jelentős eszköze lehetne ha az adórendszer a szakoktatási, egészségügyi, szociális és kulturális beruházásoknál és a fenntartási költségek tekintetében is nagyobb kedvezményekkel ismerné el a vállalati erőfeszítéseket. Mire irányuljanak ezek a beruházások, illetve költségfordítások? Elsősorban a törvényesen előírtat meghaladó színvonalú munkahelyi körülmények kialakítására. Másodsorban olyan szolgáltatások

nyújtására mint a munkahelyi továbbképzés, a munkavállalók életfeltételeinek javítása, egészségügyi szűrések, sportolási, üdülési lehetőségek biztosítása, a munkavállalók kezdeményezésére létrejött kulturális tevékenység előmozdítása stb.

6. Az állami rásegítés azonban csak kiegészítője az át gondolt, az üzleti stratégia részét képező átfogó humánpolitikai stratégia megvalósításának. Ilyen stratégia megvalósítása nem elsősorban pénz-, hanem szemléleti kérdés. A jó munkahelyi légkör kialakítása részben munkaadói feladat. A megfelelő vezetési stílussal, a középszintű és alsószintű vezetőktől is megkövetelt kulturált vezetői tevékenységgel elérhető, hogy a munkavállalók ne kiszolgáltatottaknak, hanem vezetőik partnereinek tekintsek magukat. A tőkeerős és nyereséges vállalkozásoknál a humánpolitikának nemcsak az emberi viszonylatok pénzbe nem kerülő alakítása a feladata, hanem a humán beruházások és a költségviselés is. A már létező jó példákat széles körben ismertetni kell, ezzel is segítve tovaterjedésüket. A kívánatos szemlélet elterjedése révén elérhető, hogy minden vállalkozás tekintse feladatának a humánpolitikai erőfeszítéseket is.

7. A vállalaton belüli viszonyok mellett nagy a jelentősége a vállalat és környezete viszonyának. Igaz, hogy a vállalatok elsősorban alaptevékenységükkel, termékeik és szolgáltatásaik minőségével képesek presztízsük kialakítására, fenntartására és javítására. Ez azonban csak szükséges, de nem elegendő feltétel a vállalat és környezete kapcsolatának megfelelő alakításához. A vállalati versenyképesség feltételrendszeréhez az is hozzátartozik, hogy a vállalat és környezete között megfelelő legyen a viszony. Ez alatt nemcsak a vásárlókat kell érteni, hanem a térbeli környezetet is. Ehhez szükséges, hogy a vállalat bekapcsolódjék a települése, térsége humán fejlesztési erőfeszítéseibe mégpedig olyan módon, hogy ez a lakosság minél szélesebb körében pozitív visszhangot váltson ki.

8. Egy ilyen irányú fejlődés egyik feltétele a vállalat és az önkormányzat közötti jó viszony. A többségükben forrás-szűkében levő önkormányzatokkal kapcsolatban a vállalatoknak a kötelező befizetéseken kívül is lehet teendőjük. Ez nemcsak olyan válsághelyzetekre vonatkozik mint az árvíz vagy más természeti csapások, amikor ez a

segítőkézség gyakran megnyilvánul. Az emberek azonban hamar felejtenek. Ennél fontosabbak tehát a tartós jellegű és hosszú távra tervezett lépések. Ilyenekre szociális, oktatási, kulturális és sport területen számos lehetőség kínálkozik. Ezeknek a kihasználására közvetlenül szükség van olyan vállalatok esetében amelyek tevékenysége – még ha kis mértékben is, de – zavarja a környezetet. A megfelelő humánpolitikai munkát végző vállalatok a környezetükre gyakorolt hatás terén is előnyben vannak. Nemcsak azért mert munkavállalóik jelentős része éppen a környezetükből kerül ki, hanem azért is, mert a vállalaton belüli humánpolitikai szolgáltatások sok esetben kedvező eredménnyel kapcsolhatók össze a környezet számára nyújtott szociális, kulturális és egyéb szolgáltatásokkal.

9. Az egyes vállalatok humánpolitikai fejlesztésében és környezetükhöz való viszonyuk javításában nagy szerepet játszhatnak a munkaadói szervezetek: kamarák, szövetségek stb. E szerep elsősorban a fentiekkel kapcsolatos vállalati feladatok tudatosításával, továbbképzéssel, a jó példák propagálásával, közös akciók kezdeményezésével tölthető be. Ennek jelentősége abban van, hogy az említett tendenciákat nem kívülről próbálják ráerőltetni a vállalatokra, hanem arra törekednek, hogy konszenzussal egy minimális code of conduct-ot alakítsanak ki, azaz olyan viselkedési szabályminimumot, amelyhez a versenyképességre törekvő vállalatnak célszerű alkalmazkodnia.

10. A kis- és középvállalatok a tárgyalat kérdések szempontjából a legproblematisabbak. Sem méreteik, sem tőkeerejük, sem belső viszonyaik nem igazán ideálisak a corporate citizenship két oldalának megvalósulásához. Ezeknél elsősorban az érdekeiket képviselő szervezetek aktivitásának van jelentősége, főleg képzés és befolyásolás, ösztönzés és szervezés révén. Persze ehhez előbb a szervezeteiknek (például az ipartestületeknek) kell felismerniük a kérdés fontosságát és feltárni azon speciális lehetőségeket, amelyek e területen is fennállnak. Számos kis- és középvállalat mintegy ösztönösen már halad a kívánt irányba, és e példák elterjesztése is önként adódó lehetőségeket nyújt az említett szervezetek számára. Ilyen példák lehetnek a harmonikus belső viszonyok, vagy a vállalat termékeinek vagy szolgáltatásainak felajánlása egyes közösségi célokra.

11. A vállalat humánpolitikai munkája nem lehet igazán eredményes a szakszervezetekkel, a vállalati tanácsokban részt vevő munkavállalókkal való együttműködés nélkül. A két partner azonban nem helyettesítheti egymást, mert feladataik különbözőek. Ideális esetben persze nem állnak távol egymástól a két szervezet céljai. De az ilyen ideális esetek legfeljebb a jövőben válhatnak reális és elterjedt képletté. A mai szakszervezeti helyzetnek a tartós fennmaradása a munkaadók számára sem előnyös. A vállalati humánpolitikától ezért elvárható, hogy ha nem is kezdeményezi – ez nem feladata –, de ne gátolja a szakszervezetek aktivitását.

12. A civil szférának – a már említett szakmai szövetségeken kívül – is lehet szerepe. Ilyen például a nagyvállalatok, bankok, biztosítók által létesített alapítványok működése. Erre a hazai gyakorlatban számos jó példa ismert. Más civil szervezetek pedig a környezet (a közelben élő lakosság) igényeit közvetíthetik a vállalat számára. Hozzájárulhatnak a vállalat döntéseinek megalapozásához a környezetvédelmi, egészségügyi, szociális és kulturális beruházások és költségáfordítások esetében. Fontos a párbeszéd például a vállalatok és a helyi környezetvédők között. A civil szervezetek kezdeményezhetnek olyan közösségi akciókat, amelyekbe a vállalatok bekapcsolódása szintén javíthatja megítélésüket.

13. A tárgyalt kérdések tekintetében már eddig is sok vizsgálat készült és publikáció született. Ezek nagyobbik része azonban parciális jellegű, azaz a felvetett kérdéseknek csak egy-egy oldalát, és/vagy viszonylag kis mintákon keresztül ragadta meg. A kutatás további feladata átfogó kép felrajzolása és az ebből következtethető lehetőségek felmutatása. Az empirikus vizsgálatok értékét nagyban növeli, ha egy olyan gondolati körbe beillesztve történnek, amelynek kialakításához az előbbiekben hozzájárulni törekedtünk.

\*\*\*

A fentiekkel szemben felhozható, hogy a versenyképesség fokozása nyugati vállalatoknál a szociális költségek lefaragását is magában foglalja. Igaz, nem ez áll a szociális költségek csökkentésére irányuló törekvések középpontjában, hanem a bérekhez kapcsolt, jogszabályilag előírt munkaadói terheké. Ez utóbbi nálunk is napirenden van. Ugyanakkor a nyugatinál jóval alacsonyabb reálbérek mellett nem lenne indokolt a vállalati szociális és kulturális ráfordítások növeléséről lemondani. Vita elsősorban akörül lehet, hogy ezek a költségeket vagy az adózott nyereséget terheljék-e? Ez természetesen a ráfordítások jellegétől is függ. Alapítványok létesítése csak adózott nyereségből lehetséges. A beruházások elvileg történhetnek az adózás előtti nyereségből is, ha a pénzügypolitika ehhez hozzájárul. Ugyancsak az állami magatartástól függ a folyó ráfordítások költségként vagy nyereség forrású ráfordításként való megjelenése. Mindenesetre az a körülmény, hogy e vállalati kiadások átláthatóak, ellenőrizhető módon és célokra fordítódnak, olyan pénzügypolitika mellett szól, amely előmozdítja a vállalatok szociális-kulturális beruházásait és ráfordításait

A kérdés valós megítélésénél nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy ma még Magyarországon a sikeres vállalkozó nem példakép, hanem inkább gyanús személy. Mivel a társadalom jó egyharmada a létminimum körül vagy az alatt él, az e helyzet objektív felszámolására irányuló és legfontosabb törekvés mellett jogosultsága van a szubjektív megítélés alakítására való törekvésnek is, különös tekintettel az említett szélsőséges nézetekre. E tendenciákkal szemben pusztán verbális módon nem lehet ellenható erőt képezni, hanem fel kell mutatni azt, amit az érett kapitalizmus és ennek hazai szigetei már fel tudtak mutatni. Azt tudniillik, hogy lehetséges a humánus értékek iránti elkötelezettség és szociális érzékenység a piacgazdaságban is. Mi több, ezek egyben motorjai a versenyképesség, ezen keresztül a jólét növelésének, miközben javítják a társadalom közérzetét is.

# KÖNYVISMERTETÉS

Lengyel László–Várszegi  
Asztrik

## BESZÉLGETŐ- KÖNYVECSKE

Helikon Kiadó, 1999

„Katolikus püspök és szerzetes, valamint szabadgondolkodó értelmi-ségi párbeszéde életről és halálról, emberről és Istenről, földi és égi világról” – így határozza meg Lengyel László a párbeszéd, e könyvecske szellemi-eszmei tartalmának alapját. Értékes ajándék és egyben izgalmas szellemi kaland, hogy a beszélgetésbe e könyv segítségével behallgat-hatunk.

A kötet elsősorban azokhoz szól, akik az egyház és az állam, az egyház és a hatalom közötti kapcsolatok, a politizáló egyház magatartásának kérdései iránt érdeklődnek. A beszélgetés nagy vonulata kétségteljesen az egyháznak a legújabb kori világi hatalom keretei és kényszerei közötti közszereplésről, az egyház és a világi hatalom viszonyáról szól. Magától értetődik, hogy alapvetően a magyar katolikus egyházzal foglalkozik, de ki-ki utal más, hasonló helyzetű egyházakra is, valamint a Vatikán ezzel kapcsolatos magatartására, politikájára. Kényes, sokszor és sok érdek mentén átpolitizált téma. A legcsekélyebb kétség sem férhet azonban ahhoz, hogy Várszegi Asztrik őszintén hiszi, amit erről mond és az ismeretei is megvannak ehhez. Bizonyosság erre a könyvből: a moszkvai pátriárka, midőn egy nagy

nyugati segélyszervezet segítséget ajánlott neki, azt válaszolta: „Ha a pannonhalmi főapát benne van ebben a küldöttségben, akkor az garancia arra nézve, hogy őszinte segítségről van szó.” Kevesek kapnak ilyen elismerést.

Beszél természetesen a világról is, amelyben itt és most, vele együtt éltünk és élünk. Félő, hogy nagyon is igaza van, midőn ma még időse-rűbbnek mondja és ekként idézi a sivatagi szerzetes atyák bölcsességét: „Jön majd az idő, amikor megőrül-nek az emberek, és ha olyan valakit látnak, aki nem őri, rátámadnak és azt mondják: *Te őri vagy!*, mert az nem hasonlít rájuk.” És nagyon is megszívlelendő a szava mindenki számára, de főként magunknak, szabadulni vágyóknak, akik itt és most utat és szövetséget keresnek: „*Ne Clinton rendezze be Kelet-Európát, hanem vegyük kézbe saját magunk.*”

Beszél az egyházzal. Tudjuk, hogy nem igazán általánosan jellemző nézet, amit ő kinyilvánít, mondván „*Nekem Jézus Krisztust és nem a hatalmi egyházat kell képviselnem.*” Az egyházaknak a hatalomért és a hatalomban világszerte játszott szerepét látva meggondolkodtató, hogy bár kétségtelenül őszinte, mennyire általános érvényű az a kijelentése, hogy „*A kerszténység nem önma-gáért, hanem az emberért van.*” És „*Az egyház küldetése nem az, hogy magát, hanem hogy Jézus Krisztust hirdesse.*” Vajon ki merné ezt tagadni, és vajon nyersebb korokban

milyen rövid lett volna az út egy ilyen kijelentéstől a máglyáig? És mindenkinek, aki igazságot, meggyőződést, hitet, rendet hirdetni fel-lép: „*Ne álljon Krisztus keresztje alá az, aki a saját keresztjét nem tudja vállalni.*”

Finom, de borotvaéles ehatárolás sejlik a szavai mögött, midőn azt mondja, hogy „*Krisztusnál nincs erőszak. Nincs semmiféle jogi vagy társadalmi intézmény mögötte.*” Normát ad, bár minden szellemi és világi hatalom megfogadná, midőn idézi: „*Az igazság nem hathat másként, csak saját erejével, mely szelíden és mégis erőteljesen hatol az elmékbe.*”<sup>1</sup> Szintúgy ő mondja: „*Az egyház felelőssége rendkívül nagy, nem ura ugyanis az igazságnak, hanem hordozója és közvetítője.*” És Saint-Exupéry nyomán nagyon is hozzánk szól: „*Boldognak és szabadnak mondalak, ha szívedben egy felépítendő székesegyháznak a tervét hordozod. Legyőzöttnek és boldogtalannak, ha a felépült katedrális pénzbeszedői helyére pályazol.*” Milyen jó lenne, ha cáfolhatnánk a szavait: „*Azt is látom tíz éve, hogy a szabadságban nem mindig az ember előnyös tulajdonságai kerülnek előtérbe... Látjuk..., hogy a szabadságban nem az idealisták, hanem a kasszírozók vannak többségben.*” És ma ki kergetné ki a kufárokat a templomból? Ismét Várszegitől: „*Bámulatos, ahogy a hasonszőrűek egymásra találnak. Bámulatosan ismerik fel egymást.*”

<sup>1</sup> Tertio millenio adveniente, IV. 35.

Azt hinnénk, Lengyel László rólunk szól, pedig Rilketől idéz. „*Temérdek ember él, de mennyivel több az arc, hiszen senkinek sem elég belőle egy. Igaz, vannak, akik ugyanazt az arcot hordják éveken át, el is kopik persze, piszkos lesz, a ráncoknál megtörik és kinyúlik, mint egy kesztyű... Mások félelmetes gyorsasággal változtatják az arcukat, sorra egymás után, és hamarosan el is hordják mind.*”

Nagyon érdekes Várszegi Asztrik elbeszélése arról, hogy megkísérelte összehozni a pravoszláv és a katolikus egyházfőt. Egy különösen figyelemreméltó mozzanat a pravoszláv egyházfőnek előadott érveléséből: „*Tessék megfontolni, hogy most van egy olyan lengyel pápa, akinek van affinitása az ortodoxia iránt. Ezt az ortodoxiának, amíg szabadságban él, és nem jön megint egy csizmatalp, hogy rátaposson, ki kellene használnia.*” Olyan ember szava ez, akit ha a hit éltet is, képes leszámolni az illúziókkal.

A beszélgetést át- meg átszövik utalások irodalmi művekre. Dosztojevskij, Tolsztoj, Jung, Umberto Eco, Déri Tibor – teljesen magától értetődőnek hat, hogy jól ismerik a műveiket és bizonyára még nagyon sok más is. Vajon ma hányan tudnak így beszélgetni?

És még egy megszívlelendő figyelemztetés nekünk, a „fehér embernek”: Lengyel László mondja: „*A 2000. évre tett minden utalás és annak minden ünneplése kihívás az iszlámmal, a brahmanizmussal, a buddhizmussal – és mindenkiel, aki nem keresztény, tehát a világ jóval nagyobb részével – szemben. Ezzel az ezredfordulóval*

*bizonyos értelemben a fehér ember’ azt üzeni minden más civilizációnak, hogy igényt tart a további vezető szerepre. Ti pedig, minden egyéb maradékok, legyetek akár világi birodalmak vagy más egyházi hatalmasságok, nektek hozzánk kell csatlakozni, mert nincs más.*”

Valóban, érdemes elgondolkodnunk, vajon irántunk való baráti gesztus, szolidaritás, vagy éppen a fogyasztói társadalomhoz csatlakozás igénye, netán prostitúció jelent meg abban, ahogy más kultúrák ünnepelték a mi ezredfordulókat. Várszegi Asztrik szava ehhez: „Sem a győzelmes egyháznak, sem a hódító egyháznak nincs jövője.” És ez sem csak az egyházzal és nem is csak az egyházzal szól.

Osman Péter

**Andrew Black–Philip Wright–John E. Bachman–John Davies**  
**SHAREHOLDER VALUE –**  
**Az értékközpontú vállalatirányítás részvényesi érték**

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Price Waterhouse Coopers, Budapest, 1999. 310 p.

A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó és a Price Waterhouse Coopers könyvvizsgáló és tanácsadó cég közös kiadásában egy olyan könyvet tarthat kézben az olvasó, amely a vállalatirányítás egyik legaktuálisabb kérdésével foglalkozik. A szakkönyv elméleti és gyakorlati támpontot kíván adni arról a szemléletről és annak eszközeiről, amely elősegíti a

vállalat értékteremtését, illetve a vállalat sikerét.

Az érték és a siker közgazdaságtani szempontból is normatív fogalom, és ebből következően csak indoklás és érvelés kontextusában határozható meg. A könyv e két fogalmat a napjainkban egyre inkább elterjedő angolszász szemlélet szerint közelíti meg: az értékteremtés nem más, mint a vállalat hozama és a vele szembeállított költségek pénzben kifejezhető különbsége, a siker pedig egybevág a vállalat részvényárfolyamának emelkedésével.

A könyv az első részben elméleti bevezetést kíván adni ezen fogalmakról, valamint a címben megjelölt részvényesi érték kiszámításának elméleti alapjait ismerhetjük meg belőle. Mielőtt azonban belevetnénk magunkat az érdemi témák megismerésébe, meg kell birkóznunk az előszók és a bevezetések garmadájával, amelyekben ugyan nem minden esetben találkozunk a lényegretörés erényével, de így legalább több PwC munkatárs és igazgató szakmai megjegyzésével ismerkedhetünk meg. Ennek ellenére egy „külső” szakember véleménye jobban erősítette volna, hogy nem belső terjesztésű munkáról van szó.

Az értékközpontú vállalatirányításnak két szembenálló szemlélete létezik: a részvényesi értéket (shareholder value) fókuszba állító, illetve az érdektulajdonosi (a fordító terminológiája a stakeholders kifejezésre) megközelítés. Az SHV módszer alkalmazásának célja a részvénytulajdonosok vagyonának növelése a vállalat minden részlegében, minden

Azt hinnénk, Lengyel László rólunk szól, pedig Rilketől idéz. „*Temérdek ember él, de mennyivel több az arc, hiszen senkinek sem elég belőle egy. Igaz, vannak, akik ugyanazt az arcot hordják éveken át, el is kopik persze, piszkos lesz, a ráncoknál megtörik és kinyúlik, mint egy kesztyű... Mások félelmetes gyorsasággal változtatják az arcukat, sorra egymás után, és hamarosan el is hordják mind.*”

Nagyon érdekes Várszegi Asztrik elbeszélése arról, hogy megkísérelte összehozni a pravoszláv és a katolikus egyházfőt. Egy különösen figyelemreméltó mozzanat a pravoszláv egyházfőnek előadott érveléséből: „*Tessék megfontolni, hogy most van egy olyan lengyel pápa, akinek van affinitása az ortodoxia iránt. Ezt az ortodoxiának, amíg szabadságban él, és nem jön megint egy csizmatalp, hogy rátaposson, ki kellene használnia.*” Olyan ember szava ez, akit ha a hit éltet is, képes leszámolni az illúziókkal.

A beszélgetést át- meg átszövik utalások irodalmi művekre. Dosztojevskij, Tolsztoj, Jung, Umberto Eco, Déri Tibor – teljesen magától értetődőnek hat, hogy jól ismerik a műveiket és bizonyára még nagyon sok más is. Vajon ma hányan tudnak így beszélgetni?

És még egy megszívlelendő figyelemztetés nekünk, a „fehér embernek”: Lengyel László mondja: „*A 2000. évre tett minden utalás és annak minden ünneplése kihívás az iszlámmal, a brahmanizmussal, a buddhizmussal – és mindenki, aki nem keresztény, tehát a világ jóval nagyobb részével – szemben. Ezzel az ezredfordulóval*

*bizonyos értelemben a fehér ember’ azt üzeni minden más civilizációnak, hogy igényt tart a további vezető szerepre. Ti pedig, minden egyéb maradékok, legyetek akár világi birodalmak vagy más egyházi hatalmasságok, nektek hozzánk kell csatlakozni, mert nincs más.*”

Valóban, érdemes elgondolkodnunk, vajon irántunk való baráti gesztus, szolidaritás, vagy éppen a fogyasztói társadalomhoz csatlakozás igénye, netán prostitúció jelent meg abban, ahogy más kultúrák ünnepelték a mi ezredfordulókat. Várszegi Asztrik szava ehhez: „Sem a győzelmes egyháznak, sem a hódító egyháznak nincs jövője.” És ez sem csak az egyházzal és nem is csak az egyházzal szól.

Osman Péter

**Andrew Black–Philip Wright–John E. Bachman–John Davies**  
**SHAREHOLDER VALUE – Az értékközpontú vállalatirányítás részvényesi érték**

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Price Waterhouse Coopers, Budapest, 1999. 310 p.

A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó és a Price Waterhouse Coopers könyvvizsgáló és tanácsadó cég közös kiadásában egy olyan könyvet tarthat kézben az olvasó, amely a vállalatirányítás egyik legaktuálisabb kérdésével foglalkozik. A szakkönyv elméleti és gyakorlati támpontot kíván adni arról a szemléletről és annak eszközeiről, amely elősegíti a

vállalat értékteremtését, illetve a vállalat sikerét.

Az érték és a siker közgazdaságtani szempontból is normatív fogalom, és ebből következően csak indoklás és érvelés kontextusában határozható meg. A könyv e két fogalmat a napjainkban egyre inkább elterjedő angolszász szemlélet szerint közelíti meg: az értékteremtés nem más, mint a vállalat hozama és a vele szembeállított költségek pénzben kifejezhető különbsége, a siker pedig egybevág a vállalat részvényárfolyamának emelkedésével.

A könyv az első részben elméleti bevezetést kíván adni ezen fogalmakról, valamint a címben megjelölt részvényesi érték kiszámításának elméleti alapjait ismerhetjük meg belőle. Mielőtt azonban belevetnénk magunkat az érdemi témák megismerésébe, meg kell birkóznunk az előszók és a bevezetések garmadájával, amelyekben ugyan nem minden esetben találkozunk a lényegretörés erényével, de így legalább több PwC munkatárs és igazgató szakmai megjegyzésével ismerkedhetünk meg. Ennek ellenére egy „külső” szakember véleménye jobban erősítette volna, hogy nem belső terjesztésű munkáról van szó.

Az értékközpontú vállalatirányításnak két szembenálló szemlélete létezik: a részvényesi értéket (shareholder value) fókuszba állító, illetve az érdektulajdonosi (a fordító terminológiája a stakeholders kifejezésre) megközelítés. Az SHV módszer alkalmazásának célja a részvénytulajdonosok vagyonának növelése a vállalat minden részlegében, minden

más cél pedig csak közbenső lehet, az előbbinek alárendelve. A stakeholder szemlélet kitágítja a prioritások skáláját, és számításba veszi a részvényesek érdeke mellett a hitelezők, kötvénytulajdonosok, alkalmazottak stb. érdekeit is. A könyv szerzői a PwC széles körű szakmai tudására és tapasztalatára alapozva az előbbi mellett teszik le a voksot. Kivétel ez alól a vállalatkonszolidációs folyamat, amely során a többi érdekcsoportot is figyelembe kell venni.

Az SHV mellett szóló érvek között elsőként említik a szerzők a magántőke térhódítását, amelyre tipikus példa az Egyesült Államok, ahol az utóbbi évtizedekben a tőkepiacra áramló lakossági megtakarítások jelentős emelkedése volt megfigyelhető. A második meghatározó tényező a piacok (elsősorban a tőkepiac) globalizálódása, az intézményi befektetők térnyerése. A világ tőzsdéin jelen levő befektetési alapok portfóliójuk összeállítása és változtatása közben elsősorban az elérhető hozam alapján döntenek. Nemzetközi verseny alakult ki a tőkéért, amely a világ gazdasági növekedésének motorja lett. Ebben a versenyben a legfontosabb vonzerő az, ha a vállalat folyamatosan értéket hoz létre a befektetők (részvényesek), tehát a tulajdonosok számára. A harmadik tényező az információs forradalom. A számítástechnika fejlődése lehetővé tette új és bonyolult modellek létrehozását, amelyek alkalmazásával feldolgozhatóvá válik a rendelkezésre álló hatalmas mennyiségű és jó minőségű információ. Bár személyes véleményem szerint hosszasan lehetne vitatkozni arról, hogy az

információs forradalom hatása nyomán keletkezett bőséges információt bármilyen modellel is fel lehet-e hatékonyan dolgozni.

A népszerűség negyedik érve, amelyet már a recenzió tesz hozzá a teljesség kedvéért, hogy a részvényesi érték relatíve könnyen definiálható a könyv szerint:

„Részvényesi érték = Vállalat értéke mínusz adósság

$$\text{Vállalati érték} = \frac{\text{Jövőbeli cash flow}}{\text{Súlyozott átlagos tőke költség (vö. p.73)}}$$

Talán itt érhető tetten a leginkább az SHV szemlélet egyik alapeleme: míg az eredményre a külső vagy belső szabályozás torzításai hatnak, addig a vállalati cash flow alakulása reprezentálja jobban a vállalat pénzügyi teljesítményét. A szerzők véleménye szerint a vállalat belső és külső értékeléséhez kevésbé hatékony az eredmény alapú mutatószámok használata (pl.: P/E, EPS\*), és ezért kell cash flow-ra alapozott módszert bevezetni, pl.: DCF, FCF, EVA™, CVA™, CFROI.

A PwC szakmai és gyakorlati tapasztalataiból leszűrve a szerzők hét olyan tényezőt állapítanak meg, amelyek szoros kapcsolatban állnak a vállalat által teremtett értékekkel: az

\* A következő rövidítések a pénzügyi-számviteli szakirodalomban gyakran megtalálhatóak, és döntő többségük meghatározását e könyv is tartalmazza: P/E – Price per Earnings, EPS – Earnings Per Share, DCF – Discounted Cash Flow, FCF – Free Cash Flow, EVA™ – Economic Value Added, CVA™ – Cash Value Added, CFROI – Cash Flow Return On Investment.

árbevétel növekedési üteme, működési eredmény-ráta, a fizetett adó aránya, az árbevételhez viszonyított forgótőke, tőkeköltség, növekedési periódus.

Az első részben néhol pontos, máshol pedig felületes elméleti összegzéssel találkozhatunk, amely a fenti értéktényezőket és ábrákat írja körül. Sajnos az olvasó szarvashibákkal is találkozhat itt, amelyek nagyban rontják a szakmai színvonalat. Példának okáért a CAPM (Capital Asset Pricing Model) alapegyenletét szakmai vagy nyomtatási pontatlanság miatt rosszul adták meg (ld. p.54.) de később (ld. p.55.) legalább a hiba egyik felét kijavították.

Az elméleti rész szakmailag felemásra sikeredett. A pontatlan definíciók és a helyenként nem kellő részletesség nem segíti kellően a rész megértését. Ezután joggal merülhet fel az olvasóban az a kérdés, hogy miért is kell egy vállalatnak az SHV-módszert stratégiai gondolkodásának középpontjába állítani. A szerzők azonban elébe mennek ennek a kérdésnek (ld. p.97) és válaszukban felsorolnak néhány vállalatot, amelyek ezt a módszert követik, majd több ábrán azt mutatják be, hogy ezek a vállalatok rendre jobb teljesítményt nyújtottak a piaci átlaghoz (a megfelelő tőzsdeindexhez) képest az 1992–1997 időszakban. Ez nemcsak értelmetlen ön-PR tevékenység, mivel semmi logikai alapja nincs az ilyen következtetés levonásának, hanem látványos szakmai mélypont is. A fenti periódusban ugyanis folyamatos tőzsdeindex-emelkedés volt tapasztalható, és az, hogy egy indexnél pl. másfélszer többet

emelkedett egy részvény árfolyama csak arra lehetne példa, hogy a CAPM-mel összhangban a részvénybefektetés nagyobb kockázatot képvisel, a béta 1,5 körül lehet.

- A könyv második része a gyakorlati alkalmazás kérdéseit tárgyalja. A szerzők először sorra veszik az SHV módszer nyújtotta előnyöket, eljárásokat. Bár az elméleti megközelítés alapvetően nem változik és a vállalati példák helyett különböző vezetők fontos megjegyzéseivel, mottóival találkozunk, de ez is elvezet az érték-központú menedzsmenthez (value based management), a modern vállalatvezetés alapvető módszeréhez. Erről azonban egy másik könyvet ajánlanak a szerzők, amely történetesen szintén a PwC szellemi munkájának gyümölcse. Ezt követően az SHV tükrében megismerhetjük a vállalatkezelés és a felvásárlók területével kapcsolatos problémákat, majd a vállalatok talpra állításának folyamatában találkozhatunk az érték-újratemtés elemeivel. Ebben a folyamatban – mint azt korábban említettem – nem a részvényesek érdekeit kell kizárólag figyelembe venni, hanem ideiglenesen olyan csoportok érdekei is előtérbe kerülnek, kvázi végső célként, mint például a hitelezők, vevők, alkalmazottak, azaz a stakeholderok. Sajnos itt is kevés az igazán gyakorlati példa, de talán ezért kárpótolják az olvasók a szemléletes folyamatábrák és táblázatok.

- A harmadik rész tartalmazza a könyv legtöbb „hozzáadott értékét”. A PwC nemzetközi tapasztalatainak felhasználásával a szerzők részletesen mutatják be az üzleti élet számos szektorának specifikus jellemzőit az

SHV szempontjából. Az ágazatokról (high-tech, gyógyszeripar, közüzemek stb.) részletes elemzést kapunk, amely kiegészül a fontos tendenciák és a mindennapok meghatározó folyamatainak hatásaival. A mikroszint után tágítva a vizsgálat körét megismerhetjük az SHV-t a világ egyes részein. Habár a terjedelmi korlátok miatt a fejezet tömör, és néha megkívánná a mélyrehatóbb elemzést és leírást, ettől függetlenül hasznos és átfogó ismeretekkel lehet gazdagabb az olvasó. Kitüntetett szerepet kap az elemzések sorában Japán gazdasága, amely csak az utóbbi években kezdett szembesülni a globalizált tőkepiac kihívásaival. E helyen a könyv a speciális részvénytulajdonosi struktúra (mochiai) megváltozását és a bankrendszer átalakulását vetíti előre. Szerencsésebb lett volna azonban, ha a Magyarországról szóló részt (ld. p243) kibővítik a helyi tapasztalatok tükrében, és értékesebb lett volna az is, ha az 1996-os elemzést aktuálisabb információval újraírják, talán a szerzők, de mindenekelőtt az olvasók érdekeit figyelembe véve.

- A könyv befejező részében – ahogy a 4. rész címe is ígéri – mindenképpen „összeáll a kép”. Gyakorlati példán keresztül ismerhetjük meg az értékjelentés (value reporting, VR) fogalmát és elkészítésének elveit, amely a tulajdonosok és befektetők számára egyaránt hasznos, újfajta „jelentéskészítési szempontrendszer”. A VR alapvetően a jövő értékteremtőire orientálva tudatosítja a tulajdonosokban a vállalat fejlődési irányát és „kommunikál” a befektetők (leendő tulajdonosok) felé. Ezzel egy újabb megállapításhoz

jutunk el, mégpedig a befektetőkkel való intenzív és hatékony kommunikáció fontosságához. Ez az a kulcsszó, amely egyik pillére a részvényesi értéket középpontba állító vállalatirányításnak.

Hogyan tovább? – teszi fel a kérdést a szerkesztő, de sajnálatos módon a lehetőségeket egy irányba szűkíti le. Válasza a kérdésre a PricewaterhouseCoopers magyarországi címe, nem pedig egy jól strukturált irodalomjegyzék. A szakirodalmak felsorolását nem pótolhatja a szórványos lábjegyzet sem, amely pedig nemcsak a továbblépés szempontjából volna elengedhetetlen, hanem közölhetné, milyen szakmai anyagból merítettek a szerzők. Ezért és a pontos hivatkozások hiánya miatt sem tudja sokszor eldönteni az olvasó, hogy a szerzők plagizálnak-e vagy eredeti gondolataikat osztják-e meg vele.

A magyar kiadás koprodukció, amelyben sajnálatos módon nem alakult ki a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó kiadási gyakorlatának és a PwC szakmai tapasztalatainak legjobb szintézise. Számos – a témához szorosan hozzátartozó – gyakorlati problémára nem kaptunk választ a könyvből, pl. az SHV-nak az ösztönzések rendszerébe való illesztése, vagy konkrét vállalat elemzése. Ennek ellenére gondolatébresztőnek tartom a PwC szakmai teamjének munkáját, de hogy miért kellene egy vállalatnál kizárólagosan az SHV módszert alkalmazni, arra e könyvből nem kaptunk meggyőző választ.

**Komáromi György**

# AZ ÉRTÉK- TEREMTŐ FOLYAMATOK MENEDZS- MENTJE – Termelés, szolgáltatás, logisztika

(Szerk.: Chikán Attila  
– Demeter Krisztina)

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 600 p.

Az értékteremtés az üzleti vállalkozás sikerének a feltétele; a fogyasztó csak olyan terméket fogad el, amely a számára értéket jelent. Minden vállalkozás alapvető feladata, hogy minél jobban megfeleljen a fogyasztói igényeknek, s természetesen nyereséget hozzon. A hiányt pótló könyv fejezetei átfogóan tárgyalják a fogyasztói igények kielégítésének teljes folyamatát a kereslet jelentkezésétől az erőforrás- és készletgazdálkodáson át a menedzsmenti feladatokig, a teljesítménymérési rendszer kialakításáig. Az értékteremtő folyamatok elemzése az értékteremtés, a termelés, a beszerzés, valamint a készletezés folyamatára terjed ki.

A könyv első része az értékteremtő folyamat összetevőit, szerkezetét és szervezeti kereteit mutatja be. Szó van itt a fogyasztói igény kielégítéséről, a vállalati képességekről, az anyagi és információs folyamatrendszerről. A fogyasztói igényt kielégítő érték befolyásolja a keresletet, amely változik is az elvárásoktól függően. A vállalat elemi érdeke, hogy a fogyasztói értékelés minél kedvezőbb legyen; ennek alakulását folyama-

tosan figyelemmel kell kísérni! A vállalati képességek döntik el, hogy a vállalat mit tud hatékonyan és gazdaságosan ajánlani a fogyasztónak. Az értékteremtő folyamatok célja, hogy a szükséges erőforrások felhasználásával előállítsák a fogyasztó számára értékes terméket vagy szolgáltatást. Arra adnak tehát választ, hogy mely fogyasztók, milyen igényeit és hogyan kívánják kielégíteni.

A következő rész a piac, a verseny és a stratégia szerepét vizsgálja. A stratégia fogalmazza meg, hogy mit és hogyan érdemes előállítani, a vevői kereslet megismerése és előrejelzése pedig arra ad választ, hogy milyen termékkel vagy szolgáltatással célszerű megjelenni a piacon. Szó van itt a versenyelőnyforrások (ár, rugalmasság, minőség, szállítás, szolgáltatás) és az értékteremtő folyamatok kapcsolatáról, az összvállalati stratégiai döntésekről, a folyamat-típusok jellemzőiről, valamint a technológiaválasztás szempontjairól. A stratégia megjelöli ugyan a verseny- és költséghatékonyságot biztosító döntéseket, a konkrét megvalósításnak is fontos szerepe van azonban a siker szempontjából.

A keresletmenedzsment a bizonytalanság csökkentésére törekszik a fogyasztói szokások megismerésén keresztül, a vevőmenedzsment a vevőkkel kialakított kapcsolat menedzsmentjét jelenti. A kapcsolatmarketing kölcsönösen előnyös hosszú távú kapcsolatok kiépítésére törekszik a partnerek között. Megismerkedünk a könyvből a kereslet-előrejelzés módszereivel, az előrejelzési rendszer felépítésével. A vevőkap-

csolatok kiépítésével csökkenthetők a kereslet bizonytalansági tényezői, a vevőmenedzsment feladataiban egyre nagyobb szerepet játszik a határok átjárhatósága és a hosszabb távú kapcsolatok kialakítása. Az innovációs folyamatok menedzsmentje keretében a termékfejlesztés kérdéseiről, a projektmenedzsment tárgyalásánál pedig a szükséges technikákról van szó a könyvben.

A termelési-logisztikai rendszerek tervezésével és működésével foglalkozó harmadik részben először az aggregált tervezéssel ismerkedünk meg. Ennek feladata a kereslet és kínálat költséghatékony összehangolása, elsősorban a kínálati oldal befolyásolásával. Olvashatunk az aggregált tervezés tartalmáról, összetevőiről, módszereiről és a követhető vállalati stratégiákról, eljárásokról. Az értékteremtő folyamatban fontos szerep jut az aggregált tervezés során kialakított termelési terv megvalósításának. Ide tartozik az anyagszükséglet-tervezés (material requirements planning – MRP), illetve annak fejlettebb formája a gyártási erőforrás tervezés (manufacturing resources planning – MRP II). Segítségével a vállalat beszerzési – termelési – értékesítési folyamatai integrálhatók, az anyagi kapcsolatok szervezése hatékonyra tehető.

A Japánból származó JIT-rendszer (just in time – éppen időben) eléggé elterjedt, már hazánkban is alkalmazzák. Olyan – az egész vállalatra kiterjedő működési filozófia, amelynek célja a fogyasztói igények minél magasabb szintű kielégítése a pazarlások elkerülésével. Hozzá tartozik a folyamatos fejlesztés és az

egyszerű megoldások keresése is. Az egyszerűség fontos előnye az átláthatóság, ami hozzájárul az előállítási folyamatok jaitásához. Az OPT (optimised production technology) olyan átfogó termelési menedzsment-filozófia, amely megfogalmazza az elérendő célokat a megvalósításhoz szükséges technikák bemutatásával. Bele tartozik a szűk keresztmetszetek feltárása és a kapacitás kihasználásának a növelése is. A három rendszer közül a választást a helyi sajátosságok határozzák meg.

Az erőforrás-gazdálkodásról szóló részben arról olvashatunk, hogy az utóbbi évtizedekben megnőtt az emberi erőforrás jelentősége; napjainkra a versenyben maradás alapfeltétele a jól képzett, motivált, a vállalathoz hűséges munkaerő. A szervezet céljainak elérése nagyban függ a dolgozók erőfeszítéseitől, a munkától. Az egymást követő fejezetek a termelés fejlődésének az emberi erőforrásokra gyakorolt hatásáról, az emberierőforrás-menedzsment összetevőiről (munkakör tervezés, bérezési és ösztönzési rendszer, teljesítményértékelés, képzés) szólnak.

A létesítmények elhelyezésének problémája egyre fontosabá válik nem csak a vállalatok, hanem az államok számára is. A szervezetek megfelelő logisztikai kiszolgálási színvonala biztosítása érdekében különös figyelemmel kell kialakítani az anyagi áramlások fizikai hálózatát. Szó van itt a telephely kiválasztásának módszereiről, a létesítmények berendezéséről (gépelvű, termékelvű és szolgáltató létesítményberendezés). A vállalatnak fel kell ismernie,

hogy mennyire fontos az ellátási lánc a keresleti és ellátási oldal összehangolására. Az értékteremtő folyamatok tervezésének és versenyképes működtetésének fontos tényezője a korszerű információs technológiák alkalmazása is. Az információs technológia (IT) alkalmazása csökkenti a bizonytalansági tényezőket, lerövidíti az átfutási időket, s csökkenti a tranzakciós költségeket. Korszerű információs technológián a számítógépes információs rendszereket, a modern kommunikációs hálózatokat és az anyagi folyamatok automatizációját kell érteni.

Az IT stratégiai hatása jelentkezik az értékteremtő folyamatokban; olvashatunk az IT stratégiai tervezésről, az információkezelési tevékenységekről, folyamatokról, a megfelelő rendszer kiválasztásáról, és az információs rendszer technikai vonatkozásairól. A vállalati információs rendszer fejlesztése a készletezési, szállítási, raktározási költségek csökkentésével, a likviditási helyzet (cash flow) javulásával, és az árbevétel növekedésével járhat. Az információ szerepe tehát nem hanyagolható el az értékteremtő folyamatokban!

Az értékteremtő folyamat összetevői című rész először az elosztás fontosságát hangsúlyozza, majd vázolja a marketing és a logisztika kapcsolatát, foglalkozik az elosztás stratégiai kérdéseivel, az értékesítés és az elosztás tervezésével, működésével. A teljes logisztikai rendszer (beszerzés – készletgazdálkodás – értékesítés) a kiszolgálási színvonal javulásán kívül a költségek jelentős csökkenésével is járhat. A logisztikai rendszer strukturális elemét képező

készletezés tárgyalása során megismerjük a készletek számviteli és funkcionális csoportosítását, a készletgazdálkodási rendszereket, s a készlet-meghatározás gyakorlati problémáit. Napjainkban a gazdasági szakemberek – a logisztikai rendszereknek köszönhetően – már nem a készletek felhalmozásában, hanem azok átrendezésében, folyamatos csökkentésében látják a készletezési probléma megoldását...

A termék-előállítási folyamat elemzése keretében olyan eszközöket, módszereket és törvényszerűségeket ismerhetünk meg, amelyek segítséget adnak a folyamatok fejlesztéséhez. Szó van itt az ellátási lánc eszközeinek, a gépek és munkamódszerek, a munkások kapcsolatainak, az áramlási folyamat fejlesztésének elemzéséről. A folyamatelemzés lehetővé és kiszámíthatóvá teszi az integrációs folyamatok együttműködését. Az ütemezés a munkák sorrendjének és időpontjának meghatározása, az ütemezési rendszer állapítja meg, hogy milyen sorrendben kerüljenek elvégzésre a preferált feladatok.

A beszerzésnek is aktív szerepet kell betöltenie a vállalat működésében és a stratégia kialakításában; kapcsolódnia kell az egyéb vállalati tevékenységekhez s a többi egységekkel koordináltan kell működnie. Megfelelő ismeretekkel kell rendelkeznie a potenciális beszerzési piacokról s a vállalat belső igényeiről. A vevő-beszállító kapcsolatok átalakulása, a közbeszerzés szabályozása következtében a beszerzés fontos funkciót tölt be az értékteremtés folyamatában.

A könyv utolsó része A teljesítmény és menedzsmentje címen a költség-gazdálkodás, a minőségmenedzsment és a teljesítménymérés értékteremtő hatásaival foglalkozik. A költség-gazdálkodás – a gazdaságosság figyelembevételével – támogatást adhat arra, hogy mely termékeket kell a vállalatnak gyártania és melyek gyártásáról kell lemondania. A költség-gazdálkodás így aktív vállalatvezetési területté válik. Napjainkban a minőség döntővé vált a termelési folyamat és az ellátási lánc minden szakaszában. Olvashatunk itt a minőség-szabályozás fejlődéséről, stratégiáiról, a minőség-irányítás és minőség-biztosítás irányelveiről, technikáiról és költségeiről. A minőségmenedzsmentnek át kell fognia a termelési folyamat és az ellátási lánc minden szakaszát, hogy biztosítsa a termékek és szolgáltatások elvárt minőségét. A teljesítménymérés a teljesítménymutatók segítségével jelzi, hogy hol tart a vállalat céljai elérésében, s segítséget ad a problémák okainak feltárásához és a döntéshozatalhoz. Szó van itt a vállalati teljesítményre ható tényezőkről és a teljesítménymérési módszerekről, a teljesítménymérési rendszer kialakításáról, a teljesítménymutatókról, s a különböző teljesítményértékelési stratégiai módszerekről (SNART, Balanced Scorecard). A hagyományos teljesítménymérési módszerek (pénzügyi teljesítménymérés, költség-számítás) ma már nem alkalmazhatók sikeresen a differenciált versenyforrásokra épülő vállalatok számára.

R. I.

Arthur R. Tenner–Irving J. De Toro

## TQM TELJES KÖRŰ MINŐSÉG- MENEDZS- MENT

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999. 266 p.

A minőségmenedzsment valamennyi termék-előállító és szolgáltató szervezet minden tevékenységét közvetlenül vagy közvetve érinti, hiszen a megfelelő minőség napjainkban már alapkövetelmény. A TQM – Total Quality Management – teljes körű minőségmenedzsment – korszerű vezetési módszer, amely a gazdálkodó szervezeteken kívül az oktatási, szociális, kormányzati és önkormányzati intézményeknél egyaránt eredményesen alkalmazható. Olyan átfogó vezetési filozófia, amely arra irányul, hogy a vállalkozást a vevők igényeinek megfelelően vezessék, a folyamatokat megjavítsák, és mindezek érdekében az összes dolgozó teljes elkötelezettséggel munkálkodjon. Ez a három alapvető feladat képezi a második (javított) kiadásban megjelent könyv fő témakörét. Az amerikai szerzők közérthetően mutatják be a TQM vezetési filozófia alapjait, hasznos útmutatást nyújtva a vezetők és munkatársaik számára.

Az első részben a szerzők azokkal az okokkal foglalkoznak, amelyek miatt a termékek és szolgáltatások minőségének javítása központi kérdéssé, a nemzetközi piacon való versenyben maradás feltételévé vált. A minőség-ügy történetének, a minőségi

menedzsmentrendszernek a századfordulón kezdődő bemutatásával vezetnek el ahhoz az időszakhoz, amikor az amerikai fogyasztók az igényeiknek leginkább megfelelő termékeket és szolgáltatásokat választják. A menedzsereknek tehát meg kell változtatniuk módszereiket, hogy vállalataik életképes maradjanak. A felső szintű menedzserek – helyzetüknél fogva – felelősek a vevőknek, az alkalmazottaknak, a szállítóknak és a részvényeseknek az üzlet sikeréért. A teljes körű minőségmenedzsmentnek a már említett alapelveken (a vevő a középpontban, folyamatjavítás, teljes elkötelezettség) kívül kiegészítő elemei: a vezetők szerepe, az oktatás és képzés, a támogató struktúrák, a kommunikáció, a jutalmazás és elismerés, valamint a mérés. Ezek rövid meghatározásai után arról olvashatunk, hogy a sikerhez fel kell ismerni a lényeges különbségeket a különböző típusú munkafolyamatok között, és le kell győzni a felmerülő akadályokat...

A vevő a középpontban című második fejezet először a vevők meghatározásával foglalkozik. A vevők azonosításához meg kell állapítani, hogy a vevők mit várnak tőlünk, ez határozza meg, hogy milyen szinten teljesítsük azokat a szolgáltatásokat, amelyekre ők felkértek minket. A könyvben a vevőket azonosító megközelítésmód egyformán vonatkozik a belső és a külső vevőkre. A vevő azonosítása után kaphatunk tőle listát azokról a szükségletekről, elvárásokról és követelményekről, amelyeket nekünk mint szállítóknak ki kell elégítenünk. A minőséget a vevő határozza meg, szükségleteinek és elvárásainak meg kell felelnünk; ez a

A könyv utolsó része A teljesítmény és menedzsmentje címen a költség-gazdálkodás, a minőségmenedzsment és a teljesítménymérés értékteremtő hatásaival foglalkozik. A költség-gazdálkodás – a gazdaságosság figyelembevételével – támogatást adhat arra, hogy mely termékeket kell a vállalatnak gyártania és melyek gyártásáról kell lemondania. A költség-gazdálkodás így aktív vállalatvezetési területté válik. Napjainkban a minőség döntővé vált a termelési folyamat és az ellátási lánc minden szakaszában. Olvashatunk itt a minőség-szabályozás fejlődéséről, stratégiáiról, a minőség-irányítás és minőség-biztosítás irányelveiről, technikáiról és költségeiről. A minőségmenedzsmentnek át kell fognia a termelési folyamat és az ellátási lánc minden szakaszát, hogy biztosítsa a termékek és szolgáltatások elvárt minőségét. A teljesítménymérés a teljesítménymutatók segítségével jelzi, hogy hol tart a vállalat céljai elérésében, s segítséget ad a problémák okainak feltárásához és a döntéshozatalhoz. Szó van itt a vállalati teljesítményre ható tényezőkről és a teljesítménymérési módszerekről, a teljesítménymérési rendszer kialakításáról, a teljesítménymutatókról, s a különböző teljesítményértékelési stratégiai módszerekről (SNART, Balanced Scorecard). A hagyományos teljesítménymérési módszerek (pénzügyi teljesítménymérés, költség-számítás) ma már nem alkalmazhatók sikeresen a differenciált versenyforrásokra épülő vállalatok számára.

R. I.

Arthur R. Tenner–Irving J. De Toro

## TQM TELJES KÖRŰ MINŐSÉG- MENEDZS- MENT

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999. 266 p.

A minőségmenedzsment valamennyi termék-előállító és szolgáltató szervezet minden tevékenységét közvetlenül vagy közvetve érinti, hiszen a megfelelő minőség napjainkban már alapkövetelmény. A TQM – Total Quality Management – teljes körű minőségmenedzsment – korszerű vezetési módszer, amely a gazdálkodó szervezeteken kívül az oktatási, szociális, kormányzati és önkormányzati intézményeknél egyaránt eredményesen alkalmazható. Olyan átfogó vezetési filozófia, amely arra irányul, hogy a vállalkozást a vevők igényeinek megfelelően vezessék, a folyamatokat megjavítsák, és mindezek érdekében az összes dolgozó teljes elkötelezettséggel munkálkodjon. Ez a három alapvető feladat képezi a második (javított) kiadásban megjelent könyv fő témakörét. Az amerikai szerzők közérthetően mutatják be a TQM vezetési filozófia alapjait, hasznos útmutatást nyújtva a vezetők és munkatársaik számára.

Az első részben a szerzők azokkal az okokkal foglalkoznak, amelyek miatt a termékek és szolgáltatások minőségének javítása központi kérdéssé, a nemzetközi piacon való versenyben maradás feltételévé vált. A minőség-ügy történetének, a minőségi

menedzsmentrendszernek a századfordulón kezdődő bemutatásával vezetnek el ahhoz az időszakhoz, amikor az amerikai fogyasztók az igényeiknek leginkább megfelelő termékeket és szolgáltatásokat választják. A menedzsereknek tehát meg kell változtatniuk módszereiket, hogy vállalataik életképes maradjanak. A felső szintű menedzserek – helyzetüknél fogva – felelősek a vevőknek, az alkalmazottaknak, a szállítóknak és a részvényeseknek az üzlet sikeréért. A teljes körű minőségmenedzsmentnek a már említett alapelveken (a vevő a középpontban, folyamatjavítás, teljes elkötelezettség) kívül kiegészítő elemei: a vezetők szerepe, az oktatás és képzés, a támogató struktúrák, a kommunikáció, a jutalmazás és elismerés, valamint a mérés. Ezek rövid meghatározásai után arról olvashatunk, hogy a sikerhez fel kell ismerni a lényeges különbségeket a különböző típusú munkafolyamatok között, és le kell győzni a felmerülő akadályokat...

A vevő a középpontban című második fejezet először a vevők meghatározásával foglalkozik. A vevők azonosításához meg kell állapítani, hogy a vevők mit várnak tőlünk, ez határozza meg, hogy milyen szinten teljesítsük azokat a szolgáltatásokat, amelyekre ők felkértek minket. A könyvben a vevőket azonosító megközelítésmód egyformán vonatkozik a belső és a külső vevőkre. A vevő azonosítása után kaphatunk tőle listát azokról a szükségletekről, elvárásokról és követelményekről, amelyeket nekünk mint szállítóknak ki kell elégítenünk. A minőséget a vevő határozza meg, szükségleteinek és elvárásainak meg kell felelnünk; ez a

teljes körű minőségmenedzsment (TQM) stratégiai célja! A vevő elvárásainak megértése bonyolult és nehéz feladat; a hozzásegítő szállítók felismerik a vevők által előnyben részesített értékeket. A megértés a minőség javításának és a teljes körű vevő elégedettség megteremtésének az előfeltétele. A módszerek gazdag választéka áll rendelkezésre, hogy kommunikáljunk a vevőkkel, kiderítsük elvárásaikat.

A folyamatok rendszeres javításával foglalkozó harmadik fejezet a kulcsfontosságú folyamatok csoportosítását és menedzselését mutatja be. Azok a folyamatok tartoznak ide, amelyek lényeges hatással vannak a szervezet sikerére. Három mulasztás gátolja a szervezeteket az üzleti folyamatok rendszeres javításában: a kulcsfontosságú folyamat azonosításának, valamint a folyamatgazda kinevezésének elmulasztása, a problémák alapvető okai kiderítésének és a folyamatok mérésének elmulasztása. A szerzők hatlépéses folyamatjavítási modellt dolgoztak ki. A módszerek új végtermékek és folyamatok kifejlesztésére ösztönöznek. A lépések a probléma definiálásával kezdődnek, és a megoldások gyakorlatba ültetésével és értékelésével fejeződnek be. Használható termelő- és nemtermelő folyamatok javítására egyaránt. A helytelen mérések elkerülésére a szerzők kétrészes mérési modellt kínálnak. Az első rész a folyamaton belüli műveletek ellenőrzésére, a leszállított végtermékek becsülésére, és a végeredmény mennyiségi meghatározására szolgál. A második rész a vevőknek szállított termékek lehetőségeit, a részvényesek pénzügyi hasznát, az alkalmazottak munkájukkal kapcsolatos elégedett-

ségérzését, és a tágabb közösségre gyakorolt társadalmi hatást határozza meg. Az alkalmazási példák közt olyan minőségi ténykedéseket ismerünk meg, amelyek nem érték el céljukat, s alkalmasak arra, hogy mások hibáiból tanuljunk. A 11.2 táblázat a példákban előforduló hibákat és csapdákat foglalja össze.

A teljes elkötelezettséggel foglalkozó negyedik fejezetben a szerzők arra utalnak, hogy a menedzsereknek, a dolgozóknak és a szállítóknak minden erőfeszítésükkel azonos cél érdekében kell munkálkodniuk. Választ adnak arra, hogy mit jelent a vezetői szerepkör a TQM terén, mi a fontos számukra, mit kell tenni a célok eléréséért. A vezető legyen tudatában annak, hogy ő személyesen is hat környezetére; saját stílusával kell küzdeni a kitűzött célokért. Minden alkalmazott tehetségét a szervezet érdekében kell hasznosítani, mindenkinek ismernie kell a szervezet küldetését, jövőképét, értékeit, üzletpolitikáját és célkitűzéseit. Természetesen birtokában kell lenniük a munkájuk végzéséhez szükséges képességnek, készségnek és tudásnak. A nagy hatáskörrel felruházott alkalmazotti réteg megérti a szervezet törekvéseit és azt, hogy ezek elérésében mi az ő szerepe. Támogatni kell a csapatmunkát, a szerzők vezérfonalat adnak a csapatmunka megszervezéséhez. A szállítókat is be kell venni a teljes körű minőségmenedzselési folyamatba; kölcsönösen előnyökkel járó partneri viszonyt kell kialakítani. Ennek előfeltétele a bizalom, a jobb munkateljesítmény. A kölcsönös előnyök reményében hosszabb távú szövetségeket kell létrehozni, mint ahogyan a Ford kifejlesztette a szállítók kiválasztásának és felügye-

letének rendszerét. 1990-ben valamennyi modelljéhez a szükséges alkatrészek közel 90 százalékát öt évre szóló szerződések alapján kizárólagosan azonos forrásokból vásárolta.

A könyv utolsó fejezete a minőség stratégiai kifejlesztésének szervezeti hátterét, a képzés és oktatás kérdéseit tárgyalja, majd a minőségmenedzsment-rendszereket és mintastratégiákat mutatja be. A TQM bevezetésének egyik sikeres módja egy felsőbb szintű menedzserekből álló bizottság létrehozása, amelynek feladatai és felelősségei a minőségjavításra irányulnak. Hatásos kommunikációt kell kifejleszteni, hogy mindenki ismerje azokat a folyamatokat és technikákat, amelyek a TQM sikeréhez szükségesek. A kommunikáció éppúgy a minőségjavítás támogató elemei közé tartozik, mint az elismerés és jutalom. Tanácsokat kapunk a továbbiakban az oktatás és képzés feladatainak ellátásához, amelyek a TQM bevezetését célzó stratégiának a taktikai lépései. Szó van arról is a könyvben, hogy a minőségi díjak és szabványok hasznosak a TQM eredményeinek a mérésére. A szerzők példákkal mutatják be a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj, a Deming-díj követelményeit, valamint a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet szabványait a TQM számára. Végül olyan TQM-stratégiákat ismerünk meg, amelyeket két hírneves vállalat (a Banc One és a Xerox cég) alkalmazott.

Az Esettanulmányok a TQM sikeres hazai alkalmazásáról számolnak be a KARSAI Műanyagfeldolgozó és Szerszámgyártó cégcsoportnál és a Dunapack Rt.-nál.

Rubóczy István